Vigilada Mineducación

# Estilos de liderazgo y empoderamiento: El caso de la empresa Stop Jeans

# Leadership styles and empowerment: The case of Stop Jeans company

Isabel Cristina Henao Pino y Vannesa Ruiz Quiroz

Tesis de Grado

Asesor

Francisco Darío López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

2022

## Tabla de Contenido

**Lista de Figuras……..….....4**

**Lista de Tablas ……7**

**Resumen……..…...8**

**Introducción……....10**

**Planteamiento del Problema: De un Sueño de Empresa a un Reto de Liderazgo ..…..…..12**

Contexto: El Recorrido de Crecimiento de una Empresa Trazado por el Estilo de Liderazgo e Intención de su Fundador.....12

Identificación del Problema: La Necesidad de Nuevos Estilos de Liderazgo que Empoderen el Talento Ante el Reto de Competitividad y Sostenibilidad Empresarial.....14

Antecedentes: El Reto de un Nuevo Liderazgo Trazado por el Cambio.....16

Justificación, Objetivos y Pregunta: Una Inquietud por Explorar los Estilos de Liderazgo de los Directores y Líderes que Favorezcan el Empoderamiento.....18

*Objetivo General*……..…….22

*Objetivos Específicos*……..…….22

*Justificación*…….…….22

**Marco Teórico: Gestión Administrativa y Liderazgo como Bases para una Firme Estrategia de Gestión del Talento desde el Empoderamiento…….…...23**

La Administración en las Organizaciones Trazada por la Evolución Histórica y el Reto de Flexibilización desde la Segunda Mitad del Siglo XX.....24

Teorías de Liderazgo un Intento de Aproximación Diacrónica.....28

Hacia un Liderazgo Cercano y Multiplicador de su Talento a Cargo.....41

**Método…….....52**

Tipo de Estudio…..……..……..…….……52

Sujetos de Estudio…..……..……..…….…....54

Bases de los Instrumentos: Fundamentos para el Uso de las Pruebas en Investigación…...54

Primer Instrumento: Diagnóstico de Liderazgo de Blake y Mouton, Malla Gerencial.....58

Segundo Instrumento: Prueba de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....61

