

**Modelo de Liderazgo Integral para jefes y directores de los núcleos productivos de la
Empresa Agroavícola San Marino S.A. Regional Norte**

José Luis Caballero Ortiz

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para recibir el grado de
Magíster en Administración de Organizaciones

Director:

Elena Restrepo A.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Maestría en Administración de Organizaciones

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Hoy, escribo esta dedicatoria con una nueva oportunidad de vida.

Ofrendo con todo mi amor el presente proyecto a Dios, creador del maravilloso universo, porque gracias a Él expreso estas líneas con más vigor y pasión mi existencia, después de superar la enfermedad que afecta al planeta en estos tiempos; fueron días oscuros, difíciles, pero también fueron días de fe, de esperanza, de reafirmar mi creencia en Ti Señor, gracias por ser mi luz y fuerza en la oscuridad.

Lo dedico también a mi madre Viterbina, que toda la vida me ha compartido su cariño y soporte; a mis hermanos Esperanza y Henry, con quienes cuento con su voz de apoyo y respaldo; a mi padre José Ángel, que está conmigo de forma honesta y valerosa; a mis sobrinos Karen, Mariela, Tita, Sofía, Gabriel, Nicolle, Ángel, Daniel y Giovanni por la energía que nace de su terruño; a Felipe y Carlos, por ser esos seres humanos que siempre me han motivado para ir hacia adelante; a Óscar, Claudita y Óscar Agustín, porque son un motor incondicional en el camino de mi vida; a mis mejores amigos Martha y Martín, porque en su confraternidad hay siempre un brillo que motiva mi senda. A mi Nancy bella, porque su norte me ha irradiado más fuerza y claridad en el liderazgo para ser un excelente profesional.

A todos: ¡Gracias! los amo con mi corazón.

Agradecimientos

Agradezco a mi Dios creador por esta segunda oportunidad de vida, para poder ver el resultado de un esfuerzo dado y cumplir mis sueños.

A mi familia y grandes amigos, porque siempre han motivado mi proceso de crecimiento y desarrollo profesional.

Agradezco a mi tutora la Dra. Elena del Carmen Restrepo Álvarez, por ser un apoyo incondicional durante la realización de este proyecto de grado.

A mis tutores, que durante mi proceso de formación fueron motor de aprendizaje y motivación para ser un excelente profesional.

A la UNAD, por crear la capacitación que requería como aporte a mi integralidad profesional de alto nivel y así, proyectarla a mi amada Colombia.

Contenido

Introducción	11
El Problema.....	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Objetivos de la investigación	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificación.....	15
Marco Teórico.....	16
2.1 Antecedentes	16
Marco Metodológico.....	23
3.1 Línea de investigación.....	23
3.2 Aspectos metodológicos.....	24
3.3 Población y muestra	25
3.3.1 Estructura organizacional de Agroavícola San Marino S.A.....	25
3.3.2. Clima organizacional, riesgo psicosocial y evaluación del desempeño 2017 y 2018 .	27
3.3.3 Diseño y aplicación de la herramienta técnica. Competencias laborales de los cargos de dirección y jefatura de las unidades productivas	32
3.3.4. Mesas de trabajo con los jefes y directores mediante la metodología de panel de expertos para definir el alcance del modelo de Liderazgo integral.	43

Análisis y resultados	47
4.1 Tipos de análisis	47
4.1.1. Diagnóstico del alcance actual de los estilos de liderazgo de los jefes y directores en las unidades de producción en los indicadores de productividad, competitividad y clima laboral	47
4.1.2 Modelo de liderazgo integral orientado al cumplimiento de las expectativas de la misión y visión de Agroavícola San Marino S.A.	58
Conclusiones y Recomendaciones	64
5.1 Conclusiones	64
5.2 Recomendaciones.....	65
Referencias Bibliográficas	66
Apéndices.....	68

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Preguntas clima organizacional	28
Tabla 2. Nivel de satisfacción	30
Tabla 3 Ejemplo desarrollo de las encuestas	31
Tabla 4 Autoevaluación competencias	32
Tabla 5. Plan de acción y desarrollo personal.....	34
Tabla 6. Matriz flor	35
Tabla 7. Objetivos actuales	37
Tabla 8. Evaluación de desempeño por competencias laborales	38
Tabla 9. Evaluación clima laboral 2019.....	51
Tabla 10. Nivel de satisfacción	52
Tabla 11. Aspectos favorables	56
Tabla 12. Aspectos con oportunidad de mejora.....	57
Tabla 13. Criterios para la construcción del plan de acción	58
Tabla 14. Plan de acción clima laboral	60

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Perfil de desempeño	33
Figura 2. Preguntas de consciencia nivel profesional actual	43
Figura 3. Distribución del perfil táctico, operativo y estratégico Líder vs Cargo actual	44
Figura 4. Preguntas poderosas para ser exitoso en la ejecución del cargo en la estrategia de la organización.....	44
Figura 5. Visiones de la competencia	45
Figura 6. Perfil de líder evaluado.....	45
Figura 7. Plan de acción estratégico	46
Figura 8. Conclusiones de crecimiento (Fortaleza)	46
Figura 9. Ficha técnica.....	47
Figura 10. Convenciones	48
Figura 11. Compromiso	53
Figura 12. Estructura gerencial	53
Figura 13. Información y conocimiento	54
Figura 14. La gente	54
Figura 15. Poder de decisión.....	55
Figura 16. Proceso de trabajo	55
Figura 17. Recompensas	56

Lista de Apéndices

Apéndice A. Organigrama.....	68
Apéndice B. Evidencias Reuniones	71
Apéndice C. Listado de asistencia reunión	73
Apéndice D. Listado de asistencia reunión 2	75

Resumen

Agroavícola San Marino S.A. es una empresa en el campo de la genética avícola ubicada en Colombia, origina huevo fértil en las distintas granjas o núcleos productivos donde tiene presencia. Su proceso se fundamenta en la capacidad de desempeño en el área técnica y humana de líderes y directores de los núcleos productivos, por tanto, el liderazgo que asumen en su rol es fundamental para lograr los resultados esperados y tener una sostenibilidad con proyección a futuro, como lo indica su visión. Actualmente, dicho contexto se funda en las particularidades de jefes y directores, generando disparidad en los resultados esperados y metas establecidas.

El liderazgo a nivel empresarial es una herramienta gerencial, que permite definir roles claros y pertinentes en función de metas y objetivos, brindando la capacidad de planear, orientar equipos, organizar, comunicar, trabajar en equipo, motivar, manejar conflictos y construir valores de acción.

Este proyecto tiene la finalidad de diseñar un modelo de liderazgo integral a partir de un diagnóstico, usando como herramientas metodológicas las mesas de trabajo, los paneles de expertos y el análisis de información. El modelo orientará objetivamente la identificación de las competencias laborales, técnicas y humanas requeridas; hará homogéneos los criterios de actuación de jefes y directores para cumplir con las expectativas y metas propuestas en cada núcleo productivo. Como resultado, se espera que su implementación mejore los indicadores de cumplimiento, la evaluación de desempeño, el clima laboral y se disminuya el riesgo psicosocial en la empresa.

Abstract

Agroavícola San Marino S.A. is a leader company in the field of poultry genetics located in Colombia. In consequence, productive area leaders and CEOs' technical skills and human qualities are a crucial context in order to achieve a sustainable development according to the organization's vision and values. Currently, this context is based on each productive area leader and CEO's particularities what leads to a wide disparity in performance and expected achievements.

At the business level, leadership is a useful management tool that allows to define clear and pertinent roles according to organizational goals and objectives. It makes possible to plan, organize, communicate, guide teams, improve teamwork, as well as manage conflicts and build action values in each employee.

This project aims to design a comprehensive leadership model based on a diagnosis, using as methodological work expert panels and information analysis. The model will objectively allow to identify work skills as well as technical and human competencies; and it also will make more homogeneous the area leader and CEO's criteria to make decisions in order to achieve expected goals in each productive organization nucleus.

As result of models implementation, it is expected an improvement of fulfilment indicators, performance assessment, work atmosphere as well as a reduction of psychosocial risk inside the organization.

Introducción

El presente proyecto de investigación, tiene como objetivo el diseño de un modelo de liderazgo integral basado en el diagnóstico, utilizando grupos de expertos y análisis de información como herramientas metodológicas. El modelo orientará objetivamente la determinación de la mano de obra requerida, la tecnología y las capacidades del personal; esto alineará los estándares de desempeño de supervisores y directores, para cumplir con las expectativas y metas establecidas por cada núcleo de producción.

Según la investigación climática (2018) y la evaluación de riesgo socio-psicológico de la Resolución 2646 (2008), los diagnósticos producidos muestran que jefes y directores han fluctuado en la gestión de roles de liderazgo en diferentes núcleos de producción. Estos resultados pueden tener un impacto negativo en la dinámica organizacional, relacionada con la productividad, el logro de metas, la rotación de personal, la motivación insuficiente, el funcionamiento del equipo y la comunicación efectiva. Es fundamental desarrollar un modelo de liderazgo completo, para fortalecer de manera uniforme la capacidad de los puestos gerenciales en cada núcleo de producción de Agroavícola San Marino S.A., en términos de alta productividad, competitividad, calidad de vida laboral, desempeño del equipo de trabajo y su gestión en el proceso de realización.

El éxito de Agroavícola San Marino S.A. se basa en la capacidad del líder para lograr la mayor productividad y competitividad en la gestión de los núcleos de producción. Por ello, en su escenario estratégico, forma a sus directores y jefes con un modelo de liderazgo integral, para que puedan gestionar de forma altamente competitiva y cumplir con los requerimientos de la situación específica.

Por consiguiente, este trabajo ilustra el diseño de un modelo de liderazgo integral basado en las variables de gestión más representativas y capacidades de mano de obra blanda, que pueden hacer del núcleo de productividad de Agroavícola San Marino S.A. una propuesta que involucra diferentes formas de liderazgo; el diseño de un modelo de liderazgo integral basado en las variables de gestión más representativas y capacidades de mano de obra blanda se desplegará en cada núcleo de las capacidades productivas de Agroavícola San Marino S.A. En la forma en que funciona el programa de posgrado, el proyecto se considera un proyecto aplicado.

Entonces, al comprender la estructura organizacional de Agroavícola San Marino S.A. a partir de la descripción estructural (misión, visión, valores corporativos, políticas internas y metas estratégicas) y a través del proceso de análisis, se pueden determinar los puestos gerenciales de los lugares de producción, las capacidades y responsabilidades laborales de cada uno; lograr metas estratégicas en el marco de alta productividad, competitividad, calidad de trabajo y de vida, desempeño del equipo de trabajo y gestión en el proceso productivo.

Finalmente, se descubre que, a través de la implementación de un modelo de liderazgo integral, los indicadores del clima laboral se pueden mejorar a través del proceso de metacognición emocional y el establecimiento de métodos de comunicación.

El Problema

1.1 Planteamiento del problema

Agroavícola San Marino S.A. es una empresa colombiana especializada en la producción de huevos fértiles de gallina en diferentes líneas, las cuales tienen distintos centros de producción en granjas. El estudio de Clima Organizacional y la Evaluación del Riesgo Psicosocial de la Resolución 2646 del 2008 para el año 2018, generó un diagnóstico que evidencia fluctuaciones en el manejo del rol de liderazgo por parte de los jefes y directores en los distintos núcleos productivos. Estos resultados, generan un impacto negativo en la dinámica organizacional relacionado con la productividad, cumplimiento de objetivos, rotación de personal, desmotivación, deficiencias en la retroalimentación, funcionalidad de los equipos y comunicación efectiva.

La información preliminar deja ver que los procesos de clima organizacional, productividad y competitividad, están centrados en la capacidad de los directores y jefes técnicos (veterinarios) en generar una gestión eficaz y un impacto desde sus habilidades y herramientas gerenciales. El desarrollo funcional de los profesionales asignados en estos cargos, está focalizado en el conocimiento y experiencia en el eje técnico, pero presenta debilidad en el manejo de su rol gerencial, permitiendo formas de administración y gestión heterogéneas que no garantizan el mismo nivel de productividad, competitividad y clima laboral para todos los núcleos productivos.

Por ello es substancial plantear un modelo de liderazgo integral en Agroavícola San Marino S.A. para que los directores y jefes fortalezcan su rol gerencial integrando de manera pertinente los procesos técnicos y humanos de los equipos de trabajo de cada núcleo de producción (granjas).

El desarrollo del modelo, buscará generar una estandarización en el desempeño gerencial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, por tanto, este se proyecta en el cumplimiento de los indicadores establecidos en la política interna de clima organizacional con 80% nivel mínimo requerido y evaluación del desempeño en un 75%.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un Modelo de Liderazgo integral, que permita el fortalecimiento homogéneo de las competencias del perfil de los cargos directivos en cada uno de los núcleos de producción (granjas) de la empresa Agroavícola San Marino S.A; cumpliendo con los objetivos estratégicos dentro de un marco de alta productividad, competitividad, calidad de vida laboral, desempeño de los equipos de trabajo y su gestión frente al proceso de producción.

1.2.2 Objetivos específicos

Comprender la estructura organizacional de Agroavícola San Marino S.A. a partir de la misión, visión, valores corporativos, políticas internas y objetivos estratégicos.

