

**INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y POR
CONSECUENCIA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR DE CONSUMO MASIVO**

Luis Fernando Tovar González

Andrés Felipe Rico Villamizar

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas; Pregrado

Bogotá

2020

**INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y POR
CONSECUENCIA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR DE CONSUMO MASIVO**

Luis Fernando Tovar González

Andrés Felipe Rico Villamizar

Director: Rodrigo Arturo Zarate Torres

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas; Pregrado

Bogotá

2020

Tabla de Contenido

<i>Resumen</i>	7
<i>Introducción</i>	8
1. Marco teórico (revisión de la literatura)	12
1.1 Liderazgo y gestión efectiva	12
1.2 Motivación en el trabajo y su relación con el liderazgo	14
1.3 Desempeño de los trabajadores	15
1.4 Estado del arte	16
2. Marco metodológico	22
2.1 Tipo De Investigación	22
2.2 Diseño metodológico	22
2.2.1 Población	22
2.2.2 Instrumento de recolección de información	22
2.2.3 Procedimiento	22
2.2.4 Entender la influencia del liderazgo en el desempeño del colaborador	23
3. Resultados obtenidos	24
3.1 ¿Qué es ser un buen líder en una gran empresa de consumo masivo?	25
3.1.1 Entender qué es ser un buen líder en las grandes empresas del sector de consumo masivo.....	25
3.2 Influencia de la relación entre el líder y el colaborador en su motivación	33

3.2.1 Identificar cómo influye la relación entre el líder y el colaborador en la motivación de éste.....	33
3.3 Relación entre la motivación y el desempeño del colaborador	41
3.3.1 Definir cuál es la relación entre la motivación y la eficiencia (desempeño) del colaborador:	41
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	<i>48</i>
Conclusiones.....	48
Recomendaciones	50
<i>Referencias.....</i>	<i>51</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>55</i>

Lista de Tablas

Tabla 1.....24

Lista de figuras

Ilustración 1 Modelo de investigación.....	10
Ilustración 2.....	32
Ilustración 3.....	39
Ilustración 4.....	46

Resumen

En esta investigación se buscó identificar qué es ser un buen líder en las grandes empresas del sector del consumo masivo, entender cuáles son los principales factores motivacionales que utilizan los líderes para incentivar a sus colaboradores y así demostrar que un colaborador motivado va ser más eficiente en su trabajo y va a comprometerse más para cumplir con sus obligaciones. Para lograr el desarrollo de la investigación se realizó una revisión de la literatura existente en los temas de liderazgo y motivación. Además, se llevaron a cabo entrevistas a diferentes líderes de diferentes empresas del sector del consumo masivo en Bogotá para identificar el impacto que tiene el trato de un líder hacia su colaborador en el desempeño de éste.

Palabras Clave: Liderazgo, motivación, consumo masivo.

Introducción

Los colombianos se enfrentan al gran problema de la insatisfacción laboral. A lo largo de la historia de Colombia no se había encontrado una cifra de qué tan satisfechos están los colombianos en sus trabajos, hasta el año 2018 cuando el Laboratorio Laboral de la Universidad del Rosario decidió hacer un estudio de satisfacción laboral el cual arrojó datos poco alentadores para el país. Gracias a este estudio realizado, más específicamente por Juan Carlos Guataquin, se demuestra que 1 de cada 4 colombianos desearía cambiar su trabajo (Guataquin, 2018). Lo anterior a pesar de que la tasa de ocupación a diciembre del año 2019 cerró en 57,5% (DANE, 2019). Dicho esto hay que tener en cuenta que en Colombia se le considera empleado a todas las personas que cuentan con un “trabajo informal”. No obstante, dejando a un lado el porcentaje de trabajadores informales, 1 de cada 3 colombianos que tienen un trabajo formal quisieran cambiar su trabajo. Ahora bien, las razones principales son que la labor que hacen se la remuneran a muy bajo precio, o no se sienten importantes en lo que hacen (Guataquin, 2018).

Según el autor y motivador inglés Simon Sinek en su libro *Start With Why*, la mayoría de las empresas no transmiten el propósito real de la organización a sus trabajadores, y gracias a esto no adquieren un sentido de pertenencia de la misma, lo que causa que el trabajador no se desempeñe al nivel óptimo y por consecuencia la empresa deje de beneficiarse del potencial adicional que podría aportar el trabajador (Sinek, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior es importante saber el impacto que puede llegar a tener el desempeño de un trabajador sobre su labor, y cómo un líder podría llegar a persuadirlo para motivarlo y ver reflejados los resultados en el bienestar del trabajador y de la empresa.

De acuerdo con un artículo publicado por el diario EL PAÍS sobre una encuesta realizada por ‘empleo.com’ en el 2015, el 93% de las personas que cambian de empleo lo hacen en

búsqueda de ser valorados en su trabajo siendo así más importante el valor que les da su jefe o líder, que la recompensa monetaria (EL PAÍS, 2015). El no sentirse valorados hace que el colaborador no se desempeñe al máximo y que su tiempo de permanencia en la empresa sea más corto lo que según el empresario chino Jack Ma, puede generar inestabilidad y desconfianza en una empresa por la falta de trabajadores experimentados en la gestión (Ma, 2018).

El principal problema que genera una mala gestión de liderazgo por parte de un jefe es que los colaboradores se desmotivan llevando ya sea a que no trabajen al nivel óptimo o que se quieran retirar de la compañía. Esto le genera a la empresa algunas consecuencias como gastos relacionados a una alta tasa de rotación de personal, baja productividad de los colaboradores, y por último un decremento en la productividad de la compañía.

Conociendo que la productividad de los colaboradores esta estrechamente relacionada con la motivación, y que a su vez la motivación está relacionada con una buena gestión por parte el líder, se puede decir que las acciones del líder serán determinantes en la productividad tanto del colaborador como de la empresa. Tal como lo menciona Zwillling, en el artículo de Forbes *8 Ways Leaders Can Motivate Employees Beyond Money*, el cual explica la importancia de la motivación que genera un líder en los trabajadores por mecanismos no económicos, siendo estos más efectivos que el mismo dinero. La motivación relacionada a mecanismos no económicos es más influyente en el desempeño de los colaboradores que los mecanismos económicos o el dinero (Zwillling, 2012).

Así mismo, el artículo de El Tiempo *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*, explica lo preocupante que es para una compañía tener una alta tasa de rotación de colaboradores. Esto, no solo por el tiempo que se pierde en la adaptación del nuevo

colaborador (El Tiempo, 2016), sino por que además, según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, el gasto estimado en el que incurre una empresa cuando una persona deja su cargo es de 12 veces su salario (Badel, 2016). Además, la inversión de tiempo y dinero que se realiza en capacitaciones no se recupera y representa un retraso y desgaste para una compañía.

Ahora bien, en este escrito se busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo el estilo de liderazgo genera mejores resultados en los empleados de las empresas de consumo masivo?

Dicho lo anterior, las hipótesis desarrolladas para esta investigación buscan explicar la relación entre las distintas variables implicadas, como lo son por un lado la gestión efectiva (liderazgo efectivo) y la motivación, y por otro lado la motivación y el desempeño del colaborador. Así bien, la primera hipótesis planteada es que existe una relación entre el liderazgo y la motivación en el trabajo, ya que un buen líder es el que logra motivar a sus colaboradores a cumplir las metas propuestas. Esta relación puede ser positiva o negativa, dependiendo de la gestión del líder. Por otro lado, la segunda hipótesis expresa que la motivación está directamente relacionada con el desempeño del colaborador; a mayor motivación se esperaría un mayor desempeño.

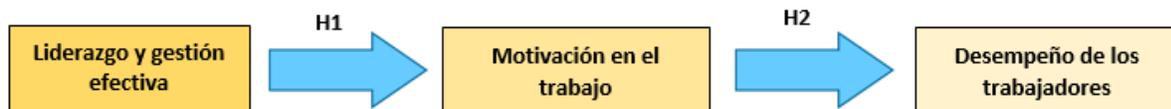


Ilustración 1 Modelo de investigación

La figura representa cómo los objetivos se conectan con las hipótesis.

Para lo anterior se optó por realizar una investigación cualitativa, basada en 15 entrevistas semiestructuradas de diferentes líderes de grandes empresas de consumo masivo en Bogotá, Colombia.

1. Marco teórico (revisión de la literatura)

Entendiendo que existe una relación entre motivación y desempeño, es pertinente comprender las acciones que puede llevar a cabo un líder para motivar a sus colaboradores. Según el escritor y motivador Simon Sinek, en su libro *Leaders eat last* (2016), el líder tiene que conseguir que los colaboradores creen fervorosamente en el objetivo y que entiendan que cada tarea que están haciendo los llevará a lograr las metas del equipo (Sinek, 2016). Lo anterior quiere decir que el líder es el responsable de que cada colaborador reconozca la importancia de su labor, esto mediante incentivos que les permitan afirmar su valor y mantenerse motivados (Sinek, 2016). Adicionalmente, comprendiendo que cada colaborador tiene una vida personal, el líder tiene el deber de que sus colaboradores identifiquen el beneficio que su labor en la compañía puede traer para otros ámbitos de su vida. Por otro lado, el líder debe velar por el bienestar de sus colaboradores, entendiendo que no es su superior, sino la persona que guía al equipo a lograr sus objetivos; tal y como Sinek sugiere, “el buen líder aprende más de sus trabajadores, que sus trabajadores de él.” (Sinek, 2016)

1.1 Liderazgo y gestión efectiva

De acuerdo con EIPE Business School en su artículo *El liderazgo en la gestión de calidad: características de un buen líder* el tener una buena gestión es de gran importancia para todas las organizaciones, y esta se basa en tener una mejor productividad, mejor calidad y un menor costo de producción. Dentro de una buena gestión se encuentra un buen liderazgo el cual es esencial para mejorar la calidad de toda la organización. Un buen liderazgo es el que establece objetivos y ayuda a sus colaboradores a lograrlos. Para todos los procesos internos dentro de una organización es imprescindible tener un buen liderazgo. La compañía puede estar conformada por un talento humano excepcional, pero se necesita liderazgo interno que gestione todos los

procesos para de esta manera potenciar el talento humano, que podría definir el éxito de la compañía. (EIPE Business School, S.F.)

Por otro lado, es importante para esta investigación definir qué es el liderazgo y los diferentes estilos que existen. De acuerdo con Rodrigo Arturo Zarate Torres, un experto en liderazgo y profesor del Colegio de Estudios Superiores de Administración, “existe un consenso por parte de algunos investigadores del tema del liderazgo frente a la definición de líder y es alguien que puede influenciar a otros para lograr las metas deseadas” (Zarate, 2020) en donde las personas son el fin y no el medio, esto sin tener en cuenta las características o comportamientos que debe tener un líder (Zarate, 2020).