Aplicación de los Instrumentos……..…….…..…..65

**Hallazgos y Análisis de Resultados…….…….…….67**

Análisis Stop Jeans.……..……..……..…67

Análisis Comparativo por Nivel de Cargo.……..……..……72

Análisis Comparativo por Género.……..……78

## Tabla de Contenido

Análisis por Dirección……81

*Dirección General*……81

*Dirección Ejecutiva*……84

*Dirección de Marcas*……87

*Dirección Comercial*……90

*Dirección Comercial Canales No Presenciales*……93

*Dirección de Mercadeo*……96

*Dirección de Producto*……98

*Dirección de Producción*……101

*Dirección Financiera*……104

*Dirección de Gestión Humana*……107

*Dirección Jurídica e Inmobiliaria*……110

*Rincco*……113

*Tierra Dulce*……115

Análisis Comparativo Direcciones Core……118

Análisis Comparativo Direcciones Operativas……122

Análisis Comparativo Direcciones de Apoyo……127

Análisis Comparativo Direcciones de Negocios Alternativos……133

Diario de Campo Desarrollo de Liderazgo Stop Jeans……136

**Conclusiones……139**

**Recomendaciones……143**

**Referencias……146**

**Bibliografía ……150**

## Lista de Figuras

Figura 1 *Cuadrantes Estudio de Liderazgo Hemphill y Coons, Universidad de Ohio* ..... **35**
Figura 2 *Rejilla del Liderazgo* ..... **40**
Figura 3 *Malla Gerencial -explicación estilos liderazgo-* ..... **59**
Figura 4 *Cuadro estilos básicos conducta del líder. TLS de Hersey y Blanchard* ..... **62**
Figura 5 *Diagrama de flujo aplicación herokuapp 1* ..... **66**
Figura 6 *Diagrama de flujo aplicación herokuapp 2* ..... **66**
Figura 7 *Estilos de liderazgo predominantes en Stop Jeans ambos modelos* ..... **67**
Figura 8 *Estilos situacionales de apoyo en Stop Jeans* ..... **69**
Figura 9 *Estilos situacionales menos valorados en Stop Jeans* ..... **70**
Figura 10 *Efectividad liderazgo situacional en Stop Jeans* ..... **71**
Figura 11 *Estilos de liderazgo situacional predominantes por cargo* ..... **72**
Figura 12 *Estilos de liderazgo malla gerencial por cargo* ..... **73**
Figura 13 *Estilos situacionales de apoyo por cargo* ..... **73**
Figura 14 *Estilos situacionales menos valorados por cargo* ..... **75**
Figura 15 *Efectividad liderazgo situacional por cargo* ..... **76**
Figura 16 *Estilos de liderazgo predominantes por género ambos modelos* ..... **78**
Figura 17 *Estilos situacionales de apoyo por género* ..... **79**
Figura 18 *Estilos situacionales menos valorados por género* ..... **80**
Figura 19 *Efectividad liderazgo situacional por género* ..... **80**
Figura 20 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección General ambos modelos* ..... **81**
Figura 21 *Estilos situacionales de apoyo Dirección General* ..... **82**
Figura 22 *Estilos situacionales menos valorados Dirección General* ..... **83**
Figura 23 *Efectividad liderazgo situacional Dirección General* ..... **84**
Figura 24 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección Ejecutiva ambos modelos* ..... **84**
Figura 25 *Estilos situacionales de apoyo Dirección Ejecutiva* ..... **85**
Figura 26 *Estilos situacionales menos valorados Dirección Ejecutiva* ..... **86**
Figura 27 *Efectividad liderazgo situacional Dirección Ejecutiva* ..... **86**
Figura 28 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Marcas ambos modelos* ..... **87**
Figura 29 *Estilos situacionales de apoyo Dirección de Marcas* ..... **88**
Figura 30 *Estilos situacionales menos valorados Dirección de Marcas* ..... **88**

## Lista de Figuras

Figura 31 *Efectividad liderazgo situacional Dirección de Marcas* ..... **89**
Figura 32 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección Comercial ambos modelos* ..... **90**
Figura 33 *Estilos situacionales de apoyo Dirección Comercial* ..... **91**
Figura 34 *Estilos situacionales menos valorados Dirección Comercial* ..... **91**
Figura 35 *Efectividad liderazgo situacional Dirección Comercial* ..... **92**
Figura 36 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección CNP ambos modelos* ..... **93**
Figura 37 *Estilos situacionales de apoyo Dirección CNP* ..... **94**
Figura 38 *Estilos situacionales menos valorados Dirección CNP* ..... **94**
Figura 39 *Efectividad liderazgo situacional Dirección CNP* ..... **95**
Figura 40 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Mercadeo ambos modelos* . **96**
Figura 41 *Estilos situacionales de apoyo Dirección de Mercadeo* ..... **97**
Figura 42 *Estilos situacionales menos valorados Dirección de Mercadeo* ..... **97**
Figura 43 *Efectividad liderazgo situacional Dirección de Mercadeo* ..... **98**
Figura 44 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Producto ambos modelos* .... **98**
Figura 45 *Estilos situacionales de apoyo Dirección de Producto* ..... **99**
Figura 46 *Estilos situacionales menos valorados Dirección de Producto* ..... **100**
Figura 47 *Efectividad liderazgo situacional Dirección de Producto* ..... **100**
Figura 48 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección Producción ambos modelos* ... **101**
Figura 49 *Estilos situacionales de apoyo Dirección de Producción* ..... **102**
Figura 50 *Estilos situacionales menos valorados Dirección de Producción* ..... **102**
Figura 51 *Efectividad liderazgo situacional Dirección de Producción* ..... **103**
Figura 52 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección Financiera ambos modelos* .... **104**
Figura 53 *Estilos situacionales de apoyo Dirección Financiera* ..... **105**
Figura 54 *Estilos situacionales menos valorados Dirección Financiera* ..... **105**
Figura 55 *Efectividad liderazgo situacional Dirección Financiera* ..... **106**
Figura 56 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección de GH ambos modelos* ..... **107**
Figura 57 *Estilos situacionales de apoyo Dirección de GH* ..... **108**
Figura 58 *Estilos situacionales menos valorados Dirección de GH* ..... **108**
Figura 59 *Efectividad liderazgo situacional Dirección de GH* ..... **109**
Figura 60 *Estilos de liderazgo predominantes Dirección Jurídica ambos modelos* ..... **110**
Figura 61 *Estilos situacionales de apoyo Dirección Jurídica* ..... **111**
Figura 62 *Estilos situacionales menos valorados Dirección Jurídica* ..... **111**