Identificar las competencias laborales de los cargos de dirección y jefatura de los núcleos productivos (granjas) mediante un proceso de análisis de las funciones y responsabilidades.

Hacer la revisión de los estudios de clima organizacional, riesgo psicosocial y evaluación del desempeño 2017 y 2018.

Elaborar un diagnóstico del cubrimiento actual de los estilos de liderazgo, de jefes y directores en núcleos de producción en los indicadores de productividad, competitividad y clima laboral.

Diseñar y aplicar una herramienta técnica para recoger la información, que permita el análisis de las necesidades de liderazgo para los cargos de dirección y jefatura.

Diseñar un modelo de liderazgo integral acorde a las necesidades de Agroavícola San Marino S.A.

Desarrollar mesas de trabajo con los jefes y directores mediante la metodología de panel de expertos, para definir el alcance del modelo de Liderazgo integral.

1.3 Justificación

El liderazgo es un rasgo fundamental del ser humano en cualquier ambiente o contexto social, que permite precisar las acciones que, desde el conocimiento, experiencia y estructura personal, contribuyen a su implementación como una estrategia que genera cambio en el funcionamiento de cualquier organización; logrando un fuerte impacto en las variables de productividad, competitividad y calidad de vida laboral.

Actualmente, las empresas requieren herramientas gerenciales de alto alcance, que le faciliten lograr la mejor respuesta a los mercados cambiantes y a las economías en movimiento, su visión debe estar proyectada en un contexto integral, que logre brindar respuesta eficaz a sus necesidades y expectativas establecidas en el Corte Competente.

Agroavícola San Marino S.A. centra su éxito en la capacidad de alcanzar la mayor productividad y competitividad, en la gestión de los núcleos de producción, estos están fundados en la competencia de los líderes para generar dichos resultados. Por tanto, en su escenario estratégico debe formar a sus directores y jefes con un modelo de liderazgo integral, que les permita gerenciar de manera altamente competitiva, cumpliendo con las exigencias del contexto.

Marco Teórico

2.1 Antecedentes

El presente trabajo ilustra el diseño de un Modelo de Liderazgo Integral, basado en las variables gerenciales más representativas y competencias laborales blandas que permiten homogenizar las características, rasgos y perfiles de los jefes y directores en cada uno de los núcleos de productividad (granjas) de Agroavícola San Marino S.A. Esta propuesta hace referencia a las distintas formas de liderazgo que pueden soportar metodológicamente dicho contexto; partiendo del liderazgo transformacional y los estilos propuestos por William Bill Redin; como son el Ejecutivo, Transaccional, Autócrata, Autócrata benévolo, Misionero, Promotor, Desertor y Burócrata.

El trabajo parte del estudio de las conductas propias de los mejores jefes y directores en los núcleos y de igual manera, en la experiencia de la organización frente a los resultados obtenidos por los líderes más exitosos. Las técnicas que respaldarán el estudio son la observación estructurada, los grupos focales con expertos de la empresa, la encuesta fundamentada en el liderazgo competitivo y la entrevista. Así, los resultados del estudio generan el insumo para diseñar un modelo de liderazgo integral, ajustado a las necesidades pertinentes.

Al hablar de liderazgo, éste se asume como una forma de gestión, administración, gerencia o gobierno que podría implicar los intereses de una o varias personas (Andersen, 1998), encaminando tanto las intenciones como las acciones de individuos y grupos en una organización o empresa, para el logro de un objetivo común (Northouse, 2007). Así como una manera directa de generar influencia en otros para lograr un resultado (Yukl, 1989; Robbins, 1996; Hersey, 1998; Hellriegel, 2010).

Se trazan algunos ejes conceptuales para apoyar la lectura explicativa del liderazgo, su alcance, impacto, beneficios, dificultades, funciones y perfil pertinente; correlacionándolos con las necesidades presentes y futuras de la empresa. Podemos ver que el liderazgo es un instrumento gerencial de alto impacto y que ha sido definido por cientos de autores que lo ven como el responsable directo del cumplimiento de los objetivos empresariales y organizacionales en el mundo actual. El liderazgo se introdujo en el contexto empresarial como una herramienta fundamental y vital para crear valor, competitividad, proyección, prospectiva, pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, pensamiento holístico, visión de futuro, negociación exitosa y fortalecimiento de la cultura organizacional, en función de equipos con las competencias necesarias para emprender la búsqueda de las metas establecidas.

El Modelo de Liderazgo Integral a diseñar, se debe correlacionar con otros modelos de liderazgo exitosos y no exitosos, para lograr una mayor objetividad en su planteamiento; por tanto, se tendrán en cuenta los distintos tipos de liderazgo como son el transformacional, el generativo, el cuántico, el natural, el democrático y el carismático, restándole importancia a los de tipo natural y autocrático.

El liderazgo en su contexto, contempla dos ejes importantes que lo hacen funcional en su estado propio: la dirección y la influencia. De acuerdo con Stoner (1996), el liderazgo se entiende como direccionamiento u orientación. El primer punto de vista se explica a través de cuatro aspectos: a) la disposición de las personas como seguidores, b) aceptación de la distribución desigual del poder, c) el proceso de influencia en la conducta de las personas y, d) como una cuestión de valores transmitidos por el líder. El segundo punto de vista permite abordar la conceptualización de liderazgo, que según Chiavenato (2001), confirmado por Stoner (1996), es “la capacidad de influir en las personas.” Chiavenato aclara que “este tipo de

influencia tiene como fin el logro de los objetivos en una empresa u organización. Así mismo, esta influencia se evidencia cuando el líder tiene la capacidad de motivar a sus equipos” (Luna, 2008).

El perfil de un líder puede ser clasificado según los criterios de rasgos, habilidades y conocimientos (Donnell, 1987). Los rasgos físicos de la inteligencia y la personalidad están relacionados con las tareas y rasgos sociales, con el propósito de dirigir adecuadamente la organización. Además de este planteamiento, se agregan tres elementos diferentes: iniciativas, habilidades de supervisión y seguridad en sí mismo.

A través de la historia, el liderazgo se ha estudiado desde diferentes enfoques o perspectivas como: rasgos (Sánchez, 2008), comportamiento (Daft, 2006), contexto situacional (Hersey et al., 1998), contexto integral (Araya, 2009) y poder versus influencia (Yukl, 1989).

Bonache divide los rasgos de un líder en dos grupos: habilidades y personalidad. El primero agrupa las habilidades en técnicas, conceptuales, interpersonales e inteligencia emocional. Estas habilidades son las que le otorgan el éxito al líder y su proyección sobre los grupos. El segundo grupo va relacionado con los tipos de necesidades: motivación de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación. Cada tipo presenta ventajas y desventajas, es por ello que se busca una combinación adecuada de estos tres criterios para suplir las necesidades y lograr un buen desempeño del líder y, como consecuencia: el éxito. Las organizaciones están al tanto del estilo que adoptan sus líderes, esto es fundamental para el logro sostenible de los resultados (Bonache, 2006, p. 13). El grupo de las habilidades humanas se agregan a las habilidades técnicas y conceptuales.

Validar el liderazgo como una relación social, implica entenderlo enmarcado dentro del concepto de poder, ya que el alcance que tiene en los grupos es altamente efectivo. Weber se refiere al

poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún, contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1977). El poder se ha entendido como la capacidad o el potencial que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra imponiendo su voluntad, mientras que en el liderazgo y en especial en el liderazgo participativo, no se considera esta imposición (Northouse, 2007). De todas formas, dado que el poder hace parte del proceso de influencia, es imposible negar la relación indisoluble entre poder y liderazgo.

Mintzberg propone que, en las organizaciones el poder es la capacidad para influir en el logro de sus resultados y cumplimiento de metas y objetivos (Mintzberg, 1983). Para alcanzar dichos resultados, el líder puede hacer uso de las diferentes fuentes e instrumentos de poder a su disposición, a fin de mediar en el comportamiento de quienes deben contribuir con este logro (Galbraith, 1985). La voluntad y el deseo del líder se entienden sincronizados con los propios de la organización y en caso de conflicto frente a una decisión particular, deben prevalecer los de la organización, pues se entienden como una expresión del deseo de sus actores más relevantes e influyentes (Mitchell, 1997). Así pues, el poder que emana de la organización condiciona las actuaciones del líder y por lo tanto, su influencia potencial en la organización.

El liderazgo tiene una relación directa con el poder, tanto que quienes lo pasen de alto podrían estar creando fracaso y no influir en la empresa u organización. Hay líderes que no reconocen las variables de poder a su disposición, por tanto, no reconocen las herramientas de poder coligadas para ejecutar adecuada y pertinentemente la influencia (Galbraith, 1985).

Actualmente en las empresas u organizaciones, son fuentes directas de poder en sus dinámicas organizacionales por lo que se hace necesario el modelo del líder, además que existen grupos de interés internos y externos, en este contexto es necesario desarrollar la capacidad de influencia en

las decisiones y acciones de los equipos que lastimosamente aún no se han interpretado adecuadamente faltando precisión sobre la forma funcional de manejar el liderazgo (Freeman, 1994, 2004).

El poder está vinculado al liderazgo, podría decirse que no existe liderazgo sin poder; pero especialmente, que sin las fuentes e instrumentos de poder el liderazgo no podría ejercerse en la organización (Weber, 1977). De otro lado, pensar que el líder en la organización es plenamente autónomo para ejercer su influencia, es desconocer el poder que los diferentes grupos de interés ejercen sobre él, y por lo tanto, sobre la forma como ejerce el liderazgo y otorga participación.

El conocimiento tecnológico, administrativo y de personalidad es inherente al perfil del líder. El primero es esencial en el trabajo de la empresa, porque con éste se consigue el respeto y la motivación de los subordinados. El segundo es indispensable para lograr un buen clima organizacional y el tercero, está formado por los siguientes rasgos de dominio: propio, iniciativa, sentido común, optimismo, sinceridad, justicia, lealtad, espíritu de logro, sencillez y humildad.

De acuerdo a la literatura existente, se podría decir que el liderazgo transformacional es uno de los modelos más completos (Bernard Bass, 1981); sin embargo, no se debería caer en el error del modelo planteado de definirlo en una sola dirección, ya que el escenario de actuación de los líderes de Agroavícola San Marino S.A. podría requerir de elementos de los distintos modelos de liderazgo. Los requisitos socioculturales del perfil del trabajador de granja, requieren de una pertinencia del modelo muy propio a las condiciones complejas de este y a la vez de los técnicos, tecnólogos y profesionales existentes en los núcleos. El jefe o director que adopte estas competencias deberá tener la naturalidad, integralidad, objetividad y carisma; además, ser democrático en el momento de tomar decisiones, solucionar conflictos e implementar estrategias, también deberá confiar en la autonomía de sus trabajadores y ejercer un rol donde tenga claro su

papel, así como la capacidad de delegar lo que sea pertinente y lo que no, dicho de otra manera: asumir su centralización.

El objeto de este modelo de liderazgo integral es generar una transformación esencial en los miembros del equipo, que les permita direccionar su rol y desempeño hacia los objetivos y metas establecidas por la empresa, por tanto esta competencia debe tener componentes de varios modelos. El rol de líder implica ser asertivo en el manejo de los grupos y tener capacidad de aprovechar lo mejor de las personas para desarrollar su potencial. Como consecuencia el líder podrá aumentar los niveles de productividad, competitividad, efectividad y rendimiento de los equipos humanos a cargo; lo cual repercutirá directamente y de forma positiva en los resultados establecidos por cualquier empresa u organización. Para este proceso Agroavícola San Marino S.A. podrá palpar los indicadores estratégicos, la evaluación del clima organizacional, la evaluación del desempeño y la proyección y sostenibilidad a futuro dentro del marco de prospectiva establecido.

El liderazgo carismático es capaz de generar sentimientos y sensaciones positivas en los miembros de los equipos, tiene desarrolladas fuertes habilidades comunicativas y genera entusiasmo e ilusión necesarios para que los equipos estén altamente comprometidos con la organización (John Maxwell, 2005).

En el liderazgo democrático, el líder tiende a tener la última palabra o decisión, siendo capaz de escuchar, comprender, atender y valorar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo, lo cual genera un muy buen escenario de satisfacción en los miembros del equipo, lo que mejora su motivación y, por ende, su productividad y rentabilidad para la empresa (Kurt Lewin, 1940).

El liderazgo «laissez-faire» (9) es una expresión en francés que traduce “dejar hacer” o “dejar pasar”, define líderes que dan un gran nivel de autonomía, es un estilo de liderazgo muy eficiente, en equipos compuestos por miembros ya empoderados y maduros en las organizaciones, que logran tener una gran experiencia profesional y un nivel alto de autonomía; se dan cuando se pretenden grupos auto dirigidos (Kurt Lewin, 1940), por lo que algunas de sus características son necesarias para el Modelo de Liderazgo Integral de Agroavícola San Marino S.A.

Se debe reflexionar tácitamente sobre la forma de liderazgo natural (10) y autocrático (11) que pudieran existir dentro de la empresa, ya que generan poca efectividad e impactan negativamente los resultados esperados.

