



LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN CON LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE BOGOTÁ E IBAGUÉ

Camilo José Cardoso Trejos

Colegio De Estudios Superiores De Administración – CESA

Administración de empresas: pregrado

Bogotá

2019

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN CON LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE BOGOTÁ E IBAGUÉ

Camilo José Cardoso Trejos

DIRECTORA:

Claudia Santodomingo

Colegio De Estudios Superiores De Administración – CESA

Administración de empresas: pregrado

Bogotá

2019

Tabla de contenido

Introducción.....	5
1. Marco teórico.....	11
1.1. Liderazgo transaccional y transformacional	11
1.2. Estado del arte.....	12
2. Metodología.....	17
2.1. Muestra	17
2.2. Tipo de entrevista.....	19
2.3. Estructura de entrevista.....	19
3. Resultados obtenidos	21
3.1. Tipo de liderazgo y características predominantes	21
3.2. Áreas de enfoque en la cultura organizacional	22
3.3. Estrategias para incremento de la satisfacción laboral	22
3.4. Prioridad en la gestión con liderazgo.....	23
3.5. Futuro de la gestión humana.....	24
4. Conclusiones.....	26
5. Referencias	29

Tabla de anexos

Anexo A. Perfil de las empresas entrevistadas

Multinacional

- MAAD: Líder en Colombia con más de 200 empleados dedicada a la fabricación de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda. Se entrevistó a la líder de atracción de talento en quien destaca un liderazgo transformacional.
- MJAS: Farmacéutica dedicada a la fabricación de medicamentos de alto costo para las áreas terapéuticas de urología, oncología e inmunología. Con 70 empleados para Colombia, se entrevistó a la gerente de recursos humanos, persona que se caracteriza por su liderazgo transformacional.
- MCCA: Empresa con más de 180 empleados dedicada al desarrollo de productos, servicios y soluciones para el sector de tecnología y papelería. Entrevista con la líder encargada del diseño de la propuesta de valor del colaborador, su liderazgo no se puede clasificar, pues cuenta con una mezcla de perfil tanto transaccional como transformacional.

Empresa grande

- GIMC: IPS líder del departamento del Tolima con más de 150 empleados dedicada a la prestación de servicios hospitalarios. Ya que no cuentan con gerencia de recursos humanos fue entrevistado un miembro fundador, cuyo perfil es transformacional.

Empresa pequeña

- PIPR: Parador restaurante autoservicio con 20 empleados con más de 25 años de funcionamiento en la ciudad de Ibagué. Entrevista realizada a la gerente general quien gestiona principalmente con liderazgo transaccional, pues como no existen áreas de apoyo, es lo que su capacidad como gerente le puede permitir, sin embargo, destaca el interés y aplicación de conceptos del liderazgo transformacional.
- PBEC: Empresa bogotana de 11 empleados dedicada a la comercialización de empaques desechables biodegradables. Entrevista realizada a la gerente general, quien destacó sobre los demás entrevistados al contar con una gestión completa basada en el liderazgo transformacional.
- PIOM: Líder tolimense en la fabricación de Colchones con más de 30 empleados directos. Entrevista realizada a la gerente general quien gestiona con conceptos de ambos tipos de liderazgo.

Microempresa

- NILM: Restaurante ibaguereño especializado en aves. Cuenta con 3 empleados, se entrevistó al dueño y fundador quien se caracteriza principalmente por una gestión con liderazgo transaccional, sin embargo, utiliza algunos conceptos de liderazgo transaccional.
- NBJP: Importadora y comercializadora de suplementos deportivos de proteína. Empresa compuesta por sus dos dueños y un empleado, la gestión identificada es transaccional.

Introducción

La forma de hacer negocios en el mundo y el mismo enfoque de la administración ha evolucionado aceleradamente desde sus inicios establecidos como la era clásica; pues las organizaciones han pasado por fases diferentes que recalcan y enfatizan un aspecto importante de la administración (Lopez, Arias, & Rave, 2006). Empezando con las corrientes más significativas se encuentra los clásicos como Frederick Taylor y Henry Fayol que se enfocaban en la tarea y en cómo desarrollar las mismas basados en la eficiencia del trabajo operacional, luego los humanistas como Elton Mayo mantuvieron esta administración científica agregando el impacto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados, finalmente, los neoclásicos con Peter Drucker, aplicando la teoría clásica a la administración de hoy con enfoque en los objetivos (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 1999).