Para esta investigación es importante mencionar las diferentes teorías de liderazgo que existen. El experto en liderazgo James Macgregor Burns (1978) propone la teoría del liderazgo transformacional en donde, según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en que líderes y colaboradores trabajan unidos para avanzar a un nivel más alto de moral y la motivación, en donde el líder es el encargado de lograr que sus colaboradores pongan como prioridad las necesidades de la organización, por encima de las propias (Mcgregor, 1978). Otra de las principales teorías de liderazgo propuesta por Bernard M. Bass (1985) es la teoría del liderazgo transaccional que se basa en motivar a sus colaboradores proveyéndoles un beneficio que apela a sus intereses personales a cambio de sus servicios (Bass, 1985).

Otra de las teorías del liderazgo es propuesta por Conger & Kamungo (1988) quienes definen el liderazgo carismático que se basa en que el líder motive a sus empleados siendo alegre, amable, optimista, proactivo, empático y teniendo visión. Por otra parte, el liderazgo de servicio propuesto por Russell, R.F. (1999) sugiere que “el líder como servidor primero, en donde los

líderes sirven a sus seguidores como una virtud de su posición como líder, buscan oportunidades para servir a sus seguidores y capacitan a sus seguidores para liderar como servidores” (Russel, 1999) no se entiende explíquenla en sus palabras. Me parece difícil creer que sea una cita textual porque no se entiende nada.

Si bien existen diferentes estilos de liderazgo, esto no significa que uno sea mejor que otro, para algunas organizaciones será más positivo tener un estilo de liderazgo transformacional y para otras será mejor el transaccional. Lo anterior depende de cómo se implemente y de las capacidades del líder para motivar a sus colaboradores

1.2 Motivación en el trabajo y su relación con el liderazgo

Según José Alcibiades Guerra en la revista Portafolio (2011), la motivación se basa en los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta que las termine, cuando se realiza una tarea con motivación, esta no se hace con algún interés, se hace por voluntad (Guerra, 2011). Lo anteriormente mencionado va de la mano con lo que dice la revista Forbes en el artículo *El Liderazgo 3.0, un reto para las organizaciones* (2019) en donde explican que un buen líder es el que guía a sus colaboradores a que logren los objetivos desde el “querer”, y no desde el “tener que”, generando que los trabajadores disfruten lo que hacen y tengan un mayor sentido de pertenencia frente a la organización, para que de esta manera se obtengan mejores resultados.(Torres, 2019)

Existen diferentes mecanismos en que los líderes pueden motivar a los empleados más allá del dinero, Martin Zwillling (2012) en la revista Forbes explica 8 maneras en las que un líder puede motivar a sus colaboradores. Según Zwillling, las 8 maneras son: En primer lugar, energizar al equipo de trabajo; el líder tiene que esforzarse por llevar pasión y energía positiva al lugar de

trabajo todos los días. Además, el líder tiene que tener claro que los empleados tienen una vida personal y que lo que les suceda fuera del ámbito laboral va a afectar sus resultados en sus labores, por eso es importante que el líder apoye a sus seguidores dentro y fuera de la compañía. Así mismo, un buen líder entiende que tiene que priorizar las necesidades de su equipo sobre las suyas; con lo anterior el autor se refiere a que el líder debe interesarse por el bienestar de sus colaboradores, pues esto definirá el desempeño de su equipo. Del mismo modo, un líder también tiene que actuar con integridad, ser un gran comunicador y oyente, ser un solucionador de problemas y liderar a través de la experiencia y la competencia, no a través del título o cargo para que de esta manera sus colaboradores estén siempre motivados.

1.3 Desempeño de los trabajadores

Según la revista Portfolio en su artículo *¿Sabe qué es la evaluación del desempeño laboral?* (2016) el desempeño equivale a las conductas que tuvo una persona en el periodo evaluado, mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos. Para poder medir el desempeño de los trabajadores se realizan diferentes evaluaciones de desempeño, que consisten no sólo analizar si el empleado cumplió o no con sus tareas, sino también el comportamiento que presentó en el periodo evaluado. (Portafolio, 2016)

Para desarrollar una buena evaluación de desempeño, la revista Portafolio en su artículo *¿Sirven a las organizaciones las evaluaciones de desempeño?* (2019), explica que existen tres principios básicos para poder realizar una evaluación de desempeño. El primero es que los empleados deben tener conocimiento de los objetivos que se medirán. El segundo es que las metas a medir deben estar alineadas con las funciones del puesto de trabajo. Por último, el tercero

es que se debe hacer un seguimiento de forma periódica y estructurada al trabajador durante el periodo a evaluar (Portafolio, 2019)

Para entender cuáles son los motivos por los que se realiza la evaluación de desempeño, Raciél Sosa experta en liderazgo del Siglo XXI explica, en su artículo de la revista Forbes *Evaluaciones de desempeño: Medir para mejorar* (2019), que todos los empleados de una organización deberían estar sujetos a una evaluación de desempeño debido a que si no se mide el desempeño de los colaboradores la compañía no podrá mejorar (Sosa, 2019). Una evaluación de desempeño le permite al colaborador saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles son los aspectos a mejorar, y cuál es la opinión de sus jefes y de sus pares. Eso le permite al evaluado mejorar continuamente y obtener mejores resultados. Para el líder es importante saber que tan eficiente es su equipo de trabajo y con una evaluación de desempeño este puede establecer las áreas y aspectos que tanto él como su equipo deben mejorar.

1.4 Estado del arte

El reto por el rendimiento y desarrollo en el ámbito organizacional es cada vez mayor. Las compañías se han dado cuenta, con el paso del tiempo, que es cada vez más necesario formar una cultura organizacional que promueva el desarrollo profesional, personal así como los resultados. Cada vez hay un mayor interés por que la rotación de personal disminuya, y los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y en la organización. Al hablar de satisfacción laboral resulta inevitable mencionar la relación jefe-empleado y la forma en la que influye en los colaboradores. Así surge el término de “liderazgo” una forma de dirigir que ha tomado fuerza en la última década. El liderazgo es un tema de gran interés desde mediados del siglo XX, por lo que ha sido sujeto de múltiples investigaciones que buscan determinar su influencia en el desarrollo humano. Si bien, los autores que se interesan en el tema no han llegado a un consenso sobre la definición

de liderazgo, para este texto se optó por una de las que más retrata las diversas definiciones: “líder es todo aquel que tiene la capacidad de influenciar a una o un grupo de personas para llegar a un objetivo en común” (Sinek, 2015). Lo anterior, podría suponer que el liderazgo es una característica humana de poder actuar sobre los demás para alcanzar una meta común

Ahora bien, el liderazgo es un factor clave para definir la satisfacción laboral de un colaborador en la medida en que se sienta correctamente liderado o porque le otorgan poder para liderar dentro de la empresa en la que trabaja. Si bien el nivel de satisfacción laboral está determinado por diferentes factores, por ejemplo, el salario, es necesario destacar que la percepción que el colaborador tenga sobre el valor agregado que pueda aportar a la empresa es el factor que más incide el desempeño del colaborador (Guataquin, 2010). En una investigación realizada por Juan Carlos Guataquin, la importancia del valor percibido por parte del trabajador se da cuando el trabajador considera que tiene grandes responsabilidades en la compañía y considera que su trabajo es reconocido (Guataquin, 2010).

En un estudio realizado por Gavrilets y Perry, se encontró que el liderazgo es efectivo promoviendo la cooperación en los grupos de trabajo (Gavrilets & Perry, 2016). En el estudio realizado en el 2010, cuyo objetivo fue conocer los factores que motivan la cooperación en grupo tanto del líder como los liderados, se encontró que entre varios factores los que más destacaba era la imitación selectiva y la previsión para promover la contribución del liderado, la inspección y el castigo para el líder (Gavrilets & Perry, 2016). Este estudio da cuenta de que para que el liderazgo sea efectivo y realmente promueva de forma activa la cooperación de los liderados, deben existir ciertos criterios que resultan determinantes en cuanto al desempeño y eficiencia del trabajador, y por consiguiente de la compañía.

Entendiendo el comportamiento organizacional, generalmente, como un sistema jerárquico donde los jefes tienen personas a cargo que los ayudan a cumplir sus objetivos, debe considerarse que entre las responsabilidades del jefe se encuentran que todos sus subordinados realicen su trabajo de forma efectiva y eficaz. Según Kaspar, Newen & Dratsch “el aumento de las ganancias a corto plazo de una empresa parece seguir siendo la responsabilidad principal de los líderes empresariales, pero las estrategias de decisión orientadas a las ganancias también pueden provocar efectos secundarios a largo plazo” (Kaspar, Newen & Dratsch, 2016). Lo anterior, hace referencia a que si bien la principal tarea de los líderes es el aumento de las ganancias de la compañía, la forma en la que lo hace y las decisiones que toma frente a sus subordinados tiene un efecto importante sobre las atribuciones de intencionalidad y el desempeño de los subordinados.

Al hablar sobre la relación líder-colaborador, resulta indispensable hablar sobre la forma en la que dicha relación influye en el desempeño de los colaboradores de una compañía. Dicho esto, cabe cuestionarse sobre cuáles son los factores determinantes en esta relación que crean preferencia por ciertos tipos de liderazgo sobre otros, obteniendo resultados más positivos a nivel administrativo. Se podría pensar que la elección de un líder político es un campo opuesto y poco relacionado al ámbito empresarial, sin embargo, investigaciones en este ámbito dan cuenta de las preferencias de los individuos y su posición frente a determinados tipos de liderazgo. Es importante resaltar que la elección está mediada por otros factores, como el contexto socio cultural, factores también presentes en el ámbito organizacional. Así, “la investigación demuestra cómo las preferencias por los líderes dominantes aumentan en contextos de conflicto y entre individuos propensos a ver el mundo social como conflictivo” Petersen & Laustsen, 2020). Adicionalmente, Petersen & Laustsen exponen que “al mismo tiempo, esta investigación muestra

que los seguidores intuitivamente temen la explotación de los líderes dominantes” (Petersen & Laustsen, 2020). Conviene destacar que la preferencia por una forma determinada de liderazgo no significa siempre que sea la forma más conveniente para el ámbito organizacional, y a partir de esto surge el cuestionamiento sobre qué es lo que realmente necesita una organización para tener relaciones líder-colaborador que aporten de forma positiva en el desempeño de sus colaboradores y de la empresa en términos generales.