## Lista de Figuras

Figura 63 *Efectividad liderazgo situacional Dirección Jurídica* ..... **112**
Figura 64 *Estilos de liderazgo predominantes Rincco ambos modelos* ..... **113**
Figura 65 *Estilos situacionales de apoyo Rincco* ..... **114**
Figura 66 *Estilos situacionales menos valorados Rincco* ..... **114**
Figura 67 *Efectividad liderazgo situacional Rincco* ..... **115**
Figura 68 *Estilos de liderazgo predominantes Tierra Dulce ambos modelos* ..... **115**
Figura 69 *Estilos situacionales de apoyo Tierra Dulce* ..... **116**
Figura 70 *Estilos situacionales menos valorados Tierra Dulce* ..... **117**
Figura 71 *Efectividad liderazgo situacional Tierra Dulce* ..... **117**
Figura 72 *Estilos de liderazgo situacional predominantes Direcciones Core* ..... **118**
Figura 73 *Estilos de liderazgo malla gerencial Direcciones Core* ..... **119**
Figura 74 *Estilos situacionales de apoyo Direcciones Core* ..... **119**
Figura 75 *Estilos situacionales menos valorados Direcciones Core* ..... **120**
Figura 76 *Efectividad liderazgo situacional Direcciones Core* ..... **121**
Figura 77 *Estilos de liderazgo situacional predominantes Direcciones Operativas* ..... **122**
Figura 78 *Estilos de liderazgo malla gerencial Direcciones Operativas* ..... **123**
Figura 79 *Estilos situacionales de apoyo Direcciones Operativas* ..... **124**
Figura 80 *Estilos situacionales menos valorados Direcciones Operativas* ..... **125**
Figura 81 *Efectividad liderazgo situacional Direcciones Operativas* ..... **125**
Figura 82 *Estilos de liderazgo situacional predominantes Direcciones de Apoyo* ..... **127**
Figura 83 *Estilos de liderazgo malla gerencial Direcciones de Apoyo* ..... **128**
Figura 84 *Estilos situacionales de apoyo Direcciones de Apoyo* ..... **129**
Figura 85 *Estilos situacionales menos valorados Direcciones de Apoyo* ..... **131**
Figura 86 *Efectividad liderazgo situacional Direcciones de Apoyo* ..... **132**
Figura 87 *Estilos de liderazgo situacional predominantes Negocios Alternativos* ..... **133**
Figura 88 *Estilos de liderazgo malla gerencial Negocios Alternativos* ..... **134**
Figura 89 *Estilos situacionales de apoyo Negocios Alternativos* ..... **135**
Figura 90 *Estilos situacionales menos valorado Negocios Alternativos s* ..... **135**
Figura 91 *Efectividad liderazgo situacional Negocios Alternativos* ..... **136**
Figura 92 *Recorrido Escuela de Liderazgo Stop* ..... **136**