Hoy, y teniendo en cuenta a los humanistas, se vuelve a tomar esta corriente abordada desde un punto de vista moderno donde la persona en sí pasa a ser activo primordial de la empresa, que a través del empoderamiento genera involucramiento con la empresa y así mismo sienten que tienen una influencia real dentro de la organización, creando una relación inversamente proporcional entre el compromiso y la renuncia voluntaria (Lopez, Arias, & Rave, 2006). Es desde esta dirección humanista que James MacGregor Burns introduce el tema de liderazgo transformacional, para luego ser expandido por Bernard M. Bass. Este tipo de liderazgo está enfocado al largo plazo, pues (Bass, 1985) establece que desarrolla a los seguidores como líderes a través del empoderamiento, logrando una alineación de objetivos y metas de todos los grupos de

interés; además, ha demostrado movilizar a las personas para superar el desempeño esperado, así como llevar a altos niveles de satisfacción y compromiso con el grupo u organización.

Sin embargo, para estas organizaciones, su supervivencia depende inmensamente de los empleados trabajando dentro de la misma, por más importante que sea su conocimiento técnico no es suficiente para el éxito de una empresa. Retener empleados valiosos es una de las prioridades para una empresa competitiva, pues como dije anteriormente, son considerados el activo más importante y recurso máspreciado.

“Las compañías desean invertir más en la retención de los empleados que en la selección de estos, pues la calidad de la operación de una organización depende considerablemente de la presencia de empleados satisfechos y comprometidos” (Chowen, Balogun, & Olowokere, 2014).

La rotación ha sido el foco de investigación por muchos años y sigue siendo un tema de interés dados sus impactos en las organizaciones y trabajadores (Rothausen, Henderson, Arnold, & Malshe, 2015), es así, que la renuncia voluntaria afecta negativamente a las empresas especialmente cuando buenos empleados se van, pues compromete el rendimiento de la compañía y más aún si para estas la calidad del producto o servicio es importante (Park & Shaw, 2013). Además, esto tiene un impacto costoso para las empresas en temas de reclutamiento y pérdidas de conocimiento obtenido por el empleado durante su trabajo (Chowen, Balogun, & Olowokere, 2014). Es por esto por lo que este problema puede llegar a ser crítico y costoso para la gran mayoría de compañías.

Con base en las investigaciones realizadas en este tema, han sugerido diversas razones por la que los empleados consideran otra opción laboral (excluyendo económicas), entre las que se encuentran la cultura organizacional, jefe y limitados beneficios; que de otra forma terminan en el mismo resultado, rotación de empleados. Lee, Hom, Eberly, Li & Mitchell (2017) sugieren que las renuncias pueden ser evitadas e incluso previstas dentro de sus empleados, ya que este tema ha generado más de 2000 artículos en los cien años, por lo que con la información que contamos actualmente es pertinente identificar las razones por las que la renuncia voluntaria se da en las empresas; los empleados que son felices con sus trabajos y no consideran otras alternativas, son más probables de quedarse en su trabajo actual (March & Simon, 1958).

Adicionalmente, mantener un clima organizacional positivo dentro de las organizaciones ayuda a adherirse más a la jerarquía organizacional y a conseguir satisfacción laboral, además de mejorar la relación con sus compañeros de trabajo (Azzam & Abou-Moghli, 2018), pues "... los grupos más satisfechos son más productivos y existen menos índices de inasistencias, rotación y ausentismo ..." (Barroso & Salazar, 2009). La definición de satisfacción laboral considerada en esta investigación es una de las más aceptadas en la psicología, "un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (Locke, 1976).

Es por esto, que Chiavenato en el 2008 expuso las siguientes macrotendencias que la administración, desde el área de recursos humanos, deberá enfrentar en los años próximos. La conocida "administración de recursos humanos" tiene que evolucionar y dar lugar a un nuevo enfoque como la gestión del talento humano, en el que las personas no son

consideradas como recursos empresariales, sino como seres humanos a los que se les debe respetar sus características y diferencias individuales, teniendo en cuenta que cuentan con diferentes personalidades, inteligencia y habilidades. Si las organizaciones sueñan con ser exitosas ya no deben pensar en gerenciar personas, por el contrario, gerenciar con ellas como si fueran socios o asociados del negocio.

Otra de las macrotendencias identificadas por Chiavenato está enfocada hacia el desarrollo de la conexión con el negocio por medio de la planeación estratégica. Las empresas deberán desarrollar medios que permitan a los empleados encaminarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales, para que la misión empresarial pueda ser alcanzada de una forma más eficiente. Sin embargo, esto no podrá ser sin que los empleados (en especial gerentes de línea) se vuelvan gestores de personas, con el suficiente empoderamiento y autonomía respecto a las decisiones que involucren la elección y gestión de su equipo; esto será logrado únicamente con un énfasis en una cultura participativa, teniendo en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, la creación de oportunidades de diálogo y el incentivo hacia el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Es necesario que las organizaciones comiencen a utilizar mecanismos de motivación personal, pues los objetivos y necesidades individuales de las personas deberán ser destacados para que las empresas busquen medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena. También, las políticas del área de gestión humana irán dando lugar a prácticas alternativas diseñadas acorde a los deseos y necesidades individuales de los empleados.