En línea con lo anterior, para explicar los diferentes fenómenos que se dan en la relación ya mencionada, es preciso hablar sobre el razonamiento y teorías ya existentes. Una de ellas es la Teoría Psicológica del Trabajo (TPT), que según un estudio en el 2020, donde se evaluaron los predictores y resultados del trabajo efectivo, se encontró que “el marco teórico tiene restricciones económicas como predictor; satisfacción laboral y de vida como resultados; con voluntad laboral, adaptabilidad profesional y trabajo efectivo como mediadores” (Chen, Jiang & Ma, 2020). Lo anterior significa que el factor económico juega un papel predictor en la efectividad del trabajo, mientras que la satisfacción laboral es predictores de los resultados. Al conocer esto, es posible afirmar que la relación líder-colaborador, es así indispensable para determinar la satisfacción laboral de los empleados, y consecuentemente los resultados de los mismos. La relación líder-colaborador y la forma de liderazgo se convierte entonces en un medio para promover la satisfacción laboral de los empleados. Así, los líderes se han convertido en una necesidad más que en una opción para las organizaciones (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

Bolman y Deal desarrollaron cuatro teorías para comprender el liderazgo en el marco organizacional: estructural, recursos humanos, recursos políticos y recursos simbólicos (Bolman & Deal, 1991). En el estudio realizado por Bolman y Deal, se concluyó mediante análisis por regresiones, que las orientaciones son diferenciadas en relación a la percepción de efectividad

como jefe y como líder, así bien, la efectividad del liderazgo está vinculada a símbolos y cultura. Los resultados de la investigación hecha por Bolman y Deal nos muestran que los análisis de regresión muestran que sus orientaciones, tal como las perciben los colegas, están relacionadas de manera diferencial con la efectividad percibida como gerente y líder. Lo que quiere decir que existe una brecha muy grande entre las dos definiciones y la importancia que puede tener el resultado de un líder al ser persuadido por un buen líder.

Por otro lado, según la teoría de la motivación, esta tiene un papel determinante en cuanto a que guía la realización de una acción. Dicho esto, la motivación en el ámbito organizacional está relacionada tanto al rol en el trabajo, el espacio de trabajo, como los mecanismos y procesos involucrados en la toma de decisiones (Kanfer Frese & Johnson, 2017). La motivación para cumplir un objetivo podría entonces estar directamente relacionada con el tipo de liderazgo o de relación que establezca el líder con sus colaboradores. Esta relación bien podría tener efectos positivos y guiar la motivación de los empleados hacia el resultado deseado, o tener efectos negativos teniendo repercusiones importantes en la efectividad del trabajo y su desarrollo.

Teniendo en cuenta que el contexto sociocultural es importante en términos de la preferencia por determinado tipo de liderazgo, resulta imprescindible hablar sobre el liderazgo en Colombia. En una investigación realizada en el 2015, basada en un modelo de liderazgo fundamentado en enfoques, se encontró que un liderazgo “efectivo” supone que la importancia no recaiga únicamente en el líder, sino también en los liderados y en la comunidad (García, 2015). Lo anterior debido a que la posición del líder implica ejercer sobre sus “seguidores”, y los resultados de la estrategia de liderazgo no pueden ser determinados sin tener en cuenta a los clientes y la comunidad. Por otro lado, en un estudio comparativo realizado mediante 72 entrevistas cuantitativas, se concluyó que “las relaciones humanas, la visión del futuro y una

gerencia participativa, íntegra, ambiciosa y creativa eran los distintivos de los líderes organizacionales que habían conseguido resultados excepcionales y habían transformado sus empresas” (Ogliastri, 1997). En esta investigación, en términos de líderes colombianos, se resaltó un comportamiento de “debatir, cuestionar para corregir anomalías, exigir justicia con valor, sentido ético y social” (Ogliastri, 1997).

Considerando el liderazgo organizacional versus la gerencia común y corriente nos damos cuenta que la gerencia se enfoca en dar órdenes y cumplir objetivos, sin mirar el proceso que pueda estar haciendo el colaborador y dejando a un lado la empatía del líder con el colaborador. Mientras que con el liderazgo organizacional se puede ver como punto característico la empatía del líder con sus liderados y la motivación que les puede generar para que más que solo el objetivo el liderado se enamore del proceso y lo puedan lograr de la manera más adecuada posible, siendo eficientes a la hora de cumplir su labor y siempre siendo motivados por el líder. También en esta investigación podemos encontrar la importancia de las mujeres en el liderazgo organizacional, quienes han impactado de forma drástica el liderazgo teniendo en cuenta que ellas tienen una mayor habilidad de ser empáticas que los hombres (Brown, 2003).

2. Marco metodológico

2.1 Tipo De Investigación

Para esta investigación se escogió la metodología cualitativa, teniendo en cuenta que se busca las opiniones y perspectivas de los diferentes líderes que se encuentran en las grandes empresas del sector del consumo masivo.

2.2 Diseño metodológico

2.2.1 Población

La población para esta investigación son las grandes empresas del sector del consumo masivo que tienen actividad en Bogotá. En Bogotá existen 87 empresas en el sector de consumo masivo, de las cuales 50 son consideradas como grandes empresas teniendo en cuenta que para ser una gran empresa, esta debe contar con más de 250 empleados y tener ingresos anuales superiores a COP 74.066 millones.

2.2.2 Instrumento de recolección de información

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue una entrevista (**Anexo 1**) la cual va dirigida a los gerentes, directores, vicepresidentes o presidentes de las diferentes grandes empresas del sector del consumo masivo en Bogotá para identificar cómo se aplica el liderazgo en las empresas y así poder identificar si sus colaboradores están siendo motivados y si esta motivación genera un mayor desempeño en sus labores.

2.2.3 Procedimiento

Se realizaron 15 entrevistas (**Anexo 1**) a diferentes líderes de las grandes empresas del sector del consumo masivo que tienen operación Bogotá, usando como base el objetivo general (**3.2.4**) y los 3 objetivos específicos (**4**), donde los resultados brindaron distintos puntos de vista e información

valiosa para darle respuesta a esta investigación. Además, se relacionaron los resultados de las entrevistas junto con las fuentes mostradas en el estado del arte de expertos en liderazgo.

También, con los resultados obtenidos de las entrevistas, y para una mayor comprensión, la investigación tomó las palabras claves y observaciones que se destacaron, que se plasmaron en 3 graficas (**Figura I, Figura II y Figura III**), para poder demostrar cuales fueron las tendencias y resultados más representativos.

2.2.4 Entender la influencia del liderazgo en el desempeño del colaborador

Determinar la relación entre el liderazgo de un superior y el colaborador, para saber cómo a partir del liderazgo se puede motivar al trabajador a tener un mejor desempeño en sus labores en las grandes empresas del sector de consumo masivo en Bogotá.

3. Resultados obtenidos

Tabla I: Líderes entrevistados

Tabla 1

Entrevistados	Empresa	Cargo	Edad	Tiempo en la empresa	# de personas a cargo
Andrea perez	Mars	Business Partner Recursos Humanos	39 años	10 años	3
Enrique Casas	Mars	Director de Ventas	37 años	3 años	7
Randy Puentes	Casa Luker	Gerente de marcas de canal	30 años	14 meses	7
Christian Alba	Ron Dictador / Dictador Europe	Director de ventas Latinoamerica	32 años	9 meses	3
Cesar Cruz	Bavaria	Director de trade marketing	30 años	3 años	8
Gustavo Parra	L'Oreal colombia	Director Comercial	58 años	6 años	7
Mateo Villamil	VPC	Gerente General	43 años	2 años	8
Ricardo Geneco	Comapan	Gerente Comercial	52 años	2 años y 9 meses	8
Andrés Ospina	Bavaria	Director Trade Marketing	40 años	7 años	8
Santiago Diaz	Bavaria	Gerente De Operaciones de Trade Marketing	28 años	4 años	3
Victor Perez	Mars	Gerente General			
Carlos Ortiz	Ron La Hechicera	Director Global de Mercadeo	39 años	2 años	4
Marcel Regis	Bavaria	Presidente	47 años	2 años	9
Julio Villanueva	Bavaria	Vicepresidente de People	40 años	2 años	10

Nota: Elaboración propia

En la Tabla I se pueden apreciar todos los líderes entrevistados para la investigación. Los entrevistados están en edades entre los 28 y los 58 años. Entre los resultados más relevantes, los entrevistados de mayor edad de los 38 a los 58 años se encuentra que están de acuerdo con que ellos enfrentan un reto muy grande y es liderar personas de generaciones más jóvenes, teniendo en cuenta que para ellos en la actualidad lo que más se busca es talento joven y es un reto aprender a entender las pretensiones y objetivos que pueda tener un colaborador joven. Gustavo Parra Director comercial de L'Oréal Colombia dice que teniendo en cuenta su edad (58 años) el mayor reto para él es poder satisfacer las necesidades de los miembros de su equipo más jóvenes, porque ya no encuentran satisfacción suficiente en el dinero o en escalar de posición en la empresa que son los objetivos más comunes en las generaciones contemporáneas a la de él, sino que quieren sentirse parte del equipo, sentir que están aportando y sobretodo quieren lograr cambios significativos en la empresa.

3.1 ¿Qué es ser un buen líder en una gran empresa de consumo masivo?

3.1.1 Entender qué es ser un buen líder en las grandes empresas del sector de consumo masivo.

Como es mencionado anteriormente en el numeral **2.1 Liderazgo y gestión Efectiva** según el experto en liderazgo y profesor del CESA Rodrigo Arturo Zarate, la definición que algunos investigadores han propuesto de líder es **alguien que puede influenciar a otros para lograr las metas deseadas**. En este objetivo se podrá ver el contraste de esta definición y la opinión de más de 10 líderes empresariales del sector de consumo masivo.

Para Andrea Perez (Business Partner de Recursos Humanos en Mars) un líder es alguien que inspira a los demás a cumplir sus metas, alguien que desarrolla a las personas y que hace que las cosas pasen a través de su equipo, Andrea también aclara que como el sector de consumo masivo se mueve muy rápido, el líder tiene que tener la capacidad de actuar rápido, de tomar decisiones acertadas en un corto tiempo. Para Andrea un líder en Mars tiene que hacer que sus colaboradores quieran estar en la empresa porque las personas no dejan la compañía, dejan a sus líderes. Andrea como líder es alguien que brinda apoyo y respaldo a sus colaboradores, pero al mismo tiempo es muy exigente con ellos.