El jefe que usa un liderazgo natural es poco estructurado en su actuar limitando sus capacidades y desempeño, al no existir claridad en su rol de líder, aunque sea apreciado por los miembros del equipo puede generar luchas de poder, distorsión de los objetivos y sentimientos de los miembros. Es importante salvar de este modelo la capacidad innata de ser líder; sin embargo, es necesario formarle para que estructure su rol de líder funcionalmente.

El liderazgo autocrático tiene poder absoluto dentro del equipo o grupo, la comunicación asertiva no existe y los miembros del equipo se limitan a cumplir órdenes, no sienten libertad ni siquiera para plantear sugerencias o estrategias diferentes a las planteadas por el jefe o director. Este liderazgo se cataloga en un tipo muy restrictivo y limitado, generando un alto nivel de rotación de personal, baja motivación, ausentismo, disfuncionalidad, conflictos y resistencias (Kurt Lewin, 1940).

Marco Metodológico

La presente investigación corresponde a un enfoque mixto porque incluye el modelo cuantitativo: “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003); por otro lado, también se utiliza el enfoque cualitativo porque este proceso “emerge de la reflexión del investigador tras sus primeras aproximaciones a la realidad objeto de estudio” (Flores, Gómez & Jiménez, 1999, p.3). Por medio de este enfoque se mostrará el diseño de un Modelo de Liderazgo integral, basado en las variables gerenciales más representativas y competencias laborales blandas, en cada uno de los núcleos de productividad (granjas) de Agroavícola San Marino S.A.

3.1 Línea de investigación

- Línea de investigación: Gestión de las organizaciones, esta línea de investigación tiene como finalidad “contribuir a la solución de la problemática organizacional privada y pública mediante la construcción del conocimiento alrededor de las ciencias de la gestión y la administración” (UNAD, 2013).
- Áreas del conocimiento: Administración, ciencias de gestión y afines, los objetivos específicos de esta área del conocimiento son: “Realizar estudios que permitan identificar estrategias que fortalezcan el desarrollo de organizaciones público y privadas” (UNAD, 2013) y, “Desarrollar investigación en cada una de las áreas del proceso administrativo que redunden en el desarrollo organizacional” (UNAD, 2013).
- Sub-líneas de investigación: Gestión estratégica.

3.2 Aspectos metodológicos

Dentro de las modalidades de trabajo de grado, el presente proyecto se encuentra como un plan aplicado, el cual “implica una transferencia social de conocimiento” (UNAD, 2014).

Se desarrolló mediante técnicas y herramientas de planeación estratégicas, como la matriz DOFA para la identificación del contexto organizacional del liderazgo en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Las técnicas aplicadas fueron las siguientes: entrevistas focalizadas, observación estructurada, encuestas focales, mesas de trabajo, panel de expertos, diagrama causa efecto, análisis documental.

Las fases o actividades que se desarrollarán en el presente trabajo son:

1. Conocer la estructura organizacional de Agroavícola San Marino S.A. a partir de la misión, visión, valores corporativos, políticas internas y objetivos estratégicos.
2. Hacer la revisión de los estudios de clima organizacional, riesgo psicosocial y evaluación del desempeño 2017 y 2018.
3. Identificar las competencias laborales de los cargos de dirección y jefatura de las unidades productivas (granjas), mediante un proceso de análisis de las funciones y responsabilidades.
4. Diseñar y aplicar una herramienta técnica para recoger la información, que permita el análisis de las necesidades de liderazgo para los cargos de dirección y jefatura.
5. Desarrollar mesas de trabajo con los jefes y directores mediante la metodología de panel de expertos, para definir la relevancia del modelo de liderazgo integral.

6. Elaborar un diagnóstico del alcance actual de los estilos de liderazgo de los jefes y directores en las unidades de producción en los indicadores de productividad, competitividad y clima laboral.
7. Diseñar un modelo de liderazgo integral orientado al cumplimiento de las expectativas de la misión y visión de Agroavícola San Marino S.A.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Estructura organizacional de AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A.

Misión

“En Agroavícola San Marino S.A. con gran talento humano somos un equipo orgulloso de producir y comercializar la genética Avícola y Piscícola de Colombia para el bienestar de nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros inversionistas; trabajamos con responsabilidad social preservando el medio ambiente, permitiendo seguir incubando el futuro de este gran país.”
(San Marino, 2020)

Visión

“Consolidarnos en el 2022 como los productores líderes de la genética avícola y piscícola de Colombia con participación en el mercado internacional; siendo reconocidos por la calidad y confianza de nuestros productos y servicios, logro que se alcanzará, al ser los mejores aliados estratégicos de nuestros clientes” (San Marino, 2020).

Valores corporativos

Compromiso: asumir con responsabilidad el propósito individual y colectivo en las acciones realizadas y en el comportamiento diario.

Honestidad: actuamos de manera recta y transparente movidos por principios éticos, somos coherentes con nuestros propósitos y valores.

Lealtad: somos fieles y reservados con los principios y valores corporativos, políticas, procesos e información organizacional, así como con nuestros clientes, dentro y fuera de la compañía.

Perseverancia: nos esforzamos continuamente para enfrentar retos y dificultades, hasta lograr las metas deseadas.

Respeto: somos considerados y tolerantes con los demás, sabemos escuchar con atención.

Respetamos la pluralidad, la diversidad y promovemos adecuadas y sanas relaciones interpersonales de carácter profesional e interinstitucional. Asumimos las consecuencias de los actos individuales y su impacto dentro del negocio en cuanto a relaciones humanas, compromisos adquiridos, pactos comerciales, etc.

Políticas internas

Política de calidad: En Agroavícola San Marino S.A. consolidamos nuestro propósito organizacional de calidad, mediante el direccionamiento estratégico que logre identificar y satisfacer las exigencias de nuestros clientes; promoviendo la excelente selección genética, la incorporación de tecnología de punta, el adecuado desempeño y fortalecimiento del equipo humano, el eficiente servicio postventa personalizado, las estandarización de procesos, el aprovechamiento de oportunidades, la gestión del riesgo y el enfoque de mejora continua.

Política ambiental: la responsabilidad ambiental empresarial de las compañías va más allá del cumplimiento de los lineamientos establecidos en la legislación ambiental vigente. Todo proceso de producción, administración y comercialización, debe hacer uso razonable y sano de los recursos naturales. Es deber de todos identificar, evaluar y prevenir los riesgos; tener lugares de trabajo seguro, velar porque se desarrolle un ambiente de trabajo agradable sin comportamientos

agresivos u hostiles. En particular, nos comprometemos con el mejoramiento de los procesos productivos, de tal manera que minimicen su impacto ambiental.

Objetivos estratégicos

- Dotar a la organización personal altamente calificado y motivado, identificados con los valores corporativos cumpliendo las necesidades de los mismos, con el fin de crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la compañía.
- Comprender las necesidades y/o expectativas del cliente, atendiendo sus requerimientos y brindando información correcta y oportuna que logre la satisfacción y el lapso de fidelización.
- Ejecutar los procesos de bioseguridad, mediante los programas establecidos por la organización en relación a los requerimientos legales, para generar el control sanitario del proceso productivo de Agroavícola San Marino S.A.
- Establecer estrategias direccionadas al mejoramiento continuo y optimización de los recursos, mediante metodologías aplicadas al proceso productivo que logren la eficacia, eficiencia y aumento de la productividad.
- Asignar los recursos tecnológicos necesarios para los procesos de la organización, con el fin de aumentar la productividad operacional.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en Agroavícola San Marino S.A. bajo la norma ISO 9001:2015, con el fin de estandarizar los procesos de la organización.

3.3.2. Clima organizacional, riesgo psicosocial y evaluación del desempeño 2017 y 2018

Para medir el clima organizacional se seleccionaron las siguientes preguntas:

Tabla 1.*Preguntas clima organizacional*

Compromiso	En términos generales, en este momento trabajando en la Empresa estoy...
Estructura gerencial	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.
Procesos de trabajo	En mi Empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.
Compromiso	Me siento orgulloso recomendando los servicios y productos de la empresa.
Poder de decisión	Me siento apoyado por la Empresa cuando lo necesito.
Procesos de trabajo	Considero que la empresa tiene una cultura orientada a resultados.
La gente	Conozco las diferentes actividades de prevención de riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.
Información y conocimiento	Conozco el contenido del Reglamento interno de trabajo.
Estructura gerencial	Puedo discutir abiertamente con mi jefe los problemas que se presentan en mi trabajo.
Compromiso	Siento que soy importante para la empresa.
La gente	En esta empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.
Recompensa	Cuando obtengo resultados de un alto nivel de calidad, recibo de mi jefe un reconocimiento verbal.
Información y conocimiento	Los canales de comunicación existentes (cartelera, correo electrónico, periódico, TV), me permiten mantenerme informado.
Procesos de trabajo	En mi área de trabajo se promueve la cultura de mejoramiento continuo.
Poder de decisión	La toma de decisiones en mi área de trabajo se caracteriza por ser oportuna.

La gente	Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa.
Información y conocimiento	Entiendo la Misión y la Visión de la empresa.
Estructura gerencial	Mi jefe brinda apoyo para alcanzar los resultados en el área.
Compromiso	Me siento comprometido y feliz de trabajar para la empresa.
La gente	Considero que la exigencia en los puestos de trabajo está relacionada con las capacidades personales.
Poder de decisión	En el último año he participado activamente de los programas de capacitación que ofrece la empresa.
Procesos de trabajo	Cuando se presentan problemas en el área, la tendencia de mi equipo de trabajo es solucionar los conflictos y aclararlos.
Recompensa	Considero adecuados los beneficios que me otorga la empresa.
Procesos de trabajo	Existen relaciones de cooperación entre las diferentes áreas de la Empresa.
Poder de decisión	Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.
La gente	La comunicación entre los compañeros de área de trabajo es adecuada
Información y conocimiento	Comprendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de la empresa.
Estructura gerencial	Mi Jefe establece claramente mis metas y objetivos.
Compromiso	Recomendaría a un amigo trabajar en esta compañía.
La gente	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.
Poder de decisión	Las reuniones en las que participo son efectivas.
Procesos de trabajo	Dispongo de los implementos necesarios para realizar mi trabajo con seguridad.
Recompensa	La Empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.
Procesos de trabajo	Los objetivos de mi área están directamente relacionados con los objetivos de la empresa.
Poder de decisión	En la Empresa soy escuchado y mis opiniones son consideradas.

La gente	Mi trabajo me permite lograr equilibrio entre mi vida personal y laboral.
Información y conocimiento	Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.
Estructura gerencial	Mi jefe me da retroalimentación (feedback) periódicamente sobre mi desempeño.
Compromiso	Planeo permanecer en la empresa durante los próximos 3 años.
Estructura gerencial	Puedo comunicarme abiertamente con mi jefe.
Procesos de trabajo	Considero que Gestión Humana soporta el desarrollo de la gente.
La gente	Son claros los aspectos que se tienen en cuenta para evaluar mi desempeño.
Estructura gerencial	Mi jefe estimula las nuevas ideas e iniciativas.
Información y conocimiento	Conozco el programa de Bienestar que ofrece la empresa (actividades, programas, talleres, celebraciones, etc).

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se darán las instrucciones para la ejecución de las encuestas.

1) Procesar la información de las encuestas de clima laboral en la hoja de "datos" en el área correspondiente, registrando las iniciales de la respuesta seleccionada por el trabajador de la siguiente manera:

Tabla 2.

Nivel de satisfacción

NADA	POCO	BASTANTE	MUY
SATISFECHO	SATISFECHO	SATISFECHO	SATISFECHO
NS	PS	BS	MS

Fuente: Elaboración propia

Nota: En caso de que se requiera adicionar o eliminar una columna de alguna de las áreas de la empresa, por favor hacerlo antes de la última columna de cada área y no adicionarla después de esta, de lo contrario las fórmulas no van a tomar los cambios en el momento de contabilizar la frecuencia de las respuestas.

2. Cada una de las hojas de resultados, contiene en la primera tabla una casilla con el número de encuestas por área de la empresa en color amarillo, con el que se hacen los cálculos respectivos, como se muestran a continuación, por favor en caso de ajustar el número de encuestas en alguna de las áreas ajustar el número en la casilla amarilla.

Tabla 3

Ejemplo desarrollo de las encuestas

Compromiso											
Total encuestas			18			Indicad			108		
Compromiso	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho				
Pregunta	Frecuencia	Resultado	Frecuencia	Resultado	Frecuencia	Resultado	Frecuencia	Resultado	Frecuencia	Resultado	
1	1	6%	1	6%	1	6%	1	6%	1	6%	
4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
10	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
19	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
29	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
39	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Resultado	1	1%	1	1%	1	1%	1	1%	1	1%	
Compromiso	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho				
Resultado	1%		1%		1%		1%				

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Diseño y aplicación de la herramienta técnica. Competencias laborales de los cargos de dirección y jefatura de las unidades productivas

La presente autoevaluación es una de las herramientas que permiten medir las competencias laborales de los cargos de directivos y de jefatura de las unidades productivas.