Una vez entendido hacia donde está migrando actualmente el enfoque de la administración, es evidente que Colombia en su mayoría aún no se encuentra en una etapa de ejecución, ya que para el 2018, en el mercado laboral “cerca de uno de cada cuatro ocupados desea cambiar de trabajo (23%)” (Observatorio Laboral LaboUR, 2018), y en el mismo año, según Hays, en algunos casos las empresas llegaron a un nivel de rotación de 74% en jóvenes entre 20 y 29 años (Hays, 2018). Es por esto por lo que ahora es necesario aprender de aquellas empresas líderes cuya gestión humana está contribuyendo a la disminución de estos indicadores, y así mismo empezar a preguntarnos –tal cual como yo lo hice para esta investigación- ¿es la gestión con liderazgo transformacional la solución para la satisfacción laboral?

Una compañía dirigida por medio del liderazgo transformacional obtiene resultados positivos en la satisfacción del empleado, pues el hacer parte de una organización enfocada al crecimiento personal y humano genera un salario emocional que no puede ser compensado por uno remunerado. Si los altos cargos ejerciesen su rol como líderes partiendo del propósito de influir, guiar y dirigir sobre las personas de su equipo, desarrollarían un espacio de confianza, empoderamiento e inspiración que alinee a los miembros del equipo con el propósito de la organización y a la generación de resultados; si esto se lograra dentro de una organización, los jefes pasarían a ser los líderes que un empleado busca seguir de manera voluntaria, y no obligatoria como se acostumbra actualmente.

Así que para determinar si el liderazgo transformacional es la solución a la satisfacción laboral, se definieron cinco objetivos específicos considerados necesarios para responder a la pregunta de investigación.

- Definir el tipo de liderazgo y características que predominan en los altos cargos de las compañías.
- Identificar las áreas en las que gestión humana decide enfocarse en la cultura de la organización.
- Entender las estrategias que las empresas consideran relevantes para incrementar la satisfacción laboral
- Determinar la prioridad que las compañías asignan al liderazgo transformacional dentro de la gestión
- Identificar hacia dónde está migrando la gestión humana en estas organizaciones.

A continuación, se presentará el documento empezando por el marco teórico, donde se definirá el concepto de liderazgo acompañado de la revisión de la literatura; seguido, se explicará la metodología utilizada para la investigación, aclarando la muestra, tipo de entrevista realizada y la estructura que esta llevó durante la investigación. Finalmente, se procederá a resaltar los resultados obtenidos por cada objetivo específico, permitiendo concluir el documento con el diagnóstico de la situación actual de la gestión humana.

1. Marco teórico

1.1. Liderazgo transaccional y transformacional

Si bien se ha dejado claro el problema y los objetivos planteados dentro del mismo, no ha sido definido el concepto de liderazgo que este documento utilizará como referencia. Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta a dos autores que a mi consideración definen el liderazgo de una manera clara y completa, los ya mencionados Idalberto Chiavenato y Bernard M. Bass.

Chiavenato, en 1993, define al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”; sin embargo, esta definición no abarca su aplicación al mundo laboral, por lo que Bass, diez años antes, había clasificado dos tipos de gestiones a través del liderazgo, el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional establece una relación de corto plazo entre el líder y el colaborador, relación enfocada en premios y castigos que genera un aprendizaje mutuo, de dar y recibir, de modo que cuando no existe recompensa las posibilidades de movilización decaen. Por el contrario, el liderazgo transformacional establece un vínculo personal con el colaborador, donde se orienta al desarrollo del otro, donde procura apoyar en una relación de mucho más largo aliento (Bass, 1985).

Es así, y teniendo en cuenta las definiciones anteriores, como el liderazgo transformacional pasa a ser un tema de investigación, evidencia que pasa a ser presenta a continuación.