Enrique Casas (Director de Ventas en Mars) dice que un líder tiene que estar pendiente de las personas y tener un genuino interés para ayudar a las personas, además, un líder debe sentir la compañía como si fuera propia, tomarse como propio cumplir los objetivos de la organización. Enrique también explicó que los líderes en Mars se caracterizan por tratar el negocio como propio, entender que a través de las personas se llega a los resultados y no los resultados a través de las personas, el líder le da una gran importancia al desarrollo de las personas para que ese

desarrollo ayude a impactar en los resultados de la organización. Los líderes que más se destacan en Mars son aquellos que al enfrentarse al primer problema no se rinden, sino que siguen intentando.

En la entrevista Randy Puentes (Gerente de marcas de Canal en Casa Luker) dice que un líder en las empresas del sector del consumo masivo debe tener la capacidad de visión para saber a dónde llevar los equipos, debe tener un amplio conocimiento del mercado y entender que el consumo masivo se basa en el día a día, no son ejecuciones a largo plazo, se debe analizar el mercado diariamente. Para Randy la diferencia más grande entre un líder y un jefe es el enfoque a las personas, un jefe solo se enfoca en la tarea, por otro lado, un líder se debe preocupar por el desarrollo de la persona y por qué el perfil de la persona se acople al cargo y a los valores de la compañía. En Casa Luker un líder debe tener la capacidad de empatizar muy fuerte con sus colaboradores.

El Country Manager de Ron Dictador Charistian Alba declaró en su entrevista que un líder primero que todo debe mantener contento al equipo y hacerle seguimiento, tiene que retar al equipo, pero no de una manera agresiva, retarlos para que se puedan desarrollar profesionalmente y finalmente un líder debe tener buena comunicación. Para Christian la diferencia entre un líder y un jefe se basa en que el líder es el que enseña hacer las cosas, como el líder ya pasó por lo que sus seguidores están pasando le puede mostrar el camino y enseñarle a cómo hacer las cosas, el líder genera confianza y guía a sus seguidores, en cambio el jefe es la persona que le muestra a la persona de su equipo cuando cometió un error en lugar de mostrarle cuál era el camino para que no lo cometiera. En Ron Dictador un líder debe amar la marca, porque se enfrenta a un mercado muy grande, toca creerle a la marca para cumplir los objetivos, el líder también debe tener una capacidad de análisis de mercado, de relacionamiento interpersonal y tener empatía.

Para Cesar Cruz, Director de Trade Marketing en Bavaria, un líder en las grandes empresas del sector de consumo masivo es una persona que logra objetivos de forma sostenible, porque invierte la mayor cantidad de tiempo en preparar a su equipo, un líder logra que sus colaboradores logren sus metas personales, que tengan un motivo para levantarse todas las mañanas, no por la empresa sino por ellos mismos. Para Cesar la principal diferencia entre un líder y un jefe se basa en que el jefe da órdenes y un líder logra que la gente haga las cosas porque están convencidas de que las tienen que hacer, porque quieren hacerlas.

Para Gustavo Parra (Director Comercial de L'Oreal) un buen líder en una gran empresa de consumo masivo es entender la realidad del negocio, cómo cambia, entender el entorno, entender que cada persona está en una etapa de desarrollo diferente y escuchar al equipo, al consumidor y al cliente. Además, recalca que la diferencia entre un líder y un jefe es que el líder logra que las personas lo sigan porque creen en él, en lo que piensa y no impone el liderazgo, para él, si el líder logra convencer a su equipo de creer en sus propósitos sin duda va a ser exitoso.

Mateo Villamil Gerente general de VPC (empresa importadora de frutas) dice que un buen líder debe cumplir con 3 características:

1. Tener el rol de visionar hacia dónde quiere llevar la empresa
2. Tener el rol de transformar la compañía para que pueda llegar a donde había visionado.
3. Tener el rol de alinear los equipos o áreas.

Además, él cree que la diferencia entre un jefe y un líder es que un líder es quien inspira con el ejemplo, que tiene el respeto de sus colaboradores no por jerarquía sino por dar ejemplo, un jefe es un cargo jerárquico que hay que respetar porque en el organigrama aparece así.

El considera que un líder en VPC debe tener disciplina, creatividad para solucionar los problemas y muy buen relacionamiento interpersonal.

Ricardo Genecco (gerente comercial de Comapan) dice que el liderazgo debe mantener una línea conductora, lo importante es el poder ayudar y guiar a otros, no en el hacer sino en cómo guiarlos para que lo hagan y requiere tener conocimiento del sector. Considera que todas las personas empiezan siendo jefes por la estructura organizacional, pero desde que se tiene un cargo se debe tener un tipo de liderazgo. El problema es refugiarse en ese cargo y el jefe es quien lo hace, el líder a partir de sus conocimientos guía. Además, para Ricardo las características que debe tener un líder en Comapan son inculcar el cambio en la empresa, debe entender la compañía, aprender a respetar y comprender los valores de compañía, concluye diciendo que en todas las compañías se lidera de maneras distintas.

“Ser un buen líder tiene dos factores claros: entender que hacemos parte de un ecosistema en la sociedad y debe liderar grupos de personas para un objetivo en común teniendo un cambio en la sociedad” define Andrés Ospina Director de Trade Marketing de Bavaria, adicionalmente él declara que la diferencia entre un jefe y un líder es el acompañamiento, el jefe sólo espera resultados, mientras que el líder acompaña.

Santiago Díaz, Gerente de operaciones de trade marketing de Bavaria, manejar las expectativas y la velocidad del sector porque es demasiado rápido. El líder debe ser capaz de entenderlo, llevar al equipo a responder esas velocidades y contener la presión de lo que implica

la velocidad del sector. En cuanto a la diferencia que Santiago encuentra entre un jefe y un líder es que un jefe es jerárquico, un líder rompe con la estructura de jerarquía y hace un direccionamiento de equipo encaminado hacia los resultados. Para él un líder de Bavaria tiene que ser resiliente, ser psicólogo para su equipo, entender a las demás personas, saber cómo canalizar frustraciones, expectativas, sueños. Si eso no está los resultados no se van a dar.

Para Marcel Regis, presidente de Bavaria, un buen líder en una empresa de consumo masivo es alguien que debe ser buen líder para las personas, para la compañía y para las comunidades en donde se opera. Un líder es alguien que logra inspirar a las personas y lograr que conecten con la compañía. Para Marcel, la diferencia entre un jefe y un líder es que el jefe simplemente lo es porque está en el organigrama, mientras que el líder es una persona que logra que lo sigan. Además, afirma que un líder en Bavaria debe cumplir con dos puntos principales, el primero es que debe tener iniciativas y elegirlos correctamente y el otro liderar al equipo con transparencia, cercano a la gente, meritocracia. El líder debe elegir las iniciativas que hacen la diferencia para las comunidades, personas y stakeholders.

Julio Villanueva, vicepresidente de People de Bavaria, considera que más allá de ser un buen líder es lo que la compañía estructura para que los líderes puedan tomar decisiones e impactar positivamente. Comenta que Bavaria marca ciertos lineamientos que deben cumplir todos los líderes, la compañía busca tener una estructura organizacional de una manera muy horizontal porque está en una industria muy rápida. Un buen líder busca tomar decisiones rápidas, siempre debe estar conectado con el negocio, entender la sensibilidad del campo de lo que ocurre en el frontline para tomar decisiones que generen un impacto positivo para la compañía. Julio es un líder que dice que el mismo no puede responder la pregunta de si es o no un buen líder, eso es algo que para él deben responder sus colaboradores. Además afirma que un

líder en Bavaria debe inspirar y saber el propósito, también debe compartir y comunicar, incluyendo a todo su equipo, haciendo que se sientan cómodos expresándose.

Recopilando las respuestas de las 15 entrevistas realizadas a líderes de diferentes empresas, *un buen líder en una gran empresa de consumo masivo es aquella persona que inspira, acompaña e integra a su equipo, es una persona que entiende el rol del negocio y lleva a su equipo como un conjunto a lograr objetivos de forma sostenible a diferencia de un jefe, quien es una persona que se le respeta por su cargo jerárquico en el organigrama, que da órdenes y no ejecuta, ni convence.*

En su mayoría los líderes consideran que lo que los hace líderes es que sus colaboradores lo consideren como uno, pues para ellos las personas son quienes eligen que sean su líder, no se proclaman a ellos mismos como líderes. El 70% de los líderes entrevistados de empresas como Bavaria, Mars, L'Oreal, entre otras consideran que llegar al liderazgo es un proceso muy largo y hay que pasar por distintas etapas, es algo que no se deja de aprender nunca.

Características de un buen líder en las grandes empresas de consumo masivo:

En la entrevista realizada (**Anexo 1**) se le pregunta a cada uno de los líderes *Qué características debe tener un líder en cada una de sus respectivas empresas.* El 70% de los líderes dan una respuesta relacionada con la empatía que deben tener hacia sus colaboradores y tener una excelente habilidad para relacionarse y comunicarse con las personas, además el cerca del 80% coinciden en que una de las habilidades personales es escuchar lo que tienen que decir sus colaboradores.

Además de las características anteriormente mencionadas, se consolidan como las más importantes las siguientes 3:

1. Un líder en una gran empresa de consumo masivo debe amar su marca y creer en lo que hace para de esa manera transmitirles ese sentimiento a sus colaboradores, consiguiendo que se apropien de los proyectos que hace el equipo.
2. Un líder de una empresa de este carácter debe ayudar a sus colaboradores a desarrollarse, superarse y lograr sus objetivos propios para que ese desarrollo y superación ayude a impactar en los resultados de la organización. (*Enrique casas director de ventas de Mars*)
3. Un líder tiene que ser un integrador de recursos y personas (*Gustavo Parra Director Comercial, L'Oréal Colombia*), Para así lograr organizar y rentabilizar las horas hombre de su equipo ¿Cómo? Priorizando dónde se invierte el tiempo de cada uno de los integrantes del equipo. (*Cesar Cruz director de Trade Marketing, Bavaria*)

De las características anteriormente mencionadas la número 1 se asemeja a la definición que da el motivador y autor de Simon Sinek en su libro *Leaders eat last, los líderes hacen que su equipo se enamore de su objetivo en común y hacerlos entender que cada tarea que ellos hacen aporta para lograr dicho objetivo* (Sinek, 2016).

Para algunas de las características de un buen líder se toma en cuenta cuatro criterios (como se puede apreciar en la **Figura I**) que fueron mayormente mencionados por los entrevistados (Inspirar, toma de decisiones, desarrollar a las personas y conocimiento del negocio).