## Lista de Tablas

Tabla 1 *Planteamientos cualitativos*……53

Tabla 2 *Efectividad de los estilos básicos de liderazgo – TLS –*……64

## Resumen

La evolución en las prácticas de administración de las organizaciones y de dirección de equipos se ha presentado en la historia de la mano de los avances en la concepción del liderazgo y la búsqueda de explicaciones para su éxito o su fracaso. Este trabajo parte de la exploración de algunas teorías que han buscado dar explicación a los comportamientos de liderazgo y dirección de equipos destacados y con resultados exitosos que comenzaron en interpretar su explicación desde rasgos heredados, luego se habló de la teoría de los rasgos y se estudiaron las características y rasgos comunes de liderazgo, luego se llegó a la teoría del comportamiento y más adelante se planteó la teoría de la contingencia encontrando como elemento relevante la situación en la que ocurre el liderazgo que da pie al comportamiento diferencial del líder. En ese punto se presentan como relevantes, y como metodología usada en este trabajo de grado, la teoría de malla gerencial de Blake y Mouton más la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, junto con sus modelos propuestos de identificación de estilos de liderazgo, para la realización de un trabajo investigativo localizado en la empresa Stop Jeans, que tuvo la intención de explorar los estilos de liderazgo de los líderes de la empresa en todos los niveles para brindar al área de gestión humana un diagnóstico de qué tan cercanos o preparados estaban para promover el empoderamiento de sus equipos; y en el cual se encontró como hallazgo principal el hecho de que los estilos de liderazgo que predominaban en la organización tenían un interés alto tanto en la relación con las personas como en la tarea y los resultados, señalando finalmente que no se encontraban preparados actualmente para el empoderamiento de sus equipos a cargo.


***Palabras clave***: Liderazgo, empoderamiento, dirección de equipos, estilos de liderazgo.

**Abstract**

The evolution in organizational management and team management practices has occurred in history hand in hand with advances in the conception of leadership and the search for explanations for its success or failure. This work is based on the exploration of some theories that have sought to explain the leadership and management behaviors of outstanding teams and with successful results that began by interpreting their explanation from inherited traits, then the theory of traits was discussed and studied the characteristics and common traits of leadership, then the theory of behavior was reached and later the theory of contingency was raised, finding as a relevant element the situation in which leadership occurs that gives rise to the differential behavior of the leader. At this point, Blake and Mouton's managerial grid theory plus Hersey and Blanchard's situational leadership theory, along with their proposed models for identifying leadership styles, are presented as relevant and as the methodology used in this degree work, to carry out an investigative work located in the Stop Jeans company, which had the intention of exploring the leadership styles of the company's leaders at all levels to provide the human resources area with a diagnosis of how close or prepared they were to promote the empowerment of their teams; and in which the main finding was the fact that the leadership styles that predominated in the organization had a high interest both in the relationship with people and in the task and the results, finally pointing out that they were not currently prepared to the empowerment of their teams in charge.

***Keywords***: Leadership, empowerment, team management, leadership styles.

## Introducción

La empresa colombiana Stop Jeans que nace en 1972 diseña, fabrica y comercializa prendas de vestir en establecimientos propios, con marcas especializadas en el universo jeanswear para la mujer en Colombia y busca posicionarse como una marca líder en Jeans en la clase media en el país con sus marcas Stop para mujeres y Yoyo para niñas.

En el año 2022 el equipo directivo de la empresa, ante el replanteamiento de su direccionamiento estratégico para nueve años, se enfrentó al problema planteado por la necesidad de valorar una renovada estrategia de gestión del talento que tuviera en cuenta una definición ajustada del perfil del líder para asegurar el compromiso y el cumplimiento de la estrategia y la necesidad de enriquecer su ejercicio de conducción de equipos con nuevos estilos de liderazgo que empoderen el talento ante el reto de competitividad y sostenibilidad empresarial que el entorno y el mercado les exigen.

Es por lo anterior que el objetivo general de este trabajo de grado se enfocó en explorar los estilos de liderazgo de los directores y líderes de la empresa Stop Jeans, con el propósito de brindar al área de gestión humana un diagnóstico de qué tan cercanos o preparados están para promover el empoderamiento de sus equipos. Y para lograrlo se buscó indagar por el estilo de liderazgo de los jefes de la empresa usando la metodología propuesta por los autores de la malla gerencial, Blake y Mouton, de la misma manera que indagar por las preferencias en la conducción de grupos de los jefes de la organización según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, para luego contrastar los resultados encontrados en la aplicación de ambos instrumentos.