1.2. Estado del arte

Es importante determinar lo que hoy en día se preguntan las empresas y así mismo lo que se responde a través de la investigación, es por esto por lo que identifiqué diversos artículos académicos que probaban una influencia del liderazgo transformacional en el empleado directamente. Sin embargo, estos estudios fueron realizados en sectores, geografías y empresas específicas que no podía ser generalizado para el mercado colombiano, es por esto que partiré de lo general a lo particular para analizar los casos de las investigaciones. Por cada variable dependiente se pudieron hallar dos investigaciones con diferentes herramientas de medición, y luego, cada uno de estos estudios fue clasificado en dos grupos diferentes: análisis con métodos variados, y análisis a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

Sin embargo, antes de empezar con los estudios que identificaron ciertas relaciones, es necesario tener en cuenta aquellos investigadores que definieron y midieron el impacto de ambos tipos de liderazgo. Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015) definen el liderazgo transaccional como una meta a corto plazo, mientras que el transformacional se enfoca en el largo plazo sin priorizar los resultados inmediatos. Se quería evidenciar el impacto de ambos tipos de liderazgo sobre los comportamientos de la ciudadanía organizacional, por lo que una muestra compuesta por 213 trabajadores respondió el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y a la Escala de Comportamientos de la Ciudadanía Organizacional, demostrando que el estilo transformacional aumenta la creatividad, el clima de trabajo, auto entrenamiento y la cooperación entre los compañeros.

Con esto, concluyen que un líder transformacional es capaz de influenciar a sus subordinados a ir más allá de las tareas especificadas para el puesto.

En cuanto a la primera clasificación, los autores identificaron la relación del Liderazgo con amistad en el trabajo y clima laboral, procrastinación, empoderamiento, compromiso y renuncia voluntario. Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017) buscaban encontrar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso con el trabajo en el sector público de dicho país. Con 336 muestras, se llegaron a diversas conclusiones, entre las que se encuentran que este estilo de liderazgo afecta positivamente al compromiso laboral, pero, a mayor compromiso laboral, menor era la renuncia voluntaria en estas organizaciones. Mientras que *de* Klerk, S., & Stander, M. W. (2014) pretendían demostrar la relación entre el liderazgo a través del empoderamiento, compromiso laboral y renuncia voluntaria; encontrando después de 322 encuestas que el liderazgo a través del empoderamiento afecta positivamente estas dos variables.

Para seguir teniendo en cuenta diferentes enfoques y resultados que se obtienen del estilo de liderazgo transformacional, esta vez Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2018) tienen como propósito encontrar la relación con la procrastinación del empleado. Los resultados, aparte de encontrar una relación negativa, sugieren que el estilo de liderazgo transformacional podría ser más efectivo para reducir la realización de tareas no relacionadas con el trabajo por parte del empleado. También, Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018) decidieron hacer una investigación de liderazgo transformacional en organizaciones que no suelen destacarse por ello, halló en una muestra de 502 de fuerzas militares de Irán que si los comandantes cambian su estilo de liderazgo en las

organizaciones ayudan a promover el relacionamiento, obteniendo así un incremento en la satisfacción, motivación y compromiso dentro de las fuerzas militares.

Con otro enfoque, el grupo de investigadores que tomó como herramienta principal el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo definió variables tales como el clima en escuelas de Texas, empoderamiento y satisfacción laboral en cuerpo médico, y finalmente, la renuncia voluntaria. McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2016) con una muestra de 399 profesores utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y también el Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional en escuelas para evaluar el clima de dicho colegio. Los resultados efectivamente demostraron una correlación entre los estilos de liderazgo manejados por cada escuela y su respectivo clima organizacional.

Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016) pretendía hallar la relación entre el liderazgo transformacional, empoderamiento y satisfacción laboral entre enfermeras(os) y asistentes médicos en diferentes hospitales de Malasia; por medio de una modificación al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, y múltiples cuestionarios de empoderamiento y satisfacción, obtuvieron 200 cuestionarios válidos para el análisis. Estos, demostraron que el liderazgo transformacional afecta positivamente tanto al empoderamiento como a la satisfacción laboral, por lo que, al mantener estilos transformacionales en los hospitales de Malasia, el cuerpo médico identificaba un mejor clima laboral junto con la satisfacción. Todas estas publicaciones mencionadas se tienen en cuenta por sus resultados que soportan el tema de investigación y también ayudan a entender la medición y análisis de los resultados; sin embargo, tienen una variable dependiente que difiere de la investigación en curso, es por esto, que los siguientes dos

estudios (uno por cada grupo clasificado) se dejaron en el último puesto, pues según mi criterio, son aquellos que serán referencia para la tesis.

Por un lado, Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017) pretendía encontrar la relación entre el liderazgo transformacional y la renuncia voluntaria. El estudio fue realizado a 187 empleados de tiendas de café en la ciudad de Bangkok Tailandia, buscando demostrar que, del estilo de liderazgo del jefe inmediato, así mismo iba a ser el compromiso laboral de subordinado; para este caso, se tomaron preguntas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Se concluyó que un estilo transformacional del jefe inmediato puede ayudar a reducir la renuncia voluntaria del empleado. A diferencia de Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018), que probaron la relación entre el liderazgo transformacional y la renuncia voluntaria en muchas empresas de India, incluyendo los aspectos de marca empleador y apego emocional. Los resultados prueban una influencia positiva del estilo del liderazgo en la renuncia del empleado, además, de hallar que el compromiso laboral es aquel que media entre marca empleador y el estilo transformacional de liderazgo.