Tabla 4

Autoevaluación competencias

DESARROLLO DEL ROL DE LÍDER						
Nombres y apellidos:		Fecha:				
Cargo:		Área:				
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO: este ejercicio didáctico buscó generar una evaluación de la percepción del equipo respecto al desarrollo de las competencias fundamentales en el rol de líder organizacional, no pretende ser un diagnóstico, solo es un ejercicio andragógico para el crecimiento profesional.						
		Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Auto Ev Promedio
<Pensamiento Prospectivo (ver el futuro y gestionarlo)						
Iniciativa y recursividad						
<Comunicación efectiva (respecto al proceso técnico)						
Comunicación asertiva (hablar con la gente adecuada)						
<Carácter de líder						
Adaptabilidad y flexibilidad						
<Relaciones interpersonales (conectar con la gente)						
Toma de decisiones						
Solución de problemas (resolución)						
Planeación y organización						

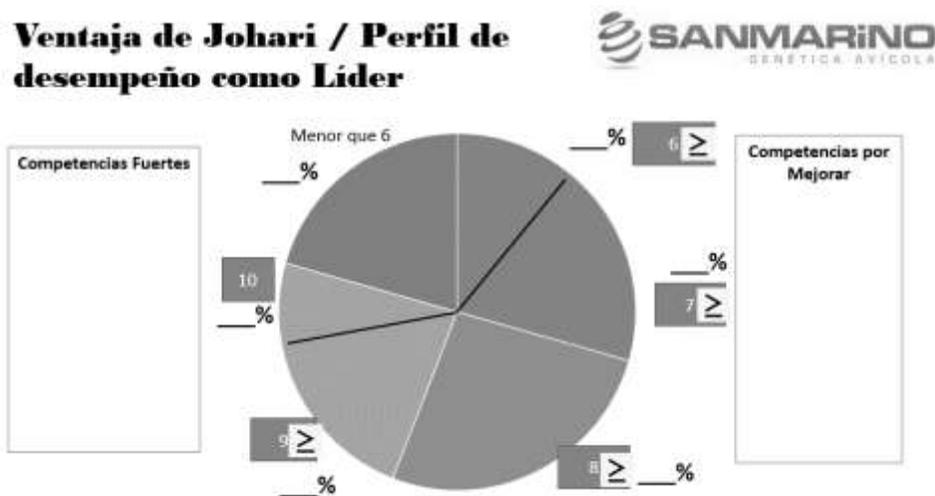
	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Auto Ev	Promedio
<Habilidad de negociación						
Direccionamiento de otros (dirigir)						
<Desarrollo de otros (formar)						
Tolerancia a la frustración						
<Aprendizaje.						
Pensamiento Estratégico						
<Liderazgo (impacto y alcance en los otros)						
Empoderamiento						
<Accesibilidad (dejar entrar al otro)						
Capacidad de Escucha						
<Manejo del Conflicto						
Criterio de líder						
Conclusiones personales de crecimiento						

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas que se obtienen en la autoevaluación se desarrolla el perfil de desempeño como líder.

Figura 1.

Perfil de desempeño



Fuente: SANMARINO Genética Avícola

Ser un buen líder es un proceso que se debe lograr con actividades claras, acuerdos, tiempos y unos resultados esperados.

Tabla 5.

Plan de acción y desarrollo personal

Plan de acción y desarrollo PERSONAL

Nombre y apellidos: _____ Fecha: _____

Cargo: _____ Jefe Inmediato _____



ACUERDO DE CRECIMIENTO DEL ROL DE LIDER	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO PARA LOGRARLO

Fuente: SANMARINO Genética Avícola

Por otro lado, dentro de la evaluación de desempeño de los líderes en la empresa Agroavícola San Marino S.A. se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento del trabajador con las funciones y objetivos del cargo. Es una medición, sistemática, objetiva e integral de la conducta laboral, el rendimiento o el logro de resultados.

- Es útil para identificar la existencia de dificultades en el ajuste del trabajador a la organización (políticas, reglamentos, procedimientos).
- Es útil para identificar fortalezas en el desempeño del trabajador y oportunidades de mejora.

- Es útil para establecer conjuntamente entre el trabajador y su jefe inmediato, los planes de mejoramiento a corto y mediano plazo.
- Es útil para identificar en el trabajador desempeños sobresalientes y aquellos que tienen opción de mejora.
- Es útil para identificar necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Es una oportunidad para mejorar la comunicación entre trabajadores y jefes inmediatos, a través del diálogo y el acuerdo mutuo.

Se evalúan todos los líderes que no ocupan cargos transitorios, independientemente del tipo de su contrato. Será metodología 180 grados, un par, un gerente de nivel estratégico y el jefe inmediato. Los propósitos son:

1. Dar retroalimentación al trabajador respecto a su ajuste y desempeño en el cargo.
2. Buscar las acciones de mejora, para que el trabajador cumpla con las expectativas de desempeño del cargo y logre niveles sobresalientes en su desempeño.
3. Facilitar y promover la comunicación entre trabajadores y jefe inmediato.
4. Fortalecer la satisfacción del trabajador en el desempeño laboral.

Componentes de la evaluación:

El formato consta de siete páginas, cada una de ellas dispuesta para evaluar y consolidar los resultados de la evaluación.

- Página 1: INSTRUCTIVO

- Página 2: MATRIZ FLOR (FORTALEZAS - LOGROS - OPORTUNIDADES - RETOS)

Tabla 6.

Matriz flor

AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES



AÑO 2020

MATRIZ FLOR

Enumerar en cada uno de los ejes de la matriz FLOR las acciones que correspondan de acuerdo a su desempeño en el cargo.

F	FORTALEZAS	Enumerar las fortalezas
	Una fortaleza es una capacidad sobresaliente en el desempeño de su cargo, ejemplo, excelente actitud de servicio, buen manejo de herramientas informáticas.	
L	LOGROS	Enumerar los logros
	Un logro es un resultado satisfactorio en el cumplimiento de un objetivo, ejemplo, cero quejas de pacientes durante el año.	
O	OPORTUNIDADES	Enumerar las oportunidades
	Una oportunidad, es toda circunstancia en la cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora en el desempeño del cargo, ejemplo, aprender a manejar mejor el excel financiero, mejorar el liderazgo, fortalecer la capacidad de trabajar en equipo.	
	RETOS	Enumerar los retos

R	Un reto es una actividad que implica desafíos al ejecutarla, ejemplo, aumentar el volumen de los pacientes, lograr cero quejas en la dependencia.
----------	---

Fuente: SANMARINO

- Página 3: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS (ACTUALES)

Tabla 7.

Objetivos actuales

Evaluación de objetivos actuales		
Criterios de calificación	<p>Puntuación: ingrese en cada casilla el valor en NÚMERO que corresponde a cada criterio, de acuerdo a la calificación.</p> <p>MB Muy Bueno (4) = Excede las expectativas, su desempeño es superior al de sus pares, demuestra amplio conocimiento, se destaca en el grupo de trabajo.</p> <p>B Bueno (3) = Cumple con las expectativas, su desempeño es bueno, conoce bien sus funciones, tiene potencial de desarrollo.</p> <p>R Regular (2) = Su cumplimiento es regular, constantemente comete errores, requiere mucha supervisión.</p> <p>D Deficiente (1) = Su desempeño es inferior a lo requerido para el cargo.</p>	<p>Todos los Objetivos deben tener los criterios S.M.A.R.T:</p> <p>Específicos: Debe ser específico en los objetivos que realmente puede cumplir.</p> <p>Medibles: Todos los objetivos deben ser medibles a través de Indicadores (Tiempo, presupuesto, porcentajes de cumplimientos etc.)</p> <p>Cumplibles: Todos los objetivos deben ser logrables y alcanzables.</p> <p>Realistas: Todos los objetivos deben ser realistas de acuerdo a los recursos que usted tiene.</p> <p>Orientado en Tiempo: Todos los objetivos deben tener un</p>

Evaluación de objetivos actuales			
			tiempo y fecha de cumplimiento.
Objetivos			
Factor	Descripción del factor	Criterios de calificación	
Objetivos	Actividades – acciones que soportan el cumplimiento del objetivo.	Calificación	16,67%
Pueden ser objetivos individuales o departamentales, que se encuentren relacionados directamente con el rol que ocupa dentro de la organización.	Plantee acciones específicas con las cuales pueda cumplir el objetivo y cómo hará seguimiento al cumplimiento de los mismos.		% Cumplimiento
			0,0%
			0,0%
			0,0%
Total objetivos			0%

Fuente: Elaboración propia

- Página 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

Tabla 8.

Evaluación de desempeño por competencias laborales



AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A.

Evaluación de desempeño por competencias laborales

COMPETENCIAS GENERALES

— Escala de competencia

Calificación

** Marque en las casillas amarillas, según el caso, con el número 1, 2 o 3 de acuerdo a la valoración que usted considere es su desempeño en el indicador de la competencia.			Nivel testigo de la competencia			
3	2	1	Criterios de calificación			
Pertinente	Aceptable	Deficiente	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1

Fuente: SANMARINO

Las competencias que se evaluarán son:

- Trabajo en equipo: Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración efectivas con compañeros y otros grupos de trabajo, para integrar esfuerzos comunes orientados al cumplimiento de metas establecidas por la organización, mediante resultados tangibles.

Los indicadores de las competencias serán:

1. Contribuye al fortalecimiento de los lazos de colaboración, creando un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
 2. se integra adecuadamente en la generación de propuestas y soluciones que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización.
 3. desde su rol, está abierto a dar y recibir observaciones de mejoramiento al interior del equipo, respetando las opiniones y contribuciones de sus compañeros, aceptando los errores y realizando propósitos de cambio.
 4. cumple las metas y compromisos adquiridos en el equipo, siendo responsable frente a la interdependencia.
- Responsabilidad social: Es la capacidad de orientar las decisiones, objetivos y acciones de forma transparente para la consolidación de la Liga, es decir el equipo que liderará estos

valores, cumpliendo con la normativa vigente, comprometidos con los componentes económicos, ambientales y sociales que redunden en beneficios para los grupos de interés.

Los indicadores de la competencia serán: 1. Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional y rol dentro de la organización. 2. Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera de la organización y la representa adecuadamente, fuera de la misma. 3. Acata y divulga las normas, leyes y políticas pertinentes al objeto de la organización. 4. Se compromete con el ahorro y uso eficiente de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización y su impacto con el medio ambiente.

- Orientación al cliente interno y externo: Disposición para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes y grupos de interés, generando experiencias positivas en la prestación del servicio, enfocado en la excelencia, respeto, amabilidad, calidez y efectividad, exaltando la dignidad humana.

Los indicadores de la competencia son: 1. Actúa de forma asertiva con los clientes internos o externos con el fin de escuchar, entender y satisfacer sus necesidades oportunamente. 2. Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el apoyo oportuno a sus clientes. 3. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes internos o externos. 4.

Muestra una actitud de interés y responsabilidad en la interacción con el cliente, reconociendo la importancia del mismo, estableciendo prioridades de acuerdo con cada situación. 5. Tiene la capacidad de manejar situaciones de conflicto minimizando las consecuencias para el cliente y la organización.

- Comunicación asertiva y efectiva: Capacidad que tiene una persona al expresar su punto de vista oportunamente de un modo claro y de una forma respetuosa, evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos hacia el interlocutor, siendo eficiente en el mensaje sin que se

genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas en la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

Los indicadores de la competencia son: 1. Escucha con atención y comprende los diferentes puntos de vista para manejar las situaciones de forma coherente con los valores de la organización y propuesta de valor. 2. Expresa su punto de vista de forma clara, objetiva y respetuosa, evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos hacia el interlocutor. 3. Transmite el mensaje de forma efectiva, realizando el autocontrol y cumpliendo con el objetivo de la excelencia en la prestación del servicio para el cliente interno y externo. 4. Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios.

- Página 5: CALIFICACIÓN (CONSOLIDACIÓN DE LOS DATOS)

En esta página, automáticamente se incluirán los puntajes de la calificación de cumplimiento de objetivos y evaluación de desempeño, donde la sumatoria de los dos factores dará el resultado total de desempeño del trabajador y su respectiva clasificación de acuerdo a los rangos establecidos.

- Página 6: PLAN DE MEJORA (ACCIONES A EJECUTAR PARA MEJORAR LOS ASPECTOS DEL DESEMPEÑO QUE REQUIEREN SER FORTALECIDOS)

En esta página, se deben escribir todas aquellas propuestas de mejoramiento para fortalecer las dificultades que esté presentado el trabajador en su desempeño, teniendo en cuenta los criterios evaluados.

El plan de mejora puede incluir:

- * Entrenamiento o reentrenamiento en actividades y procedimientos propios del cargo.
- * Cursos o talleres enfocados en los aspectos evaluados.
- * Reuniones programadas de seguimiento.

Entre otros.