Figura I: Liderazgo en empresas de consumo masivo

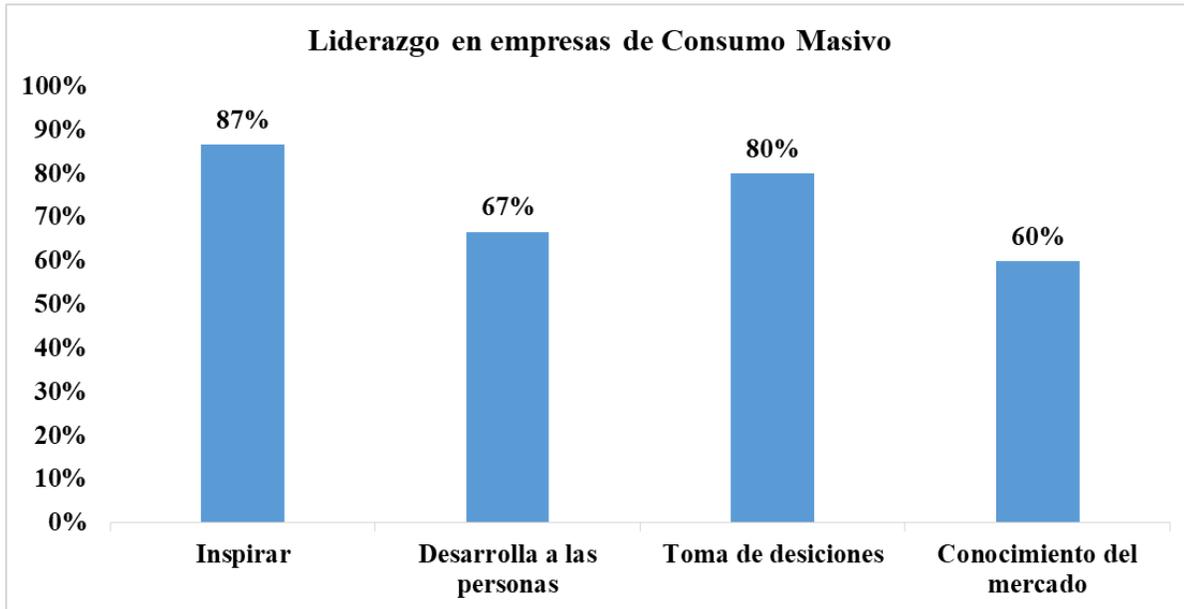


Ilustración 2

Nota: Elaboración propia

En la gráfica I se puede apreciar como la gran mayoría de líderes (87%) consideran que el buen liderazgo es inspirar a su equipo, pues de esa manera consiguen los resultados esperados, además el 83% de los líderes dicen que se debe tener una buena capacidad de toma de decisiones, pues alguien indeciso puede lograr confundir a su equipo y desviar el camino que los lleva hacia el objetivo, el 67% afirman que un buen líder debe preocuparse por el desarrollo de cada uno de los integrantes de su equipos pues eso los motiva y les da seguridad a la hora de realizar sus labores. Por otro lado, solo el 60% de los líderes asegura que para ser un buen líder se debe tener un alto conocimiento del mercado, pues el otro 40% comenta que el conocimiento del mercado se va aprendiendo con el pasar del tiempo y mientras se adquiere ese conocimiento puede seguir siendo un excelente líder y usar ese liderazgo como forma de aprendizaje, involucrando a su equipo y aprendiendo de ellos.

3.2 Influencia de la relación entre el líder y el colaborador en su motivación

3.2.1 Identificar cómo influye la relación entre el líder y el colaborador en la motivación de éste. Luego de haber realizado las entrevistas (**Anexo 1**) a los diferentes líderes de empresas en el sector de consumo masivo se evidencia que la relación entre el líder y el colaborador influye 100% en la motivación de éste, pues de los 15 entrevistados el 100% afirma que la motivación del colaborador está directamente relacionada con su líder, pues el líder es quien debe entender que cada persona tiene diferentes motivaciones y buscar la manera de conectar sus intereses personales con los de la compañía y con sus labores.

Para Andrea Perez, Business partner de recursos humanos en Mars, el entender que la gente se queda en una compañía por su líder, es la mejor manera de ratificar que la relación del líder con sus colaboradores influye totalmente en la motivación. Andrea dice que para poder motivar a sus colaboradores primero estos tienen que tener las necesidades básicas cubiertas, tener claro porqué están donde están, tener las herramientas para hacer su trabajo y estar bien remunerados. Después de tener eso cubierto a cada persona lo motivan cosas diferentes y el líder tiene que entender cómo motivar a cada persona. El líder tiene que conocer qué motiva y que no a su gente. Andrea intenta motivar a sus colaboradores teniendo una relación cercana y generando mucha confianza, ella le da bastante importancia a los temas personales de sus colaboradores porque un líder debe entender que los problemas de la vida personal pueden afectar el desempeño en el trabajo.

En la entrevista realizada a Enrique Casas, Director de ventas de Mars, habló de que la relación entre el líder y el colaborador en la motivación de este es totalmente directa, la mayoría

de las personas se van de una compañía por la relación con su jefe, el líder es quien ayuda a implementar la cultura de la empresa. Para Enrique los principales factores en la motivación de un colaborador son, llegar a la meta de ventas, oírlos (a los colaboradores) y después de oírlos hacer un plan de acción, el también habla que el factor monetario no es una prioridad en la motivación, la prioridad es cumplir la meta. Para lograr motivar a sus colaboradores Enrique busca acercarse a las personas de diferentes maneras, él busca que la gente no se sienta sola, además, él le da bastante importancia a los problemas personales de sus colaboradores, él se preocupa por el bienestar de ellos y busca la manera de ayudarlos a resolver el problema para que sus colaboradores se sientan apoyados por la empresa y por su jefe.

El Gerente de marcas de canal de Casa Luker Randy Puentes explica que es muy importante la función del líder en la motivación de sus colaboradores, el líder tiene que hacer que las motivaciones personales estén alineadas con la compañía. Randy también habla sobre los principales factores motivacionales y explica que es muy importante el enfoque a tener metas que sean retantes, que las personas se sientan retadas y que se sientan acompañadas por su líder para cumplir esos retos. Randy le da bastante importancia a los problemas personales de sus colaboradores, sin embargo, él dice que no es tarea del jefe resolverlos, pero el líder debe entender que las personas tienen problemas y debe darles el espacio para que los resuelvan.

Para Christian Alba, Country Manager de Ron Dictador, el líder debe darle un canal de comunicación al colaborador para que vea al líder como un apoyo y no como alguien que lo está auditando. En cuanto al factor motivacional Christian explica que uno de los factores más importantes es el dinero, en Ron Dictador y en especial en el área de ventas se motiva a los empleados mediante las comisiones.

El director de ventas de Bavaria Cesar Cruz, no cree que las personas motivan a otras, él cree que las personas tienen sus propias motivaciones y que los líderes deben conectar esas motivaciones para potenciarlas. Cesar habla del factor motivacional y explica que un empleado está motivado cuando se siente valorado, hoy en día el factor dinero pasa a un segundo plano y el colaborador quiere sentirse importante con la labor que hace. Cesar le da mucha importancia a los problemas personales de sus colaboradores, él dice que es imposible que un problema personal no afecte el desempeño en el trabajo.

La relación entre el líder y el colaborador influye 100% en la motivación del colaborador afirma Gustavo Parra, Director comercial de L'Oreal, el líder debe conocer a los integrantes de su equipo como personas, conocer sus intereses e interesarse un poco por la persona, para lograr que sus colaboradores lo vean como un guía. Gustavo dice que está comprobado que la motivación de un colaborador no necesariamente es el dinero, para él, lo más importante es que los valores e ideales de la compañía estén alineados con los de sus trabajadores para tenerlos motivados. Él personalmente motiva a sus colaboradores dándoles feedback, es 100% transparente con ellos y les hace saber que se preocupa por ellos y su estabilidad, mostrando siempre interés en ellos. Por lo anterior también comenta que se preocupa por los problemas personales que pueda tener un colaborador, pues dice que un problema personal afecta directamente sus labores en la compañía y les puede afectar aún más si no se hace algo al respecto, por eso siempre intenta mostrar interés y ayudar en lo que pueda.

Para Mateo Villamil (Gerente General de VPC) La motivación no es 100% externa, la motivación empieza por la misma persona, el papel del líder se encarga de potenciarlo, escuchando, dando oportunidades, pero esa no es la función única del líder. Mateo afirma que para motivar a un colaborador le debe gustar lo que está haciendo y que crea en lo que está

haciendo. El dinero deja de ser un tema prioritario y pasa a ser segundo plano, las personas quieren más que dinero transformar. Los métodos que él usa para motivar a su equipo son escuchándolos, preguntándoles, involucrándose, esto no es un tema de órdenes, es un tema de equipo y de construcción. Hay que dejarlos manejar sus temas, enseñarles y aprender de ellos. En cuanto a los asuntos personales que pueda tener su equipo individualmente, él dice que hay que darle muchísima importancia, pero se debe ser respetuoso a la hora de abordar ese tipo de temas, por tal razón el entra hasta donde la persona lo deje entrar y si la persona lo requiere lo ayuda si está en sus manos, adicionalmente siempre les da el espacio y tiempo necesario para que solucionen su problema personal y hacerle saber que la empresa y él lo apoyan.

Ricardo Genecco, Gerente comercial de Comapan, dice que la relación entre el líder y el colaborador influye mucho en la motivación de él y del mismo colaborador, pues comenta que la motivación se logra transmitiendo la pasión que uno tiene por lo que está haciendo y no caer en la tentación de “arrastrar jalando, sino arrastrar rodando” con el ejemplo y constancia de lo que se les dice. Él motiva su equipo involucrándolos y comunicando como van con lo realizado porque esos avances y fracasos enseñan al equipo y sacan la mejor parte de ellos. También considera importante el factor de que tengan un salario adecuado y haciéndolos sentir parte del equipo, también es importante para el mantener una relación cercana, pero profesional con todo su equipo, tratándolos a todos por igual. En cuanto a los problemas personales que pueda tener un colaborador dice que un líder debe entender que los problemas personales no se pueden despegar cuando las personas van al trabajo, hay que estar abierto a poder dar un consejo y ayudar a los colaboradores si ellos lo permiten.