Del estado del arte, es adecuado concluir que actualmente el liderazgo es un tema que está siendo investigado en numerosas ocasiones, sin embargo, su utilidad y estudios cuantitativos previos demuestran que suelen ser medidos contra otras variables en organizaciones y culturas en específico, pues considero que no es posible generalizar los resultados a grandes economías; a diferencia de las demás investigaciones, en este caso se pretende abarcar desde un punto de vista diferente no investigado previamente, cuyos

resultados serán obtenidos cualitativamente a través de entrevistas con expertos del sector empresarial.

2. Metodología

Después de la revisión de la literatura y su enfoque, puedo concluir de estas investigaciones que existe una tendencia a hallar la relación entre la variable liderazgo y satisfacción laboral por medio de métodos cuantitativos. Estos métodos consistían en cruzar los resultados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo con encuestas de medición de satisfacción laboral al interior de la empresa seleccionada.

Es por esto, que al tener en cuenta el objetivo central de la investigación y la dirección que han tomado demás investigadores mencionados, se tomó un camino diferente y se realizó una búsqueda cualitativa que no mida la correlación entre los niveles de satisfacción y el tipo de liderazgo, por el contrario, una cuyo propósito sea profundizar en las prioridades que cada empresa determina al momento de dar solución a la baja satisfacción laboral.

2.1. Muestra

La muestra definida para dar solución a la pregunta de investigación fue de 9 compañías de diferentes sectores, entre las que se encuentran tanto líderes del mercado nacional como emprendimientos jóvenes cuya cultura está en camino a ser definida. Dado el limitado tiempo de investigación y dificultad de acceso a esta información sensible fue importante encontrar una cantidad de entrevistados que contara con el adecuado balance, pues debía ser lo suficientemente variado para extraer insights de las diferentes experiencias de los sectores.

Para esto, se entrevistaron miembros del equipo encargados de la gestión humana, o en su defecto, la línea encargada en caso de no existir un área específica, de empresas ubicadas

en la zona centro del país, siendo el foco de investigación las ciudades de Bogotá e Ibagué. Estos mercados fueron considerados dada su evidente diferencia, cuyo aporte fue positivo para este estudio. Por un lado, Bogotá cuenta con la presencia de empresas líderes en diversos sectores con la trayectoria para ser consideradas puntos de referencia nacionales, a comparación de Ibagué, ciudad que se encuentra en un fuerte crecimiento comercial dada su composición tanto urbana como rural, creando un espacio en el que emprendimientos y empresas tradicionales ofrecen un punto de vista diferente sobre el futuro de la gestión empresarial.

Para dar una idea de la distribución de la muestra tomada es pertinente clasificarlas acorde a su número de empleados entre multinacional, empresa grande, empresa pequeña y microempresa; para mantener su confidencialidad y la de los entrevistados, los nombres de estas han sido reemplazados con un código de referencia que pueden ser consultadas junto con información adicional de la compañía en el capítulo de anexos.

Dicho con anterioridad, para cumplir con el objetivo de investigación es necesario realizar entrevistas a empresarios, gerentes y emprendedores; buscando de esta manera un procesamiento de datos cualitativo, pues al encuestar a los líderes y equipos de la empresa a elegir, será más fácil entender las decisiones, la visión y creencia sobre la forma en que debe ser abordada la gestión humana. Estos insights ayudarán para llegar a una conclusión y determinar si las variables efectivamente tienen relación alguna, o depende exclusivamente de otros factores externos.

2.2. Tipo de entrevista

Para la recolección de información se utilizó un único modelo de entrevistas abiertas, para el que se preparó un guion temático -sin preguntas definidas- basado en los objetivos específicos, esto con el propósito de obtener un diagnóstico sobre las decisiones que las empresas toman en torno a la satisfacción laboral. Se eligieron este tipo de entrevistas ya que permiten entablar un diálogo con el entrevistado, creando un espacio de confianza en el que no se sientan presionados respondiendo pregunta a pregunta -como una interrogación-, sino como una plática en la que la información compartida aporte al enriquecimiento de esta investigación.

Las preguntas formuladas no siguen una secuencia ni estructura específica, esto para que el entrevistado pueda desviarse del guion y se sienta en una conversación donde es posible transmitir las prioridades, creencias y cultura de la organización de la forma más precisa posible; esta estructura también abre la posibilidad a realizar preguntas espontáneas que aporten a la conversación, preguntas no planeadas que permitan profundizar más en el tema discutido. Lograr conocer a la empresa junto a sus motivaciones al momento de tomar decisiones permitirá obtener una perspectiva de su propósito y opinión sobre el camino de la gestión humana actualmente.