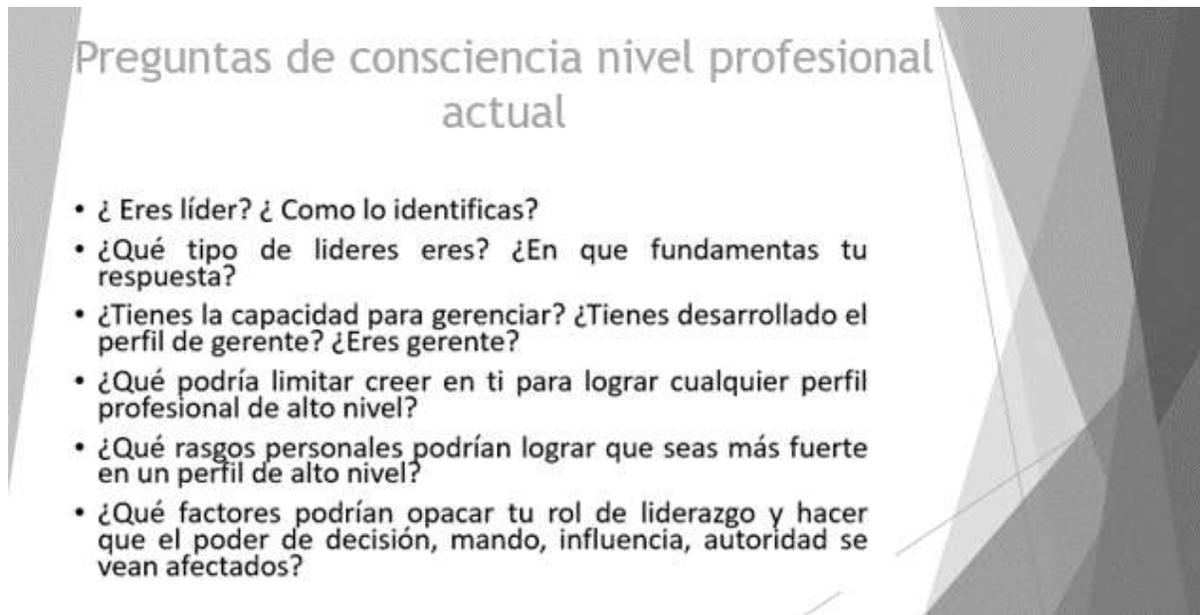
- Página 7: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A MEDIR EN LA SIGUIENTE EVALUACIÓN: en esta página, se deben definir los objetivos para el siguiente período de Evaluación de Desempeño y las acciones de seguimiento para su cumplimiento, NO se deben ingresar datos de Calificación y Cumplimiento, estos se diligenciarán en el siguiente período de evaluación.

8. Firmas: todos los formatos, deben ser firmados por el Evaluador y el Evaluado, en señal de acuerdo de la calificación y los acuerdos de mejora establecidos.

3.3.4. Mesas de trabajo con los jefes y directores mediante la metodología de panel de expertos para definir el alcance del modelo de Liderazgo integral.

Figura 2.

Preguntas de consciencia nivel profesional actual



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.

Distribución del perfil táctico, operativo y estratégico Líder vs Cargo actual



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.

Preguntas poderosas para ser exitoso en la ejecución del cargo en la estrategia de la organización

4 preguntas poderosas para ser exitoso en la ejecución del cargo en la estrategia de la organización

1

2

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.*Visiones de la competencia*

Competencia	Visión operativa de la competencia	Visión táctica de la competencia	Visión estratégica de la competencia
Enfoque práctico			
Visión global			
Solución de problemas			
Orientación a la acción			
Planeación			

Fuente: Elaboración propia

Figura 6.*Perfil de líder evaluado*

Perfiles evaluados	Alcance personal	Impacto esperado
Participativo activo		
Planeador ejecutor		

Conciliador

Retador

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.

Plan de acción estratégico

Plan de acción estratégico			
Acción estratégica	Actividades para lograrla	Competencias a las que aplica	Tiempo para empoderarse acción

Fuente: Elaboración propia

Figura 8.

Conclusiones de crecimiento (Fortaleza)

Conclusiones de crecimiento (Fortalezas)			

Fuente: Elaboración propia

Análisis y resultados

4.1 Tipos de análisis

4.1.1. Diagnóstico del alcance actual de los estilos de liderazgo de los jefes y directores en las unidades de producción en los indicadores de productividad, competitividad y clima laboral

Se hizo una encuesta general (Anexo 1) sobre el clima laboral, el liderazgo de los jefes y directores de unidades de producción, a las siguientes dependencias o áreas: clúster alimentos balanceados o genética, AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A., Regional Oriente, Administrativo y financiero, Gerencia regional, GH – STT, Gestión ambiental, Transporte y distribución, ventas – gerentes de zona, incubadoras: Incubadoras San Gil, Incubadora Girón, Reproductoras pesadas, Grupo 1: Granja Dos Hilachas, Granja Cimientto, Granja Rosa D, Grupo 2: Granja Palmita, Granja Costa Rica, Granja Primavera, Grupo 3 – Granja Juan Curí, Grupo 4: Granja Miralindo, Granja San Roque, Granja Santa Bárbara, Granja Caciquito, Granja Mesitas, Granja San Nicolás, Comercial, Director técnico, Granja El Vergel, Granja Carrusel, Comunes ponedoras, Granja Versailles, Granja Cítricos, Granja Sanguna y Labicol.

Figura 9.

Ficha técnica



Fuente: Elaboración propia

Figura 10.*Convenciones*

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas que se hicieron fueron:

- Compromiso

En términos generales, en este momento trabajando en la Empresa estoy.

Me siento comprometido y feliz de trabajar para la empresa.

Me siento orgulloso recomendando los servicios y productos de la empresa.

Planeo permanecer en la empresa durante los próximos 3 años.

Recomendaría a un amigo trabajar en esta compañía.

Siento que soy importante para la empresa.

- Estructura gerencial.

El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.

Mi jefe brinda apoyo para alcanzar los resultados en el área.

Mi jefe establece claramente mis metas y objetivos.

Mi jefe estimula las nuevas ideas e iniciativas.

Mi jefe me da realimentación (feedback) periódicamente sobre mi desempeño.

Puedo comunicarme abiertamente con mi jefe.

Puedo discutir abiertamente con mi jefe los problemas que se presentan en mi trabajo.

- Información y conocimientos

Comprendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de la empresa.

Conozco el contenido del Reglamento interno de trabajo.

Conozco el programa de Bienestar que ofrece la empresa (actividades, programas, talleres, celebraciones, etc).

Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.

Entiendo la Misión y la Visión de la empresa.

Los canales de comunicación existentes (cartelera, correo electrónico, periódico, TV) me permiten mantenerme informado.

- La gente

Conozco las diferentes actividades de prevención de riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo.

Considero que la exigencia en los puestos de trabajo está relacionada con las capacidades personales.

Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa.

En esta empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.

La comunicación entre los compañeros de área de trabajo es adecuada.

Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.

Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral.

Son claros los aspectos que se tienen en cuenta para evaluar mi desempeño.

- Poder de decisión

En el último año he participado activamente de los programas de capacitación que ofrece la empresa.

En la Empresa soy escuchado y mis opiniones son consideradas.

La toma de decisiones en mi área de trabajo se caracteriza por ser oportuna.

Las reuniones en las que participo son efectivas.

Me siento apoyado por la empresa cuando lo necesito.

Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.

- Procesos de trabajo

Considero que Gestión Humana soporta el desarrollo de la gente.

Considero que la empresa tiene una cultura orientada a resultados.

Cuando se presentan problemas en el área, la tendencia de mi equipo de trabajo es solucionar los conflictos y aclararlos.

Dispongo de los implementos necesarios para realizar mi trabajo con seguridad.

En mi área de trabajo se promueve la cultura de mejoramiento continuo.

En mi empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.

Existen relaciones de cooperación entre las diferentes áreas de la empresa.

Los objetivos de mi área están directamente relacionados con los objetivos de la empresa.

- Recompensas

Considero adecuados los beneficios que me otorga la empresa.

Cuando obtengo resultados de un alto nivel de calidad, recibo de mi jefe un reconocimiento verbal.

La empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.

Tabla 9.*Evaluación clima laboral 2019*

	Consolidado	Clúster alimentos balanceados y genética	Agroavícola San Marino	Regional Oriente					
Población objetivo	6.612	3.508	1416	588					
Manuales	4.906	2.573	1118	469					
Digitales	1.179	689	193	62					
Total encuestas	6.085	3.262	1311	531					
% Cumplimiento	92%	93%	93%	90%					
	Empresa	Regional	Población	Muestra	% Parti.	Satisfacción			
						2016	2017	2018	2019
Blanc Ead Os y Genética	San Marino Genética	San Marino Genética	588	533	90%	76	77	78	90
Blanc Ead Os y Genética	San Marino Genética	San Marino Genética	1.416	3.333	93%		78	81	88
Blanc Ead Os y Genética	San Marino Genética	San Marino Genética	383	339	89%	78	83	84	88

		Clúster alimentos balanceados y genética		Agroavícola San Marino		Regional Oriente			
Consolidado									
Blanc Ead Os y Genética	San Marino Genética	San Marino Genética	383	383	100%	78	78	80	85
Consolidado	Consolidado		6.602	6.085	92%	73	79	80	84
Blanc Ead Os y Genética			3.503	3.262	93%			81	83
Blanc Ead Os y Genética	San Marino Genética	San Marino Genética	62	45	73%		54	93	83

Fuente: Elaboración propia

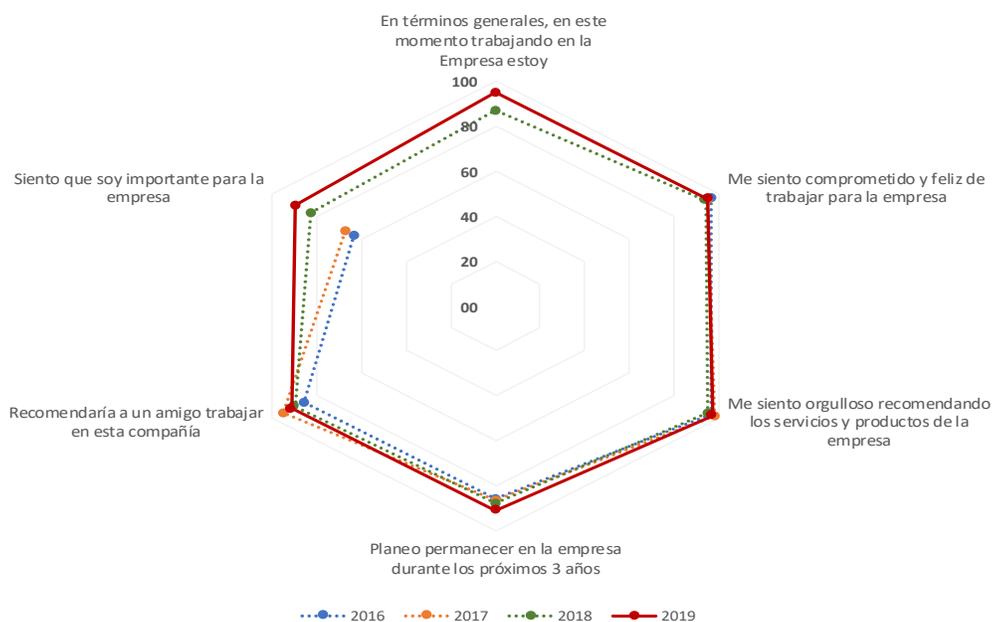
Tabla 10.
Nivel de satisfacción

	2016	2017	2018	2019	Consolidado	Referente
Compromiso	86	88	89	93	89	96
Estructura gerencial	65	75	76	88	83	95
Información y conocimientos	81	84	83	92	87	96
La gente	78	76	75	87	84	94
Poder de decisión	67	72	73	87	81	89
Procesos de trabajo	83	81	77	91	84	92
Recompensas	65	55	78	88	79	90
Sanmarino Oriente	76	77	78	90	84	93

Fuente: Elaboración propia

Figura 11.