Para Andres Ospina, Director de Trade Marketing de Bavaria, la relación con el líder lo es todo en la motivación, o por lo menos una gran parte, pues afirma que el líder de un equipo

cambia el panorama, si el colaborador se siente respaldado y apoyado determina todo, un mal líder hace que las personas se levante de la cama sin ganas de trabajar. Considera que los factores principales de la motivación son el reconocimiento y el feedback del líder, en cuanto al factor dinero, comenta que es un factor secundario, al colaborador se le puede ofrecer mucho dinero, pero si no está contento con lo que hace por más dinero que gane no va a querer ir a trabajar. Andrés le da reconocimiento a sus colaboradores dándoles visibilidad hacia arriba, utilizando sus propios medios para mostrar al colaborador y hacerle saber que quiere lo mejor para él y su carrera profesional. Para lidiar con los problemas personales de un colaborador lo primero que hace es ponerse a su servicio y hacerlo entender que tiene todo su respaldo, le da su tiempo y espacio para que pueda solucionar su problema. Luego de eso lo acompaña constantemente.

Santiago Diaz, Gerente de operaciones de Trade Marketing de Bavaria, piensa que la relación entre el colaborador y el líder influye mucho en la motivación del colaborador, ser distante afecta mucho al desempeño del equipo, el líder debe aprender cómo manejar la cercanía, pero en un contexto profesional. Ser cercano, pero exigirse laboralmente a él y a su equipo. El considera que el factor principal para la motivación es la horizontalidad, hablarle como un par al colaborador, nunca mirándolo por debajo, por otro lado está el dinero, que dice que en un contexto capitalista el dinero es necesario, todo el mundo necesita plata para poderse mover, tiene que estar, pero es un factor que explota. Los métodos que utiliza Santiago para motivar a sus colaboradores son preguntándoles cómo se siente, retándolos y abriendo oportunidades. Él le da mucha importancia a los problemas personales que puedan atravesar los integrantes de su equipo pues dice que para él los problemas personales al fin y al cabo se ven en el trabajo. Hay que entender lo que pueda estar atravesando y encontrar puntos de contacto para poder sobrepasar ese problema, él siempre intenta preguntar y escuchar a su colaborador cuando está atravesando una

situación difícil, pero no está bien aconsejar porque no tiene el conocimiento para aconsejar en un tema personal. Es un límite que un líder debe tener y no decir cómo llevar o no su vida.

Además, respecto a la motivación Marcel Regis, presidente de Bavaria, dice que no hay que pensar en la motivación de la gente en sí, la motivación de la gente es consecuencia del día a día, hay que intentar ser un líder muy transparente, que inspira y así un equipo se va a poder motivar, pero eso va de ellos mismos, pero se logra eligiendo que inspira a la gente y cómo se trata a la gente. Con lo anterior se mantiene a la gente motivada y emocionada. El siempre intenta ser una persona muy cercana a sus colaboradores, incluso uno de sus colaboradores, Julio Villanueva Vicepresidente de People de Bavaria, dice que es admirable como Marcel siempre hace lo posible para comunicarse con la gente, por su puesto quienes le reportan a él directamente tienen la facilidad de entablar una conversación con él, pero el siempre crea espacios para poder comunicarse con toda la compañía. Considera que cuando él comete un error en la manera en cómo se comunica con su equipo lo reconoce y lo primero que haces es pedir disculpas, nunca se pone por encima de nadie.

En cuanto a la motivación, Julio piensa que ninguna persona va a estar conectada al 100% con una compañía, pues todos somos diferentes y nos mueven cosas diferentes, pero dentro de lo que enfoca la organización en algún punto deben conectar con las aspiraciones de las personas, porque cuando se logra encontrar ese punto de conexión las personas van a sentir como propia su labor y encontraran sentido de pertenencia. Él es una persona que se preocupa por las personas, por sus familias. Un ejemplo de eso es en la pandemia, él siempre ha intentado contactarse con ellos, para saber cómo se encuentran, saber en qué condiciones están y saber cómo se les puede ayudar, si necesitan ayuda.

Recopilando las respuestas de los entrevistados una de las principales razones por la que la relación entre el líder y la motivación del colaborador existe es debido a que las personas cuando renuncian a su puesto de trabajo, no abandonan la compañía sino que abandonan al líder. El líder debe transmitir los valores de la compañía, debe apoyar y ayudar a su equipo como dice Enrique Casas Director de ventas de Mars, “La mayoría de las personas se van de una compañía por la relación con su jefe. El jefe es quien ayuda a implementar la cultura.”, además el 89% de los líderes entrevistados están de acuerdo con esta declaración.

También se identificó cuáles son los factores principales en la motivación de un colaborador para los líderes entrevistados, estos factores son reconocimiento, feedback, visibilidad y dinero.

Figura II: Factores Motivacionales

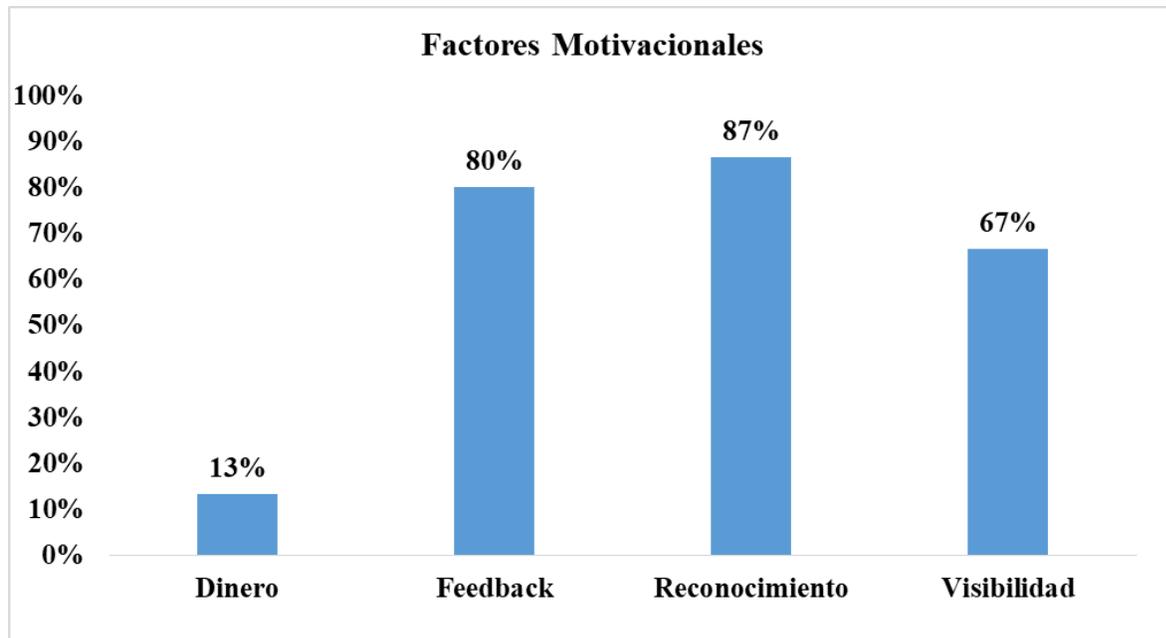


Ilustración 3

Nota: Elaboración propia

Para el factor reconocimiento el 87% de los líderes entrevistados consideran que para motivar a un colaborador debe ser reconocido su trabajo, así sean grandes o pequeños los logros. Esto sucede porque a las personas les gusta que les digan que están haciendo sus labores bien, lo que genera que la persona sienta que está en el lugar indicado, que valoran su trabajo y sienten que están aportando algo para su equipo y la compañía. Lo anterior se conecta con otro de los factores motivacionales que se encuentra en la investigación, que es la visibilidad, que le pueda dar el líder a su colaborador a nivel compañía, considerando visibilidad como una oportunidad para mostrar sus capacidades y desarrollar su carrera profesional.

Además, el 80% de los líderes considera importante realizar feedback del trabajo para encontrar cuales son las oportunidades de mejora que puede tener el colaborador, lo que genera que el colaborador sienta que al líder le preocupa su desarrollo como profesional, para que de esta manera lo ayude a conseguir sus objetivos.

Llegando al último de los factores encontrados y tal vez siendo uno de los más ‘polémicos’, se encuentra que el 100% los entrevistados consideran que el dinero si es un factor motivacional, siendo una necesidad básica para las personas, pero los líderes tienen que buscar la manera de ir más allá para motivar a sus colaboradores con factores como los anteriormente mencionados, solo el 13% afirma que el dinero es un factor principal en la motivación de un colaborador. La anterior afirmación también se puede ver demostrada el numeral **1.2 motivación en el trabajo y su relación con el liderazgo**, donde Martin Zwilling en la revista Forbes explica distintas maneras en las que un líder puede motivar a sus empleados sin necesidad de utilizar el factor dinero.

En la investigación se encontró que las relaciones entre los líderes y colaboradores en las empresas del sector de consumo masivo en Bogotá es muy cercana, teniendo en cuenta que la

industria se mueve muy rápido y es necesario tener una buena comunicación con todo su equipo y generar un ambiente laboral agradable, independientemente de si pueda o no existir una amistad entre el líder y los integrantes del equipo, o una relación estrictamente profesional. Por otro lado, el 93% de los líderes que se entrevistaron para el desarrollo de ésta investigación, les importa los problemas personales que puedan tener sus colaboradores en sus vidas personales, ellos hacen todo lo posible para ser empáticos con sus colaboradores, si los dejan entran a ayudar y aconsejar hasta donde la persona lo permita, pues los líderes entienden que los problemas que se tienen en la vida personal, pueden llegar a afectar el desempeño en su trabajo y porque les interesa que su equipo esté bien.

Por lo anterior se le preguntó a los líderes que cómo hacían para motivar a sus colaboradores, cuando estos tienen un problema en su vida personal, a lo que el 100% de ellos responden que le dan el tiempo y espacio para solucionar su problema y luego cuando ellos sientan que están listos vuelven a trabajar. Se preocupan porque el trabajo no sea un impedimento para que puedan resolver el problema y que sientan que tanto su líder como la empresa lo respaldan y se preocupan por su bienestar para que cuando vuelvan estén al 100%. Solo el 7% de los entrevistados comentan que no le dan mucha importancia a los problemas personales, pues piensan que es respetuoso no interferir y ellos son totalmente externos a este tipo de problemas.

3.3 Relación entre la motivación y el desempeño del colaborador

3.3.1 Definir cuál es la relación entre la motivación y la eficiencia (desempeño) del colaborador:

La motivación es fundamental en el desempeño del colaborador, todos los entrevistados coinciden en que sin duda una persona motivada genera mejores resultados, pues según Randy Puentes (Gerente de marcas de Canal de Casa Luker) una persona que no le gusta su trabajo

podría generar buenos resultados, pero llega un punto en el que no va a querer trabajar más pues no tiene razones para realizar sus labores. Cada uno de los entrevistados coincide en esta afirmación a su manera.