2.3. Estructura de entrevista

Este método de investigación fue dividido en dos partes, en la primera se pretende comunicar el propósito de la entrevista y lo que se espera de la misma, esto sin mencionar el enfoque hacia el liderazgo, pues la intención es conocer las respuestas sin un sesgo, permitiendo identificar de primera mano las decisiones que está tomando la empresa para

incrementar la satisfacción laboral al interior de la empresa, de esta manera, las respuestas obtenidas ayudarán a identificar si el liderazgo es una parte relevante para la gestión humana.

Luego, como segunda parte de la entrevista, se comparte la orientación de la investigación y se procede a definir la posición que tiene la empresa sobre el liderazgo. Es importante conocer cómo es aplicado al interior de la empresa, con qué tanta intensidad se ejecuta y si se encuentra explícitamente dentro las estrategias de la organización (en caso de no haber sido mencionado en la primera parte). Adicional a esto, es preciso preguntar sobre la opinión de la empresa acerca del futuro de la gestión humana y la aplicación del liderazgo dentro de la misma, pues teniendo en cuenta la experiencia de cada uno, es posible encontrar una tendencia en el mercado.

Una vez finalizadas las entrevistas, los resultados fueron agrupados por cada objetivo específico para lograr determinar si la gestión con liderazgo es considerada un pilar fundamental para las empresas actualmente. A continuación, serán presentados los resultados por cada uno de estos objetivos para así presentar la conclusión de la investigación.

3. Resultados obtenidos

Como fue explicado en los apartados anteriores, los resultados obtenidos serán presentados por objetivo específico acorde a las preguntas realizadas en cada una de las entrevistas, facilitando así la extracción de cada uno de los insights. Dadas las características de las entrevistas, estos resultados pueden ser presentados de dos formas, a través de citas destacadas de los entrevistados, y la información extraída de cada conversación.

3.1. Tipo de liderazgo y características predominantes

“Empezamos hace 30 años, y desde entonces tenemos personas que nos han venido acompañando. (...) hemos tenido siempre un trato muy cercano y cordial con nuestra gente, porque hemos tenido personas muy comprometidas y que han estado siempre dando lo mejor de ellos para nuestra operación”. (PIPR)

“Les damos libertad de tomar la mayoría de las decisiones sobre nuevas ideas y productos que beneficien al negocio, siempre y cuando sean coherentes. Además, queremos asegurarnos de que estén haciendo lo que les guste y que sepan que su aporte es valioso”. (NILM)

“Sabemos que el personal no puede ser líder constantemente, se puede ser líder dependiendo del momento, ahora estamos en busca de líderes que sepan manejarse en esta nueva fase de expansión, pues algunos especialistas no se encuentran con la misma motivación que cuando empezaron y no tuvieron la capacidad de adaptarse a medida que crecía la empresa”. (GIMC)

3.2. Áreas de enfoque en la cultura organizacional

“Diría que nuestros tres pilares son el buen trato con los empleados, cercanía y respeto”. (PIPR)

“Apuntamos por estar mejorando constantemente en las tres áreas que mencioné que considero importantes dentro la gestión, pero creo que tenemos que enfocarnos en la creación diaria de cultura, y esto es de todos, porque todos aportamos a ella”.

(MJAS)

“La confianza, ya que es un negocio que se tiene por fuera de la ciudad por lo que no hay un control directo; y el compromiso, porque si alguien no está comprometido al 100%, el restaurante no puede operar”. (NILM)

“Estamos desarrollando un código del buen gobierno, porque queremos lograr que todas las especialidades estén alineadas y hagan una gestión homogénea acorde a los valores de la compañía; dentro de esto, queremos conectar con los nuevos talentos jóvenes, ellos vienen con nuevos conocimientos y avances que pueden mejorar la experiencia del paciente.” (GIMC)

3.3. Estrategias para incremento de la satisfacción laboral

“Los empleados se encuentran satisfechos en un trabajo por la cultura organizacional, la relación con su jefe, y la compensación monetaria junto con sus beneficios”. (MJAS)

“1. Generamos un sentido de pertenencia a pesar de toda la crisis en la que se encuentra la salud actualmente. 2. Nuestros salarios están ligeramente por encima

del nivel de la región (vs. entidades públicas), pues al ser entidad privada suele ser más exigente que las demás públicas. 3. Modelo de beneficio mutuo, en el que todos ganen y puedan crecer tanto experiencial como personalmente”. (GIMC)