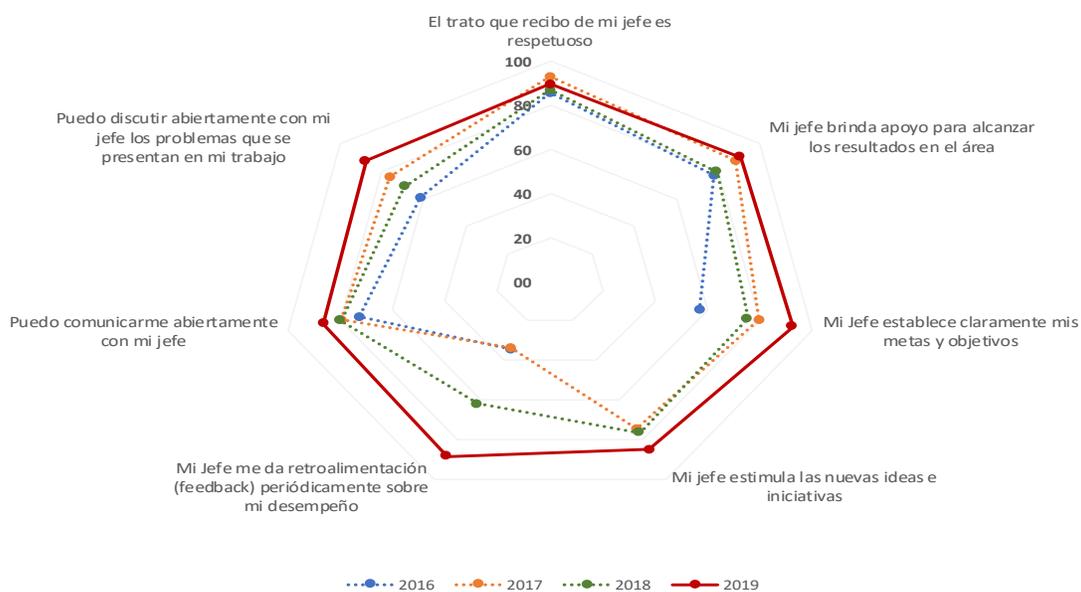
Compromiso



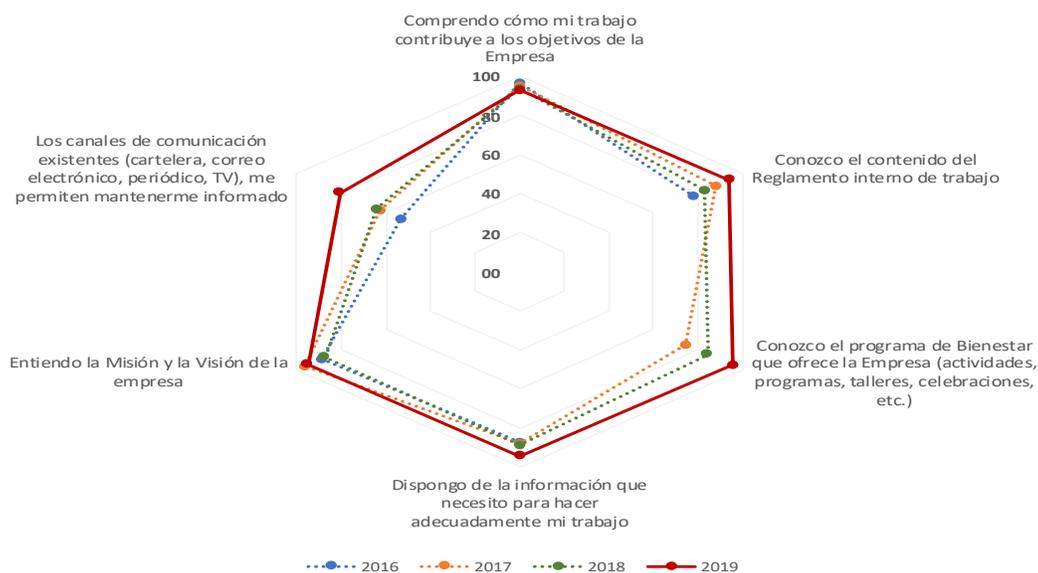
Fuente: Elaboración propia

Figura 12.

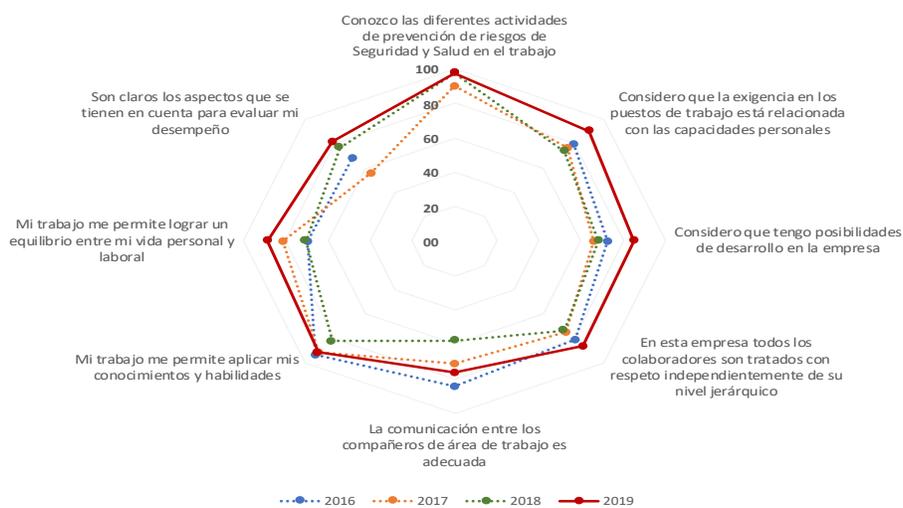
Estructura gerencial



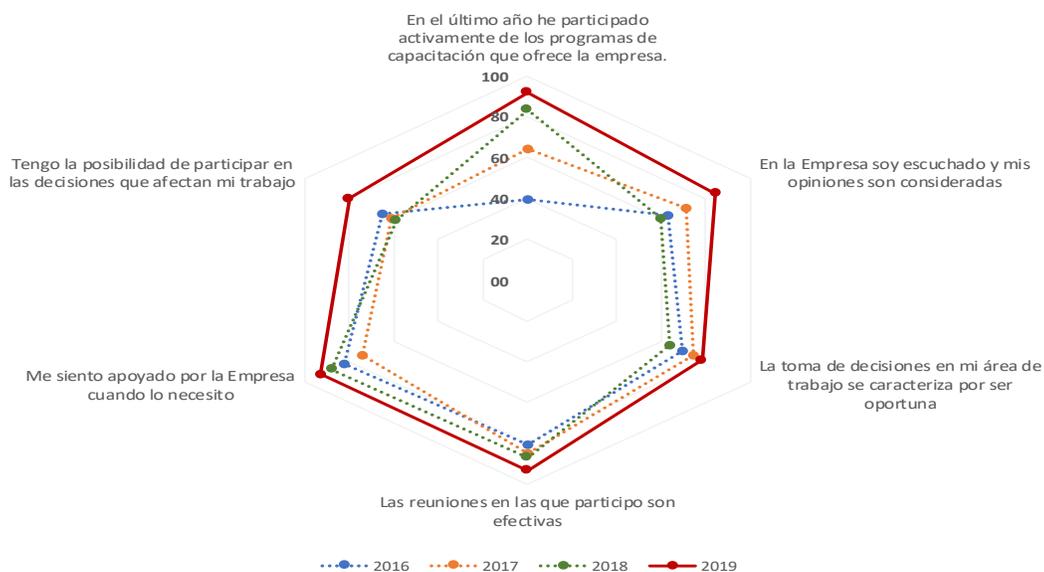
Fuente: Elaboración propia

Figura 13.*Información y conocimiento*

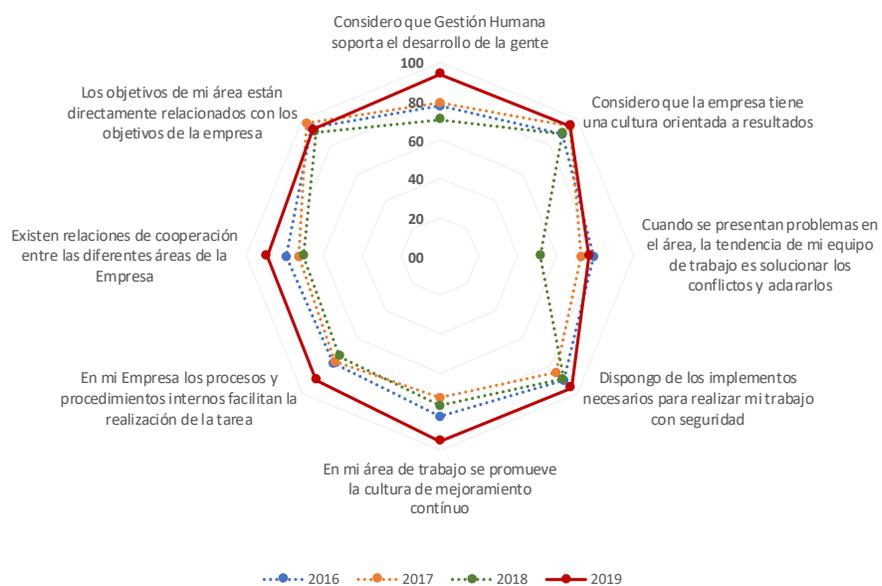
Fuente: Elaboración propia

Figura 14.*La gente*

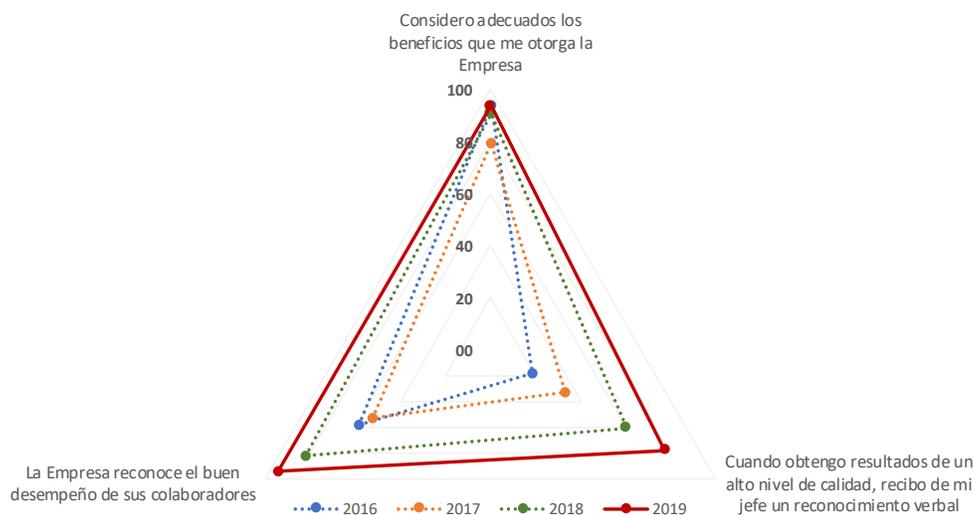
Fuente: Elaboración propia

Figura 15.*Poder de decisión*

Fuente: Elaboración propia

Figura 16.*Proceso de trabajo*

Fuente: Elaboración propia

Figura 17.*Recompensas*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.*Aspectos favorables*

Pregunta	2017	2018	2019
Conozco las diferentes actividades de prevención de riesgo de seguridad y salud en el trabajo	90	98	97
Me siento orgulloso recomendando los servicios y productos de la empresa	98	95	97
Me siento comprometido y feliz de trabajar para la empresa	95	94	95
Comprendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de la empresa	95	94	93
Considero adecuados los beneficios que me otorga la empresa	79	91	94
Los objetivos de mi área están directamente relacionados con los objetivos de la empresa	97	91	92
Dispongo de los implementos necesarios para realizar mi trabajo con seguridad	85	90	95
Recomendaría a un amigo trabajar en esta compañía	95	90	91

Considero que la empresa tiene una cultura orientada a resultados	95	89	95
Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo	88	89	94

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Aspectos con oportunidad de mejora

Pregunta	2017	2018	2019
¿Puedo discutir abiertamente con mi jefe los problemas que se presentan en mi trabajo?	76	69	88
¿Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa?	66	68	85
¿La toma de decisiones en mi área de trabajo se caracteriza por ser oportuna?	74	64	78
¿Los canales de comunicación existentes (cartelera, correo electrónico, etc) me permiten comprender los mensajes?	62	64	81
Mi jefe me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño	33	62	88
Cuando obtengo resultados de un alto nivel de calidad ¿recibo de mi jefe un reconociendo verbal?	71	60	84
¿En la empresa soy escuchado y mis opiniones son consideradas?	61	59	80
¿Tengo la oportunidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo?	71	58	76
¿La comunicación entre los compañeros de área es adecuada?	73	52	77

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Modelo de liderazgo integral orientado al cumplimiento de las expectativas de la misión y visión de AGROAVÍCOLA SANMARINO S.A.

4.1.2.1. Plan de acción del clima laboral 2020

Tabla 13.

Criterios para la construcción del plan de acción

- 1 Antes de iniciar, revise cuidadosamente la sábana de datos para que se familiarice con ella e identifique por cada una de las preguntas, las valoraciones y población que respondió.
- 2 Establezca prioridades; es decir, defina si quiere construir su plan de acción pensando en consolidar los aspectos considerados como fortalezas (valores en verde), o definir el plan de acción pensando en avanzar en aquellos aspectos considerados con mayor oportunidad de mejora (valores en naranja y rojo).
- 3 Una vez clarificadas las prioridades, familiarícese con el adjunto (formato de planes de acción).
- 4 Identifique las preguntas y aspectos o dimensiones que requieren mayor atención y defina acciones específicas que contribuyan a mejorar o fortalecer los resultados del ambiente laboral de la Empresa. Estas acciones deben ser consignadas en el formato de acciones definidas.
- 5 Empiece a trabajar y recuerde que **monitorear de forma periódica** el desarrollo de estas acciones, permitirá ajustar oportunamente su plan de trabajo para el año 2020.
- 6 Lo más importante: recuerde que **NO está sólo**, pida ayuda si lo requiere.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias transversales: Se aplicarán a todos los centros o áreas de trabajo para mantener apoyo frente al contexto del clima laboral.

Estrategias de Intervención correctiva focal: El objetivo de la intervención trasciende a eliminar o reducir las formas, procesos, hábitos, prácticas y condiciones psicosociales que inciden de forma negativa en el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, conllevando a un estado de insatisfacción del o de los trabajadores, generando ambientes negligentes y poco

protectores donde las malas decisiones administrativas de quienes lideran o dirigen y el poco interés o bajo entendimiento de la estrategia, limitan el progreso de la organización.