Es relevante, por tanto, considerar y explorar el estilo de liderazgo de los directores y líderes en la organización pues podría permitirle más adelante a la empresa plantear, desde el área de gestión del talento, un posible plan que se enfoque en fortalecer sus habilidades para que aporten al desarrollo de sus equipos con el fin de aprovechar su potencial, conectarlos con

la cultura organizacional y promover el empoderamiento de las personas multiplicando la inteligencia colectiva.

Se realizó una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, de alcance transversal, a partir de la aplicación de dos instrumentos ya diseñados y de uso libre para diagnosticar los estilos de liderazgo de los directores y líderes de la empresa Stop Jeans. Luego, a partir de las teorías propuestas como marco teórico se buscó identificar los estilos de liderazgo encontrados en dichos directores y líderes, su efectividad y si favorecen el empoderamiento de los coequiperos.

La metodología implicó la aplicación de dichos instrumentos, cuestionario de liderazgo situacional y cuestionario de malla gerencial, a los 73 líderes de la organización en todos los niveles, directores, líderes y coordinadores, usando un acceso digital enviado tanto por correo como por WhatsApp y cuyos resultados se procesaron por medio de una aplicación web.

Este trabajo permite la comprensión integral de los conceptos y herramientas desde la reflexión crítica y propositiva a partir de la construcción, la lectura, el análisis y el trabajo de campo durante el desarrollo del proceso de investigación. Los datos obtenidos en esta investigación son de naturaleza cualitativa y su análisis fue progresivo y variante a medida que se recolectaron además de estar fundamentado en la inducción analítica. Dicho análisis de los datos tuvo un uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas) y consistió en describir información a partir de los resultados obtenidos e integrados en una base de datos usada para determinar significados clasificando los datos y para describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores, los líderes de la empresa, permitiendo encontrar que los estilos de liderazgo que predominaban en la organización tenían un interés alto tanto en la relación con las personas como en la tarea y los resultados y señalando finalmente que no se encontraban preparados actualmente para el empoderamiento de sus equipos a cargo.

## Planteamiento del Problema: De un Sueño de Empresa a un Reto de Liderazgo

### Contexto: El Recorrido de Crecimiento de una Empresa Trazado por el Estilo de Liderazgo e Intención de su Fundador

Stop Jeans, una sociedad por acciones simplificada, dedicada a diseñar, fabricar y comercializar prendas de vestir, con excepción de prendas de piel, que comercializa al por menor en establecimientos propios, con marcas especializadas en el universo jeanswear para la mujer en Colombia, nace en 1972 y cuenta actualmente con cerca de trescientos (300) puntos de venta en alrededor de sesenta (60) ciudades de Colombia. En la actualidad sigue trabajando por posicionarse como una marca líder en Jeans en la clase media en el país con sus marcas Stop para mujeres y Yoyo para niñas.

Stop nace en Antioquia Colombia como una empresa familiar a partir de una inquietud comercial, el olfato para los negocios y el sueño de crear empresa de su fundador Alberto Rivera, con la intención de aportar al desarrollo económico y social de su familia y de su país (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

Sin una amplia fundamentación académica, soportado en la experiencia empírica y confiado en su intuición comercial, el señor Alberto Rivera crea y desarrolla la empresa Stop asegurando su sostenibilidad y crecimiento por cincuenta (50) años, de los cuales los primeros cuarenta y cinco (45) significaron para la organización una expansión de alrededor de doscientas sesenta (260) tiendas a nivel nacional. Su liderazgo y gestión en la organización han evidenciado, en esos cincuenta (50) años de vida empresarial de Stop, que el señor Alberto Rivera comulga con los principios de la administración científica que Frederick Taylor promovió para asegurar la eficiencia en la producción a partir de la optimización de tiempos y la maximización de la eficiencia con el obrero, las máquinas y las herramientas, con enfoque en la tarea y el proceso.