“Creo que uno de los éxitos es como se tratamos a la gente, pues como queremos que traten a nuestros clientes, así mismo tratamos nosotros a nuestra gente”. (PIOM)

“Hay que estar alineados con lo que ellas buscan, cumplir con las expectativas que tienen de nosotros y resaltar la importancia de la labor de ellas en la operación del negocio”. (NILM)

“Tenemos más empresas con servicios similares, pero la satisfacción laboral en el Parador es mucho mejor a comparación de las otras compañías, incluso si es gestionado por la misma gerente general. Esto depende de mucho del administrador que haya sido delegado en cada uno de estos negocios, el éxito de la satisfacción depende del liderazgo y perfil de quien lo está administrando, y es por esto por lo que el Parador tiene el mejor desempeño”. (PIPR)

3.4. Prioridad en la gestión con liderazgo

“Entendemos el rol de los jóvenes, vienen con nuevos aprendizajes que pueden compartir al área de especialidad, y también, ellos tienen la posibilidad de aprender con las nuevas tecnologías que ofrece esta clínica, logrando así un modelo de beneficio mutuo”. (GIMC)

“El liderazgo debe considerarse dentro de la gestión de la empresa, porque nosotros como empresarios somos los que damos los lineamientos, cada uno reconoce sus

actividades, pero siempre debe haber una cabeza de equipo que pueda tomar las decisiones teniendo en cuenta las opiniones de los demás”. (PIPR)

“No existe un liderazgo escrito o establecido, fue dado empíricamente, nos preocupamos por esto, pero no es una orden que haya dado gerencia. Se fue dando poco a poco frente a la necesidad”. (NILM)

“Cada líder de especialidad sabe cuáles son sus debilidades y fortalezas, para entender que los nuevos talentos deben ser un complemento al mismo líder; esto para que a los nuevos talentos jóvenes se les puedan asignar buenos líderes y jefes que permitan el crecimiento tanto personal como laboral del grupo”. (PIOM)

3.5. Futuro de la gestión humana

“Si queremos tener una gestión humana sostenible, es necesario empezar a incrementar la satisfacción laboral. Si hay mucha rotación la cultura irá cambiando todo el tiempo y no es lo que buscamos, debemos asegurar que nuestra cultura sea siempre igual; es lo que nos define”. (MJAS)

“Contamos con un bajo número de empleados, lo que nos da una facilidad para empezar a generar un ambiente laboral agradable”. (NBJP).

“Hemos tenido dificultades porque recientemente pasamos de ser una clínica de un edificio a un "monstruo" de clínica, por lo que ahora nos estamos adaptando a este cambio y a los nuevos retos que esto conlleva”. (GIMC)

“No hemos cambiado la gestión que nos ha funcionado desde el inicio, siempre nos ha gustado y no hemos modificado porque está funcionando, nos hemos dado cuenta porque nuestra rotación es mínima”. (PIPR)

“La gestión humana está empezando a crear un foco hacia la motivación de las personas en el campo laboral, desarrollando oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa”. (NILM)

4. Conclusiones

En cuanto al perfil que predominan en los altos cargos de las compañías, fue evidente la diferencia que iba teniendo a medida que cambiaba el tamaño de la empresa. En las multinacionales existe un departamento encargado y personas especializadas para ejecutar ese cargo, personas cuyos roles ya se encuentran definidos; aquellos responsables en estas organizaciones compartían un mismo perfil de liderazgo transformacional enfocado hacia los empleados, especialmente hacia la satisfacción a través de beneficios y propuestas de valor. También, el liderazgo que destacaba en la empresa grande (aunque no lo consideraría como tendencia) era evidente, pues así no existiría un área especializada para esta gestión, destacó la consciencia sobre el crecimiento mutuo entre empleador y empleado, relación que buscaban fortalecer en su operación diaria.

Por otro lado, las micropymes se caracterizaron por la ausencia del área de recursos humanos y su misma gestión empírica -a excepción de una de ellas-. Cabe destacar, que los perfiles en estas empresas poseían un liderazgo enfocado más hacia las relaciones interpersonales y la comunicación, pues los tamaños de estas compañías permitían un nivel de acercamiento excepcional a cada empleado, algo que puede perderse en una multinacional.

También, identificar las áreas de enfoque y estrategias que las compañías consideran relevantes para incrementar la satisfacción laboral no fue fácil, pues la mayoría no cuentan con esto explícitamente definido. Aunque no es el caso de dos de las líderes multinacionales cuya gerencia ha definido específicamente las estrategias para dar solución a este problema, no es evidente una tendencia para cada uno de estos subgrupos; todo lo

contrario, entre las diferentes estrategias que pueden llegar a ejecutarse en las compañías, existe una tendencia indudable en la muestra en general, siendo la prioridad que se le ha otorgado a la comunicación, confianza y la relación con los empleados.