Estrategias de Promoción: Es un conjunto coherente de acciones tendientes a impedir que se presenten las situaciones no deseadas que generan insatisfacciones en los trabajadores, las cuales están encadenadas y construidas a partir de una evaluación de necesidades, para la toma pertinente de decisiones administrativas por parte de quienes lideran o dirigen, buscando con ello la creación o adaptación de actividades enfocadas al cumplimiento de los objetivos realistas, trazados como fin de la estrategia organizacional.

Estrategias de Prevención: El propósito de las estrategias de Prevención es ofrecer a las distintas áreas la oportunidad de mantener el ambiente laboral saludable mediante actividades sistemáticas encaminadas a fortalecer y potencializar las buenas prácticas en procesos y decisiones administrativas de los que lideran y dirigen, con el fin de mantener los niveles de satisfacción de los trabajadores en un estado funcional de alto desempeño, productividad, competitividad y sostenibilidad.

Estrategias Transversales:

1. Reunión con los equipos de trabajo en cada área, incubadora o granja para establecer los acuerdos de trabajo durante el año respecto al clima organizacional.
2. Implementación de grupos focales en cada área, incubadora o granja con el objeto de revisar continuamente el desarrollo pertinente del clima laboral.
3. Taller para dar a conocer el contexto de trabajo del clima laboral, su alcance, impacto, beneficios e incidencia en la cultura organizacional y estrategias organizacionales.
4. Pre-evaluación del clima laboral en agosto 2020 para revisar el compromiso de trabajo de los líderes y redefinir estrategias, si es necesario.

5. Seguimiento a todas las actividades planteadas por Gestión Humana u otras áreas encaminadas a mejorar las condiciones sociales, ambientales y demás, que impactan en la calidad de vida y clima laboral.

Estrategias de Prevención: 1. Trabajo directo con los equipos de trabajo de las distintas áreas, granjas o incubadoras respecto a la importancia del clima laboral en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

1. Mesa de trabajo para establecer compromisos de trabajo sistemático para reducir el posible impacto negativo de las variables que podrían estar afectando el clima laboral.

Estrategias de Promoción: 1. Taller lúdico de clima laboral para todos los equipos de trabajo operativo mediante actividades enfocadas en la calidad de vida laboral y su sostenibilidad en el tiempo.

2. Revisión periódica de las distintas situaciones complejas que pudieran presentarse para generar las respectivas acciones o planes de acción.

Tabla 14.

Plan de acción clima laboral

Plan de acción clima laboral								
	Administrativo y financiero	Gerencia Regional	GH - STT	Gestión ambiental	Transporte y distribución	Ventas gerente de zona	Labicol	Incubadora Girón
Compromiso	Promoción	Promoción	Promoción	Promoción	Int. Focal	Promoción	Promoción	Promoción
Estructura Gerencial	Int. Focal	Promoción	Promoción	Promoción	Int. Focal	Promoción	Int. Focal	Promoción
Información y conocimientos	Promoción	Promoción	Promoción	Int. Focal	Int. Focal	Promoción	Int. Focal	Promoción
La gente	Prev. Focal	Promoción	Promoción	Int. Focal	Int. Focal	Promoción	Int. Focal	Int. Focal

Plan de acción clima laboral								
	Administrativo y financiero	Gerencia Regional	GH - STT	Gestión ambiental	Transporte y distribución	Ventas gerente de zona	Labicol	Incubadora Girón
Poder de decisión	Promoción	Promoción	Promoción	Promoción	Int. Focal	Promoción	Int. Focal	Promoción
Procesos de trabajo	Int. Focal	Promoción	Promoción	Prev. Focal	Int. Focal	Promoción	Int. Focal	Promoción
Recompensas	Int. Focal	Promoción	Promoción	Promoción	Int. Focal	Promoción	Int. Focal	Promoción
Tipo de estrategia de intervención por área, granja o incubadora.	Estrategia de intervención correctiva	Estrategia de promoción	Estrategia de promoción	Estrategia de intervención correctiva.	Estrategia de intervención correctiva.	Estrategia de promoción	Estrategia de intervención correctiva.	Estrategia de prevención

Acciones estratégicas sugeridas a líderes para seguir consolidando el clima laboral.

- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Establecer un clima de confianza y respeto entre jefes, colegas y subordinados. Es decir, que los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos y la capacidad de colaboración de los miembros de la organización.
- ✓ Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman parte de ella.
- ✓ Estimular las emociones y sentimientos de las personas debido que estos son benéficos o perjudiciales para la eficiencia y salud de la organización.

- ✓ Colocar los conflictos y tensiones ante los miembros en un ambiente controlado para que exista una retroalimentación racional y constructiva.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto las concepciones, el clima y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- ✓ Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como simples máquinas que operan, así como brindar oportunidades para que cada miembro de la organización y la organización misma desarrollen todo su potencial.
- ✓ Procurar crear un ambiente en donde se viva un trabajo estimulante y que éste ofrezca un reto por vencer.
- ✓ Procurar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en el desempeño del trabajo en la organización y del medio que lo rodea.
- ✓ Tratar a cada ser humano como un conjunto complejo de necesidades, las cuales son relevantes para su trabajo y para su vida.
- ✓ Confianza y apoyo donde la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- ✓ Búsqueda de la igualdad de poder dejando a un lado el enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.
- ✓ Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente, eso es llamado: confrontación.
- ✓ Búsqueda inalcanzable de la participación donde las personas afectadas por un cambio, participen en las decisiones que lo rodean, así, estarán más comprometidos en poner en práctica esas decisiones.

- ✓ Perfeccionar los procesos de forma pertinente y lograr que éstos sean funcionales a las necesidades productivas de cada granja, incubadora o área.

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Al comprender la estructura organizacional, (Anexo 1,2 y 3) de Agroavícola San Marino S.A. a partir de la Misión, Visión, valores corporativos, políticas internas y objetivos estratégicos se pueden identificar las competencias laborales de los cargos de dirección y jefatura de los núcleos productivos (granjas) mediante un proceso de análisis de las funciones y responsabilidades.
- En el momento en que se aplicó la herramienta técnica para recoger la información que permita el análisis de las necesidades de liderazgo para los cargos de dirección y jefatura, se tuvieron las bases para diseñar un modelo de liderazgo integral acorde a las necesidades de Agroavícola San Marino S.A., que contribuye al fortalecimiento homogéneo de las competencias del perfil de los cargos directivos en cada uno de los núcleos de producción (granjas) de la empresa Agroavícola San Marino S.A.; cumpliendo con los objetivos estratégicos dentro de un marco de alta productividad, competitividad, calidad de vida laboral, desempeño de los equipos de trabajo y su gestión frente al proceso de producción (Anexo 4, 5 y 6).
- Efectivamente al implementar el modelo de liderazgo integral, los indicadores de clima laboral pueden mejorar al hacer un proceso de metacognición de las emociones y la forma en que se establece la comunicación.

5.2 Recomendaciones

Estructura Gerencial

- ✓ Es importante reforzar los encuentros para la generación de ideas y participación de los colaboradores, abriendo espacios adecuados y pertinentes para ello.

Información y Conocimiento

- ✓ Fortalecer los canales de comunicación al interior de la empresa.

La Gente

- ✓ Es fundamental que se fortalezcan los espacios de comunicación y construcción colectiva al interior del área, así como también, clarificar los aspectos que se tienen en cuenta para evaluar el trabajo de los colaboradores.

Poder de Decisión

- ✓ Generar momentos que faciliten que los colaboradores puedan aportar ideas para mejorar su trabajo. Así mismo, evaluar la toma de decisiones de parte del equipo de líderes.

Procesos de Trabajo

- ✓ Abrir espacios de trabajo que contribuyan a mejorar la percepción de participación en la resolución de problemas propios del área entre los mismos compañeros.

Recompensas

- ✓ Enfatizar en la formación de los líderes sobre la importancia del reconocimiento para los equipos de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Barnes, T. (1999). *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Mc Graw Hill: Bogotá.
- Blanchard, K and O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Norma: Bogotá.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management*. Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5(nº2), pág. 141-150.
- Cardona, P y García, P. (2007). *Cómo desarrollar las competencias en el liderazgo*. Editorial EUNSA: España.
- Cuadrado, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*.
- Cuadrado, M. (1 de abril 2020). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres tipos de liderazgo*. Revista de Psicología Social. Vol.16(nº2), Pág.131-155.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>
- Eslava, E. (2008). *Liderazgo Transformador*.
- Flores, J., Gómez, G., & Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: aljibe.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Vergara. Buenos Aires.
- Handscombe, R., y Norman, P. (1993). *Liderazgo Estratégico*. Mc Graw Hill Interamericana de España: Madrid.
- OIT. (27 de marzo de 2020). *Competencia Laboral*. Organización internacional del trabajo.
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxiii.htm>
- Reddin, W. (1983). *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation.*. New Brunswick Bussines School: E.U.A.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica. Vergara: Buenos Aires.

Weber, M. (1920). Modelo burocrático de Max weber.

Apéndices

Apéndice A. Organigrama

		Organigrama Agroavícola Sanmarino - Regional Occidente				Código: DES-E-PGE-04-1 Fecha: 17-Feb-2020 Versión: 04 Página 2 de 2
Control de cambios						
Versión No.	Fecha	Detalle de los Cambios	Elaboró	Revisó	Revisó	Aprobó
00	03-Ago-2018	Elaboración Inicial	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz	Claudia Meléndez Ferro	German Galvis Páez
01	23-Nov-2018	Cambios estructura revisión corporativo	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Jorge Pimiento	Dubis Cuellar Ximena Alegria	German Galvis Páez
02	30-Jul-2019	Cambio de codificación A por E (Proceso Estratégico)	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Jorge Pimiento	Dubis Cuellar Diana Moreno	German Galvis Páez
03	20-Ago-2019	Nuevo cargo Coordinador Gestión Humana	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Jorge Pimiento	Dubis Cuellar Diana Moreno	German Galvis Páez
04	17-Feb-2020	Se realizan cambios en denominación de cargos del área de Calidad Coordinador y Asistente	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Jorge Pimiento	Dubis Cuellar Diana Moreno	German Galvis Páez

	Organigrama Agroavícola Sanmarino - Regional Oriente					Código: DES-E-PGE-04-2
						Fecha: 17-Feb-2020
						Versión: 04
						Página 2 de 2

Control de cambios						
Versión No.	Fecha	Detalle de los Cambios	Elaboró	Revisó	Revisó	Aprobó GG
00	03-Ago-2018	Elaboración Inicial	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz	Claudia Meléndez Ferro	German Galvis Páez
01	23-Nov-2018	Cambios en estructura revisión corporativo	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Cristian Franco	Dubis Cuellar	German Galvis Páez
02	11-Ene-2019	Adición estructura Labicol	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Cristian Franco	Dubis Cuellar	German Galvis Páez
03	30-Jul-2019	Cambio de codificación A por E (Proceso Estratégico)	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Cristian Franco	Dubis Cuellar	German Galvis Páez
04	17-Feb-2020	Se realizan cambios en denominación de cargos del área de Gestión Calidad Coordinador y Asistente	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Cristian Franco	Dubis Cuellar	German Galvis Páez

	Organigrama Agroavícola Sanmarino - Regional Centro			Código: DES-E-PGE-04-3
				Fecha: 17-Feb-2020
				Versión: 03
				Página 2 de 2

Control de cambios						
Versión No.	Fecha	Detalle de los Cambios	Elaboró	Reviso	Reviso	Aprobó GG
00	03-Ago-2018	Elaboración Inicial	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz	Claudia Meléndez Ferro	German Galvis Páez
01	23-Nov-2018	Cambios en estructura revisión corporativo	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Luis Abelardo López	Dubis Cuellar Hobab Campos	German Galvis Páez
02	30-Jul-2019	Cambio en codificación A a E (Proceso Estratégico) – Adhesión Cargo Analista de Crédito y Cartera	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Luis Abelardo López	Dubis Cuellar Hobab Campos	German Galvis Páez
03	17-Feb-2020	Se realizan cambios en denominación de cargos del área de Gestión Calidad Coordinador y Asistente	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Diaz Claudia Meléndez Ferro Juana Millán	Dubis Cuellar	German Galvis Páez

Apéndice B. Evidencias Reuniones





Apéndice C. Listado de asistencia reunión

Marca temporal	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad	Regional	Centro de trabajo
2/12/2020 14:42:46	Yaidid Quintero Olaya	1003338568	Norte	Incubadora Tucumana
2/12/2020 14:50:40	Eiler David Martínez Caicedo	1090433457	Norte	Distribución
2/12/2020 15:03:20	Esperanza Hernández Garnica	37861472	Norte	Laboratorio
2/12/2020 15:03:42	Oscar Alberto Triviño Echeverry	11344985	Norte	REPRODUCTORAS LIVIANAS
2/12/2020 15:03:45	Juana Millán Severiche	30578714	Norte	Tucumana
2/12/2020 15:03:48	Manuel Fuentes Plata	1098619552	Norte	Granjas Mogotes
2/12/2020 15:03:55	Jhon Eder Portela Ramírez	11207017	Norte	Planta 2
2/12/2020 15:04:30	Juan Sebastián Ariza Orejarena	1101690864	Norte	Dos Hilachas
2/12/2020 15:04:35	SALOMON BERDUGO ARENAS	84450287	Norte	INC TUCUMANA
2/12/2020 15:04:43	Claudio Rafael Cárdenas Merchán	1095938439	Norte	San Roque
2/12/2020 15:04:58	Juan Manuel Porras S	1101048004	Norte	Granja Miralindo
2/12/2020 15:05:18	Pedro Alonso Cruz Ruiz	91184766	Norte	Dos Hilachas
2/12/2020 15:06:06	Edison Fernando Mendoza Durán	1096512360	Norte	Rey David
2/12/2020 15:06:41	William Duarte	12193766	Norte	Juan Curi-Rey David
2/12/2020 15:06:51	Jorge Amaya	13855981	Norte	Granjas Comerciales
2/12/2020 15:07:48	Jorge Amaya	13855981	Norte	Granjas Comerciales
2/12/2020 15:08:39	Adriana Patricia Méndez Traslaviña	1098687799	Norte	Levantes comerciales.
2/12/2020 15:08:43	Jorge Amaya	13855981	Norte	Granjas Comerciales