Andrea Perez Buisness partner de recursos humanos en Mars, dice que la motivación está cien por ciento relacionada con el desempeño del trabajador, una persona motivada es alguien que va a entregar mucho más, ella cree que el 80% de la motivación en un colaborador la hace el líder y el 20% la compañía. Andrea también explica que cuando uno de sus colaboradores comete un error, ella se preocupa por entender por qué se dio el error y asegurarse que el colaborador aprenda del error, sin embargo, es muy importante que el colaborador entienda que un mismo error no se puede cometer dos veces.

Para Enrique Casas, Director de ventas de Mars, la motivación está totalmente relacionada con el desempeño del colaborador, si un colaborador no está motivado, este no va a generar buenos resultados: También, para Enrique es importante que el líder entienda que no todas las personas reaccionan al mismo estímulo, a cada persona la motivan diferentes cosas.

En la entrevista al gerente de marcas de canal de Casa Luker Randy Puentes, la relación entre la motivación y el desempeño de los colaboradores es muy alta, él explica que hay gente que odia su trabajo, pero genera muy buenos resultados, pero eso no es sostenible en el tiempo. La motivación es relevante porque si un empleado está motivado y tranquilo en su puesto de trabajo el líder asegura la continuidad en el tiempo, es decir, con la gente motivada se asegura la continuidad en el tiempo del negocio.

Para Christian Alba (Country manager de Ron Dictador) una persona motivada hace un mejor trabajo dentro de su equipo, la motivación va completamente ligada con el desempeño en

el trabajo. Christian explica que en especial en el área de ventas una persona para vender tiene que estar motivada y que por lo tanto en Ron Dictador una persona motivada si genera mejores resultados que otra que no lo esté. Cuando uno de sus colaboradores comete un error, Christian le hace el seguimiento adecuado, identifica la razón por la cual se cometió el error, se preocupa porque el colaborador entienda porque cometió el error para que aprenda y no lo vuelva a cometer, pero él dice que cometer errores hace parte del crecimiento de cada persona.

El director de trade marketing de Bavaria, Cesar Cruz, cree que la relación entre la motivación y el desempeño de un colaborador es una relación directa, él explica que si un colaborador no está motivado va a hacer su trabajo con una mala actitud y no va a tener un buen relacionamiento con su equipo de trabajo. Cuando una persona comete un error en su trabajo, Cesar dice que hay que tener muy claro cuáles fueron los factores para que se cometiera ese error y asegurarse de que el colaborador aprenda de su error para que no lo vuelva a cometer.

Gustavo Parra, Director Comercial de L'Oreal, afirma que las compañías buscan que sus colaboradores den "la milla extra", que intenten dar un poco más de lo que se les pide, ser innovadores en sus labores y proponer, cosa que las personas que no están motivadas difícilmente harán, si no se está motivado se preocupan por hacer estrictamente lo necesario para entregar lo justo. Por otro lado, se le preguntó cuáles son las acciones que toma cuando un colaborador comete un error a lo que responde que todo depende de la gravedad del error. Hay cosas que no son negociables como ser ilegal, pero en otro caso hay que poner las cosas sobre la mesa y corregirlas.

Mateo Villamil considera que la relación entre la motivación y el desempeño es total. Muy difícilmente alguien va a ser excelente en algo que no lo mueva, se nota cuando una persona

está motivada porque se ve convencida de lo que hace. Cuando un colaborador comete un error Mateo comenta que todos están abiertos a cometer errores, pero no se pueden repetir, alguien que comete el mismo error varias veces tiene que responder el mismo.

Ricardo Genecco considera que es una relación directa, él cree que las compañías hacen un buen trabajo estructural para motivar a los empleados más que en el salario, lo ideal es sentirse bien en su día a día y cuando se sienten bien ayuda a lograr mejores resultados, porque los colaboradores saben que “si se caen, tienen a alguien que los recoja”. Cuando un colaborador comete un error Ricardo comenta que hay errores que se pueden enseñar si son operacionales, hay que escuchar y entender las causas de porqué sucedió el error y tomar decisiones en consecuencia del error, dependiendo del error podría implicar pagos económicos o pérdida del trabajo. Por lo general en lo operacional se permite repetir el error, pero no más de 3 veces, pero nunca se puede amenazar, solo anunciar e intentar corregir.

Andres Ospina, Director de Trade Marketing de Bavaria, afirma que es totalmente directa la relación. Una persona motivada siempre va a dar más, mientras que una que no lo esté no tendrá el mejor desempeño y se enfocará en hacer lo justamente necesario. Cuando un colaborador comete un error Andrés entiende cuál es la causa de ese error y lo corrige junto con la persona que lo cometió, no se trata de señalar sino entender el por qué siempre. También comenta que error es diferente a la intencionalidad. Ahí se hace un proceso de investigación y no es negociable un problema ético, pero hay que saber si la persona realmente tuvo la intención y lo primero que asume es la buena fe de la persona.

Santiago Diaz, Gerente de Operaciones de Trade marketing de Bavaria, comenta que un empleado motivado siempre va a dar mejores resultados, para él es muy simple, si no está

motivado, no rinde. En cuanto a los posibles errores que pueda cometer un colaborador, él siempre intenta escuchar, preguntar y guiar a su colaborador a corregir y asegurarse de que no se cometa el mismo error. Siempre se está abierto a cometer errores pues él dice “es mejor pedir perdón que pedir permiso”, el colaborador debe estar en la capacidad de tomar decisiones.

Cuando se le preguntó a Julio la relación entre la motivación y el desempeño respondió que Las personas se van a desempeñar bien, siempre y cuando estén inspirada y tenga un sentido de lo que hace, lo que se traduce en motivación. Entonces el desempeño está conectado totalmente con la motivación.

El 100% de los líderes entrevistados afirman que existe una relación muy alta entre la motivación y el desempeño de un colaborador y que un colaborador motivado genera un mejor desempeño en su trabajo. Andrés Ospina Director de Trade Marketing de Bavaria, dice que “una persona motivada puede mover hasta montañas y hacer posible cosas que ni ellos mismos se imaginan, mientras que una que no lo esté muy difícilmente se preocupará por dar la milla extra que es lo que buscan las compañías”, lo anterior haciendo alusión a que en las empresas del sector del consumo masivo un colaborador motivado siempre va a generar un mejor desempeño que uno que no lo esté. Por otro lado Randy Puentes, gerente de marcas de canal de casa Luker, mencionar que también hay personas que no les gusta su trabajo y generan buenos resultado, el problema con ellos es que no van a generar resultados de manera sostenible, alguien que no está a gusto con su trabajo o que solo está por dinero en algún momento se va a retirar de la compañía, en cambio una persona motivada va a asegurarle al líder y a la empresa continuidad en el tiempo.

Para esta investigación es importante entender que tan directa es la relación entre la motivación y el desempeño y cómo actúan los líderes de las empresas del sector del consumo

masivo cuando uno de sus colaboradores comete un error y por esto se les preguntó a cada uno de los líderes entrevistados como actuaban cuando un colaborador cometía un error.

Los resultados obtenidos fueron que la mayoría de líderes consideran que alguien que no esté motivado, simplemente no va a entregar buenos resultados. Claro está hay quienes afirman que existen personas que odian su trabajo, pero aun así entregan excelentes resultados, pero al mismo tiempo afirman que eso es una “bomba de tiempo” pues eventualmente el colaborador no va a resistir y terminará retirándose de la compañía, no porque no entregue resultados, sino porque esos resultados no lo satisfacen o sus principios no están alineados con los de la empresa.

Figura III: Gestionamiento de los errores de un colaborador

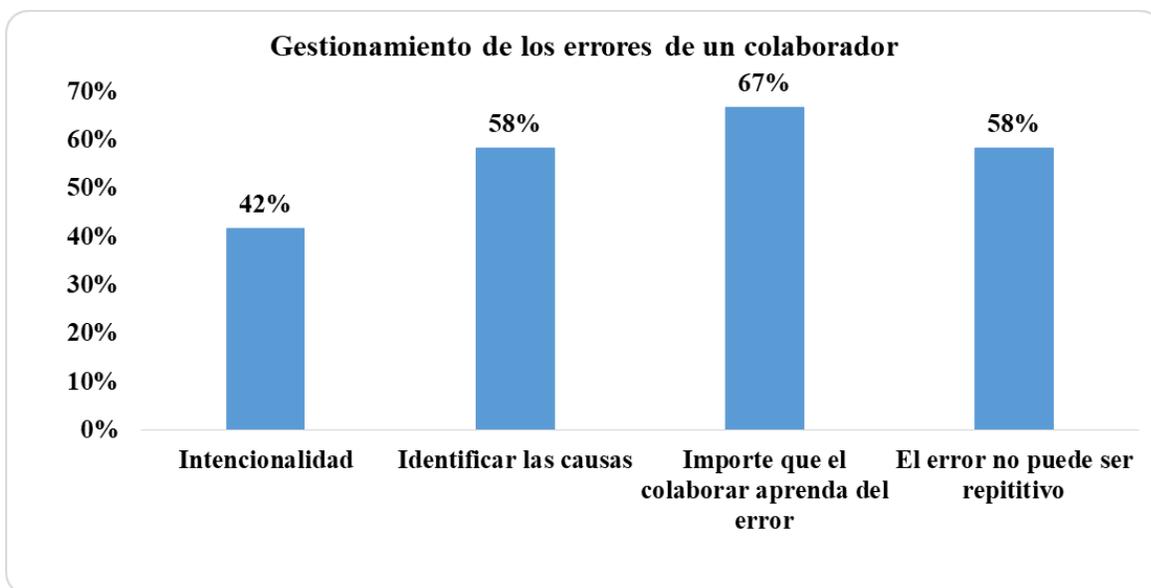


Ilustración 4

Nota: Elaboración propia

En cuanto a los errores que pueda cometer algún colaborador, siempre y cuando el error no sea debido a una falta ética y valores por parte de la persona sea algo ilegal (intencionalidad), se deben identificar cuáles fueron las causas del error y el líder tiene que guiar y apoyar al

colaborador para que este entienda cuál fue su error y aprenda de este para que no lo vuelva a cometer y logre seguir con su desarrollo profesional. Adicionalmente los líderes consideran que un colaborador no puede hacer que el error se vuelva repetitivo, se comete una vez y se aprende para no volverlo a hacer, cometer errores hace parte del crecimiento de cada persona.