Durante las entrevistas, antes de comenzar con la segunda parte de estas, la gestión con liderazgo fue mencionada y priorizada únicamente por una empresa familiar con 11 empleados, quienes basaron sus respuestas en torno a este concepto; en las entrevistas restantes, abordaron el tema cuando la orientación de la investigación fue revelada. Estas empresas, aunque no tenían como prioridad el liderazgo, afirmaron la importancia que tiene esta gestión dentro de las organizaciones, pues como ya fue mencionado, destacaron la relevancia dada a la comunicación y a la relación con el empleado.

Además, acorde a lo hallado, las compañías de la muestra consideran que esta gestión debe tomar un enfoque más humano, suena obvio teniendo en cuenta que por eso recibe su nombre, sin embargo, se ha perdido ese acercamiento hacia el personal, el cual lleva a la construcción de una relación sólida. Por otro lado, existe un hallazgo en el que se identificó que el nivel de liderazgo transformacional ejercido en las organizaciones, está influenciado positivamente por el impacto potencial que puede tener dentro de la compañía, es decir, a mayor cantidad de empleados hay una mayor probabilidad de pasar de la planeación a la ejecución de la gestión con liderazgo.

En conclusión, dentro de este proceso se buscó determinar si la gestión con liderazgo transformacional es la solución para la satisfacción laboral. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de administración de empresas, es posible concluir lo siguiente.

- La zona centro de Colombia no considera el liderazgo como una prioridad explícita al momento de definir las estrategias de gestión internas de la compañía. Sin embargo, se priorizan efectivamente algunos elementos que hacen parte del liderazgo.
- Las áreas priorizadas sobre las que las compañías se enfocan más, en términos de gestión humana, son la comunicación, confianza y relación con los empleados.
- Actualmente, el concepto del liderazgo no es tenido en cuenta como un método de gestión, más específicamente, es un indicador de resultados que incluso no hace parte de las prioridades, pues son algunas de sus habilidades las que llegan a ser medidas eventualmente.

Con estos insights obtenidos, no es posible llegar a una respuesta a la pregunta de investigación, pues, aunque para las empresas actualmente no es una prioridad este tipo de gestión, si es un concepto que consideran relevante y utilizan empíricamente para aplicar a las organizaciones. No es posible concluir que la gestión por medio del liderazgo es la solución a la satisfacción laboral, así como tampoco es posible negarlo; los gerentes y líderes afirman su importancia dentro de la gestión empresarial, pero no se encuentra dentro de las prioridades empresariales.

5. Referencias

- Ariyabuddhipongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215-233.
- Azzam, A., & Abou-Moghli. (2018, junio 29). Analyzing the Significance of Transformational Leadership on Organizational Creativity of Employees: A Case of Insurance Companies in Jordan. Retrieved agosto 26, 2018, from <https://eds.b.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=65a6195e-ac64-4a1e-aa5f-20102680feac%40sessionmgr104>
- Barroso, F. G., & Salazar, J. (2009). Satisfacción laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio de cuatro casos.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano (Tercera ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73.

- Chowen, C., Balogun, S., & Olowokere, B. (2014). Determinants of Job Hopping Experience among Private and Public Sector. Retrieved agosto 26, 2018, from <https://eds.b.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=65a6195e-ac64-4a1e-aa5f-20102680feac%40sessionmgr104>
- de Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45.
- Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 245-262.
- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337.
- Hays. (2018). *Guía Salarial Colombia 2018, Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral*. Hays.
- Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management*, 37(3), 319-331.
- Lee, T., Hom, P., Eberly, M., Li, J., & Mitchell, T. (2017). ON THE NEXT DECADE OF RESEARCH IN VOLUNTARY EMPLOYEE TURNOVER. Retrieved agosto 27,

2018, from <https://eds.b.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=65a6195e-ac64-4a1e-aa5f-20102680feac%40sessionmgr104>

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette, & H. Triandis, Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College.

Lopez, M. E., Arias, L., & Rave, S. N. (2006, agosto). Las organizaciones y la evolución administrativa. Retrieved agosto 27, 2018, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>

March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. New York: Wiley.

McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2016). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis. Educational Management Administration & Leadership, 44(2), 322-342.

Observatorio Laboral LaboUR. (2018). Patrones de satisfacción con el empleo urbano en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Park, T., & Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 268-309.

Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. Psico-USF, 20(3), 493-504.

Rothausen, T., Henderson, K., Arnold, J., & Malshe, A. (2015). Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover.

Retrieved agosto 26, 2018, from

<https://eds.b.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=65a6195e-ac64-4a1e-aa5f-20102680feac%40sessionmgr104>

Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99.