Marca temporal	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad	Regional	Centro de trabajo
2/12/2020 15:09:25	Nathaly Slendy Romero Ibáñez	1092355002	Norte	Granja Dos Hilachas
2/12/2020 15:17:57	Paola Maradei	39569915	Norte	Esperanza 1
2/12/2020 15:24:38	Julieth Viera Gómez	29675354	Norte	Administrativo
2/12/2020 16:38:35	Luis Alberto Vergara	93436068	Norte	Planta de incubación La Toscana
2/12/2020 16:38:40	Elkin Andrés Luengas Caicedo	79685725	Norte	Levantes Comerciales
2/12/2020 16:38:41	Christian Andrés Blanco Plata	1098722162	Norte	Granja San Nicolás
2/12/2020 16:38:48	Danilo Méndez Matiz	3234257	Norte	Reproductoras Livianas
2/12/2020 16:38:56	Nicolás Porras Cancino	1101048394	Norte	Costa Rica - Palmita - Primavera
2/12/2020 17:06:38	Diego Montaña	91079055	Norte	Granja Juan Curí
2/12/2020 17:07:29	Jonathan Céspedes	1144080501	Norte	Granja Juan Curí
2/12/2020 17:13:44	Adriana Patricia Méndez Traslaviña	1098687799	Norte	Levantes comerciales
6/16/2020 17:14:56	Andrea García Castro	52871069	Norte	Granjas comerciales
2/12/2020 17:15:59	Polo Vellojín Juan Camilo	11004477	Norte	Granja San Nicolás
2/12/2020 9:39:22	Nataly Castellanos Martínez	1073171043	Norte	ADM Centro

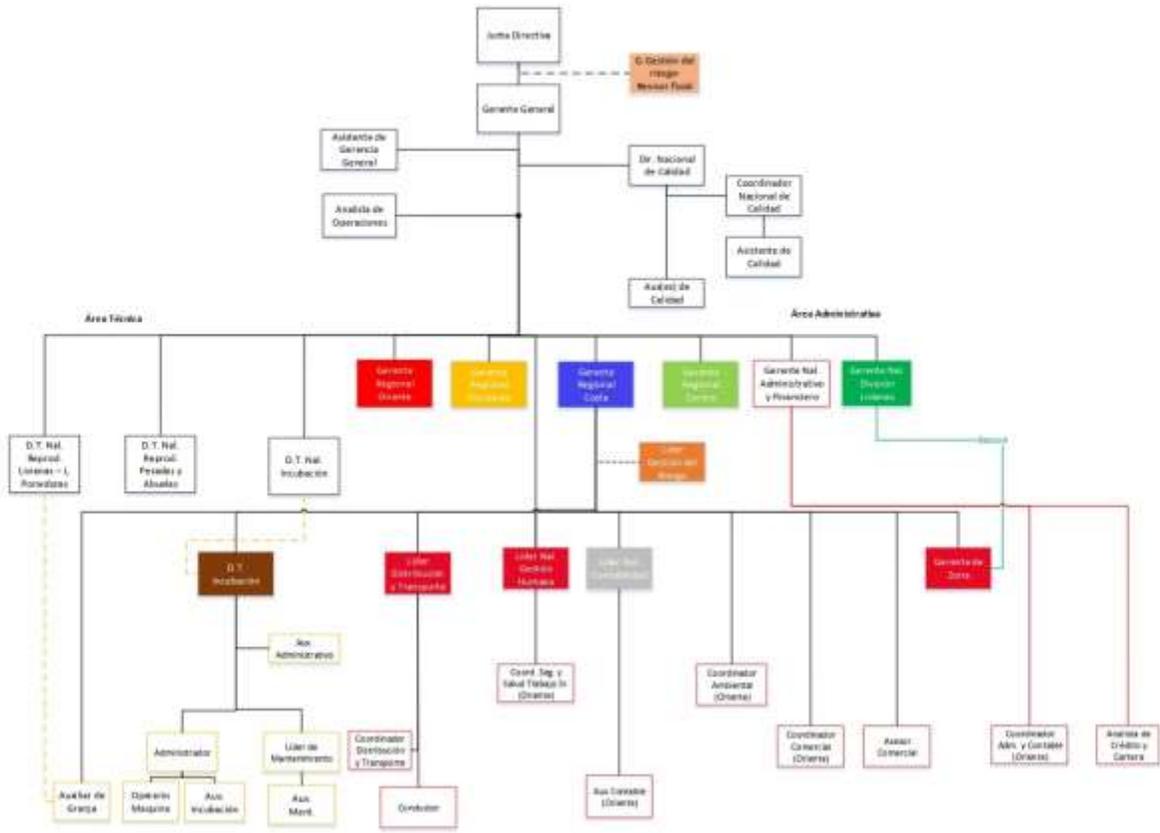
Apéndice D. Listado de asistencia reunión 2

Marca temporal	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad	Regional	Centro de trabajo
3/21/2020 15:28:17	Hobab Eusebio Campos Murillo	1070591821	Norte	Administración
3/21/2020 14:57:00	Julieth Viera Gómez	29675354	Norte	Administrativo
3/21/2020 14:59:51	Jorge Iván Marín Figueroa	1116156648	Norte	Oficina
3/21/2020 15:04:41	Mónica Isabel Díaz Cundar	66876550	Norte	Administración
3/21/2020 15:04:45	Diego Andrés Marín Zambrano	1107084605	Norte	San Marino
3/21/2020 15:11:38	Marisol Valencia Campo	25274778	Norte	Administración
3/21/2020 15:12:32	Hilda Janeth Vanegas	66779421	Norte	Contabilidad
3/21/2020 15:24:07	Yyby Esperanza Sánchez Rengifo	42779555	Norte	Agroavícola San Marino S.A
3/21/2020 15:37:52	Jenny Marcela Londoño Luna	1114828286	Norte	Administración occidente
3/21/2020 15:39:57	Lady Viviana López Muñoz	1113632125	Norte	Administración
3/21/2020 15:40:39	Orlando Correa Yepes	1113671586	Norte	Contabilidad
3/21/2020 15:40:42	Frank Jeins Peña Plaza	94469124	Norte	Administración gestión del riesgo
3/21/2020 15:40:45	Sonia Stella Osorio Pedraza	1096948709	Norte	Ventas
3/21/2020 15:41:06	Víctor Alfonso Agray	91538919	Norte	Gestión del riesgo
3/21/2020 15:41:17	Mayra Alejandra Bautista Amorocho	1098737296	Norte	Oficina de Girón
3/21/2020 15:41:19	Laura Granada López	1010053802	Norte	Gestión Humana
3/21/2020 15:43:52	Claudia Janet López Blanco	63344190	Norte	Ventas
3/21/2020 15:44:10	Zeulym Dinellys Camacho Murillo	1002134514	Norte	Administración

Marca temporal	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad	Regional	Centro de trabajo
3/21/2020 15:44:14	Ana Carolina Ospina Salazar	1113639647	Norte	Administración
3/21/2020 15:44:39	Constanza Liceth Pardo Posada	37329673	Norte	Calidad
3/21/2020 15:44:50	Heiver Munévar Galeano	1001326963	Norte	Administración
3/21/2020 15:45:20	Cheila Yahira Cáceres Acevedo	1098631478	Norte	Girón
3/21/2020 15:47:46	Víctor Manuel Murillo Hernández	1114458129	Norte	Administrativo
3/21/2020 15:49:04	Narcive Sarmiento García	63346655	Norte	Girón
3/21/2020 15:50:05	Alex Fernando Londoño Bravo	1114830314	Norte	Contabilidad
3/21/2020 15:50:40	Desire Díaz Borrero	1045685568	Norte	Planta tucumana
3/21/2020 16:02:32	Ruth Reina	1113303177	Norte	Oficina Costa
3/21/2020 16:04:02	Sarly Yineth Muñoz Beltrán	1192730856	Norte	Administración - Oficina
3/21/2020 16:23:59	Valentina Jiménez	1095952365	Norte	Administración
3/21/2020 16:42:27	Guillermo Benavides	98386705	Norte	Ventas
3/21/2020 16:53:40	Johanna Alexandra Maldonado Vásquez	37.555.588	Norte	Administración
3/21/2020 16:55:27	Celestino Mantilla Pedraza	91349121	Norte	Administración
3/21/2020 16:55:32	Eduard Ferney Carvajal Duran	1102376426	Norte	Administración
3/21/2020 16:56:50	Laura Paola Luna González	1098624704	Norte	Administración
3/21/2020 16:58:07	Leidy Patricia Rey Cancino	1095928268	Norte	Administración
3/21/2020 16:58:09	Carmen Elena Gutiérrez Rodríguez	63513014	Norte	Girón
3/21/2020 16:58:15	Yuri Elizabeth Fontecha Espinosa	63542373	Norte	Administración

Marca temporal	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad	Regional	Centro de trabajo
3/21/2020 16:58:43	Paola Sanabria Estrada	37551893	Norte	ADMON
3/21/2020 16:58:54	Laura Marcela Gómez Dávila	1095955707	Norte	Administración
3/21/2020 17:01:21	Jhon Edinson Jiménez Escobar	1113668980	Norte	Impuestos
3/21/2020 17:01:22	Kelly Chavarría Ramírez	28559065	Norte	Costa
3/21/2020 17:01:24	Leydi Milena Ospina Puentes	29706737	Norte	Costa
3/21/2020 17:01:41	Verenice Morales Martin	52163053	Norte	Oficina Costa
3/21/2020 17:01:43	Francia Edith Salazar Dictto	66769761	Norte	Administración
3/21/2020 17:01:51	Marcela Pineda Solano	1113654764	Norte	Contabilidad
3/21/2020 17:02:04	Diana Patricia Agudelo Montoya	29706817	Norte	Planta Administrativa
3/21/2020 17:02:10	Karina Marcela Echeverry Ospina	1113693122	Norte	Administrativo
3/21/2020 17:02:37	Eudelys Solano Zambrano	1043022532	Norte	Planta Tucumana
3/21/2020 17:03:08	Juana Millán Severiche	30578714	Norte	Costa
3/21/2020 17:03:13	Rosa Elena Jiménez Sánchez	66993689	Norte	Impuestos
3/21/2020 17:03:37	Sindy Patricia Villa Arrieta	1102826849	Norte	Gerente de zona distribución
3/21/2020 17:04:06	Jenny Narváez	1113689170	Norte	Administración
3/21/2020 17:04:13	Katherine Yara Ruiz	1113627844	Norte	Compras y abastecimiento
3/21/2020 17:04:49	Cristian Cundumi	1113665003	Norte	Administración
3/21/2020 17:05:04	Andrés Acosta	91185391	Norte	Contabilidad
3/21/2020 17:05:26	Ivama Rhenals Velásquez	30687036	Norte	Costa baja

Marca temporal	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad	Regional	Centro de trabajo
3/21/2020 17:08:09	Constanza Pardo posada	37329673	Norte	Calidad
3/21/2020 17:08:37	Jessica Marcela Ladino Vélez	1113665320	Norte	Administración
3/21/2020 17:14:44	Daniel Felipe Molina	1113681153	Norte	Administración Norte



	Organigrama Agroavícola Sanmarino - Regional Costa	Código: DES-E-PGE-04-4
		Fecha: 17-Feb-2020
		Versión: 03
		Página 2 de 2

Control de cambios						
Versión No.	Fecha	Detalle de los Cambios	Elaboró	Revisó	Revisó	Aprobó GG
00	03-Ago-2018	Elaboración Inicial	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz	Claudia Meléndez Ferro	German Galvis Páez
01	23-Nov-2018	Cambios en estructura revisión corporativo	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Juana Millán	Dubis Cuellar	German Galvis Páez
02	30-Jul-2019	Cambio en codificación de A a E (Proceso Estratégico) Adhesión Analista de Crédito y Cartera	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Juana Millán	Dubis Cuellar	German Galvis Páez
03	17-Feb-2020	Se realizan cambios en denominación de cargos del área de Gestión Calidad Coordinador y Asistente	Andrés Corzo Betancur	Néstor Cardozo Díaz Claudia Meléndez Ferro Juana Millán	Dubis Cuellar	German Galvis Páez