Se puede apreciar en la **Figura III** las 4 opiniones más mencionadas entre los 15 líderes entrevistados sobre la pregunta de cómo actuaría frente a un posible error de un colaborador. Es claro que el 100% piensa que el colaborador debe aprender de su error, razón por la cual le dan la responsabilidad de corregir el error siendo guiado por ellos, el 92% dice que antes de juzgar y culpar a alguien se debe entender las causas, para luego tomar acción sobre el error, el 75% afirma que por cultura empresarial no es aceptado que ese error sea repetitivo, pues precisamente por eso la primera vez se le guía y enseña para que no vuelva a pasar y por último el 67% toca el tema de la ética y afirman que un error ético no se perdona, porque en todas las compañías se debe respetar los valores y principios de la compañía y del equipo.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego de haber desarrollado las entrevistas a 15 líderes de 9 distintas empresas anudado a la información encontrada en distintas fuentes de las cuales se destacan libros como Start With Why o Leaders Eat Last de Simon Sinek, una investigación de satisfacción laboral de la Universidad del Rosario liderada por el investigador Juan Carlos Guataquin, el estudio realizado en 2016 por Gavrilets y Perry del liderazgo y la gestión efectiva, entre otros artículos fundamentales para ésta investigación se llega a las siguientes conclusiones.

Si bien existen diferentes estilos de liderazgo como el transformacional, transaccional, de servicio o carismático. En las grandes empresas del sector del consumo masivo no existe un solo estilo en particular, los diferentes líderes entrevistados implementas diferentes estilos, sin embargo, se puede destacar que el estilo de liderazgo que más se identificó en la investigación es el transformacional, el cual se basa según Burns, en un proceso en que líderes y colaboradores trabajan unidos para avanzar a un nivel más alto de moral y la motivación, en donde el líder es el encargado de lograr que sus colaboradores pongan como prioridad las necesidades de la organización, por encima de las propias, la investigación propone a este estilo de liderazgo como el más común en las grandes empresas del sector del consumo masivo debido a que a los líderes entrevistados les preocupa trabajar unidos con sus colaboradores y que estos tengan la moral alta estando motivados para de esta manera mejorar la eficiencia de las labores realizadas por los equipos de trabajo.

Adicionalmente, el líder en una gran empresa de consumo masivo, es aquel que inspira, acompaña e integra a su equipo, es una persona que entiende el rol del negocio y lleva a su

equipo como un conjunto a lograr objetivos de forma sostenible a diferencia de un jefe, quien es una persona que se le respeta por su cargo jerárquico en el organigrama, que se concentra en que su equipo haga y él simplemente ordena. Además, un líder en una empresa de este carácter debe desarrollar características como:

1. La escucha, debe saber escuchar a su equipo y abrirse a nuevas ideas, por ser el líder no significa que su equipo no pueda tener ideas.
2. Identificar y potenciar las motivaciones de sus colaboradores.
3. Amar su marca y transmitírselo a su equipo.
4. Ser empático.
5. Integrar recursos y personas.

Otra de las conclusiones de esta investigación es que la relación que pueda tener un colaborador con su líder es fundamental para mantener al colaborador motivado. Si bien se encuentra en las entrevistas que cada persona debe venir con sus propias motivaciones, el líder debe ser capaz ayudar al colaborador a potenciarlas y si no de encontrarlas, al final las personas no están en una compañía por la compañía per se, sino está por el líder. Es decir si un colaborador renuncia, quien pierde a ese integrante es el líder, no la compañía, pues el líder directo es la cara de la compañía para su equipo.

Por otro lado, se concluye que la relación entre la motivación y el desempeño de un colaborador es 100% directa, pues en la investigación se es claro que las personas que están motivadas, sus principios van alineados con los de la empresa y les gusta lo que hacen y por quien lo hacen siempre se obtendrán mejores resultados, teniendo en cuenta que se esforzaran mucho más en cumplir sus tareas porque “tienen un norte”, una motivación.

La conclusión final de esta investigación es que el líder en las grandes empresas del sector del consumo masivo debe buscar qué motiva a sus colaboradores a nivel personal y esforzarse para lograr motivarlos para que de esta manera sean más eficientes y puedan generar mejores resultados.

Recomendaciones

Como esta investigación se realizó en base a los resultados obtenidos de las diferentes encuestas a líderes del sector del consumo masivo, puede ser muy útil buscar cual es la perspectiva de los colaboradores respecto a sus líderes y para lograr entender que es un buen líder en las grandes empresas del sector del consumo masivo y cómo estos líderes logran motivar a sus colaboradores para que tengan un mejor desempeño, puede ser muy útil realizar la investigación enfocada en los colaboradores, realizar entrevistas a los colaboradores para identificar cómo es la perspectiva de ellos e identificar cómo ven a su líder, como creen que los motivan y si en realidad las acciones que los líderes hacen para motivarlos en realidad si los motivan, también puede ser útil identificar si los colaboradores se sienten más eficientes en sus labores cuando están motivado.

Referencias

- Bach. Leon Diaz, G. (2017). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Cajay – Huari, año 2017*. (Tesis) Repositorio: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de:
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/805/TFCE-01-16.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991), Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resources Management*, 30: pp. 509-534.
- Chen, S., Jiang, W., Ma, Y. (2020) Technological forecasting and social change, pp. 153
- Cubillo, L. y Brown, M. (2003), Las mujeres en el liderazgo y la gestión educativa: *¿diferencias internacionales?*, *Revista de Administración Educativa*, 4(3), pp 278-291. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09578230310474421>
- EIPE Business School. *El liderazgo en la gestión de calidad: características de un buen líder.*, Recuperado de: <https://www.eipe.es/blog/liderazgo-gestion-de-calidad/>
- El Tiempo. (2016). *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*. El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>
- El Tiempo. (2020). *Uno de cada cuatro colombianos quiere cambiar de trabajo*. El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/nivel-de-satisfaccion-de-trabajadores-colombianos-son-su-empleo-211956>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*. 11(1). pp. 60-79. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>

- Guerra, A. (2011). *La motivación laboral, clave en una empresa*. www.portafolio.co. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kaspar, K., Newen, A., Dratsch, T. (2016) Whom to blame and whom to praise: Two cross-cultural studies on the appraisal of positive and negative side effects of company activities. *International journal of cross cultural Management* 16(3), pp 341. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1470595816670427>
- Landolfi, Hugo (2009). *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Dunken,
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 71-97. Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- MINCIT. (2020). *Gobierno Expide Nueva Clasificación De Empresas A Partir De Sus Ingresos*. MINCIT. Recuperado de: <<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>>
- Ogliastri, E. (2012). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista Universidad EAFIT*, 33(105), 35-52. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158>
- Pablos, S. (2013). *Mi empresa no me valora, ¿debo cambiar de empleo?*. EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2013/05/16/empleo/1368724710_447191.html
- Recuperado el: 13 Febrero de 2020.

- Perry, L., Gavrillets, S (2020) Foresight in a Game of Leadership. *Scientific reports nature research* 10(1), 2251.
- Petersen, M.B., Laustsen, L (2020) Dominant leaders and the political psychology of followership. *Current Opinion psychology* 33, pp 136.
- PORTAFOLIO. (2016). *¿Sabe qué es la evaluación del desempeño laboral?, aquí le contamos su importancia.* www.portafolio.com Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/conozca-que-es-la-evaluacion-de-desempeno-laboral-499030>
- PORTAFOLIO. (2019). *¿Sirven a las organizaciones las evaluaciones de desempeño?.* www.portafolio.com Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sirven-a-las-organizaciones-las-evaluaciones-de-desempeno-536632>
- Ramos, F. (2020). *Empleo y desempleo.* Dane.gov.co. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> Recuperado el: 20 Febrero de 2020
- Delgado, F. (2020). *Consumo Masivo Dará De Qué Hablar En 2019.* Larepublica.co. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/consumo/consumo-masivo-dara-de-que-hablar-en-2019-2835150>
- Sánchez Bourdieu, C. (2015). Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones. Universidad de Salamanca. Recuperado de: https://www.europeana.eu/en/item/2022712/lod_oai_gredos_usal_es_10366____127841_ent0
- Sinek, S. (2011). *Start with why.* Londres: Penguin books.

Sinek, S. (2015). *Leaders eat last*. Londres: Penguin books.

Sosa, R. (2019). *Evaluaciones de desempeño: Medir para mejorar*. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/evaluaciones-de-desempeno-medir-para-mejorar/>

Torres, L. (2019). *El Liderazgo 3.0, un reto para las organizaciones*. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-liderazgo-3-0-un-reto-para-las-organizaciones/>

Zarate Torres, R. (2020). Entrevista de Rodrigo Zarate Torres [no publicada]. Liderazgo. Bogotá.

Zwilling, M. (2012). *8 Ways Leaders Can Motivate Employees Beyond Money*. Forbes.

Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/01/10/8-ways-leaders-can-motivate-employees-beyond-money/#3d8ac57726f4> Recuperado el: 15 Febrero de 2020.

Anexos

Anexo 1: Preguntas realizadas en entrevistas

Perfil del entrevistado:

1. ¿Cuál es su sexo? Femenino o masculino.
2. ¿Cuántos años tiene usted?
3. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que usted alcanzó?
4. ¿En qué compañía trabaja actualmente?
5. ¿Hace cuánto tiempo desempeña su cargo actual?
6. ¿Cuántos años de experiencia de manejo de personal directo tiene?
7. ¿Cuántos empleados tiene bajo su cargo directo?

Preguntas para resolver el primer objetivo específico: Entender que es ser un buen líder en las grandes empresas del sector de consumo masivo. (Estilo de liderazgo)

1. ¿Para usted que es ser un buen líder en una empresa del sector del consumo masivo?
2. ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre un líder y un jefe?
3. ¿Usted se considera un líder o un jefe? ¿Por qué?
4. En sus palabras, ¿Qué características debe tener un buen líder en (*nombre de la empresa*)?
5. ¿Qué cree usted que sus colaboradores piensan de su gestión como líder/jefe?

Preguntas para resolver el segundo objetivo específico: Identificar cómo influye la relación entre el líder y el colaborador en la motivación de éste.

1. ¿Cómo cree usted que influye su relación como líder con sus colaboradores en la motivación de ellos?

2. ¿Cuáles cree usted que son los factores principales en la motivación de un colaborador?
3. ¿Usted cómo motiva a sus colaboradores?
4. ¿Cómo definiría su relación con sus colaboradores?
5. ¿Qué grado de importancia le da usted a los problemas personales de sus colaboradores?
6. ¿Cómo hace usted para motivar a sus colaboradores cuando estos tienen problemas en su vida personal?

Preguntas para resolver el tercer objetivo específico: Definir cuál es la relación entre la motivación y el desempeño del trabajador/colaborador.

1. ¿Cuál cree usted que es la relación entre la motivación y el desempeño de un colaborador?
2. En su empresa, ¿Un colaborador motivado genera mejores resultados?
3. Si un colaborador comete un error en su trabajo, ¿Cómo actúa usted?