En los primeros cuarenta y cinco (45) años de vida de la organización, la intención anteriormente mencionada para lograr la eficiencia acompañó los lineamientos de dirección de la empresa tanto en el área de producción como en las demás áreas de la organización combinando las directrices de mando, con un control directo y constante sobre los colaboradores que asegurara una dedicación enfocada y concentrada exclusivamente en la tarea durante toda la jornada laboral, dejando en segundo plano la consciencia de humanidad de los empleados que tienen una necesidad adicional de relacionamiento y comunicación con otros para desarrollarse y comprenderse como individuos importantes dentro del sistema organizacional (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

Aunque como parte de la cultura empresarial se han promovido en la empresa los lazos de familiaridad que determinan un relacionamiento interpersonal cálido, cercano y empático entre todos los niveles jerárquicos, se supondría también una clara definición del trabajo desde los principios tradicionales de la administración anteriormente mencionados y una división del trabajo, una organización, una toma de decisiones e incluso interacción entre trabajadores basados en los principios de la teoría clásica de la administración de Fayol (1916) .

Hasta hace cinco (5) años la división de funciones básicas en la empresa Stop, haciendo referencia a la propuesta de Fayol (1916), estuvo en cabeza de tres directivos, uno de ellos a cargo de las funciones técnicas y del direccionamiento general de la empresa (Don Alberto), otro a cargo de las funciones comerciales y de seguridad, y el tercero a cargo de las funciones financieras, contables y administrativas. La división del trabajo estuvo trazada principalmente por la especialización, la disciplina, la subordinación del interés individual al general, la centralización y la estabilidad que marcaron la historia de gestión en la organización y delimitaron el terreno para un estilo de liderazgo de supervivencia orientado al control, a la gestión meticulosa de presupuestos y a la seguridad (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

**Identificación del Problema: La Necesidad de Nuevos Estilos de Liderazgo que Empoderen el Talento Ante el Reto de Competitividad y Sostenibilidad Empresarial**

Cerca del año 2013 la empresa se encontró en la necesidad de pensar en un posible plan de sucesión para sus tres directivos a cargo de la operación; y fue así como en el año 2015 dichos directivos se interesaron por revaluar su estrategia de gestión administrativa y de dirección cuando la organización alcanzaba cerca de los doscientos cincuenta (250) puntos de venta; en ese momento se tomó la decisión de tener un apoyo externo y se buscó la asesoría de un consultor con cuya intervención se identificó que se requería una estructura diferente y robusta debido al crecimiento de la empresa; esto era importante para fortalecer la administración y seguir enfrentando el mercado de manera competitiva (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

Aunque el enfoque de dirección siempre estuvo orientado a un crecimiento prudente y sostenible de la empresa, fortalecer la estructura tanto directiva como de mandos medios y bajos, haciéndola más grande y especializada se hacía necesario. Es entonces cuando, entre los años 2016 y 2018, de tres personas a cargo de la dirección de la organización se pasó a cerca de diez directivos; lo anterior buscando una nueva visión, el balance de las actividades y mayor enfoque de las personas en su rol, además de crearse una división más especializada de las funciones y una estructura bajo el cargo de cada directivo con un mayor número de colaboradores aptos para cada rol requerido.

Todo esto ha significado que los últimos cinco años de vida de la organización hayan representado un crecimiento comercial hasta alcanzar trescientos catorce (314) puntos de venta en la actualidad y un nivel de resultados que sigue creciendo, excepto por la afectación que tuvo la industria textil a causa de la pandemia por el Covid-19 en los últimos dos años y medio (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022). Sin embargo, uno de los desafíos para los líderes en la empresa ha sido inspirar el compromiso de su gente con el

cumplimiento de la estrategia y la gestión de cambio requerida para lograrla; como lo mencionan en su investigación Deloitte y Johnson (2017) “la culpa no es de los miembros del equipo. Más bien, recae en los líderes que no logran aprovechar de manera efectiva los diversos estilos y perspectivas de trabajo, incluso en los niveles más altos”.

En el año 2022, ante la llegada del momento de relevo generacional del señor Alberto Rivera, se presenta una nueva oportunidad para revaluar la estrategia organizacional y es así como en un ejercicio de construcción colectiva y cooperativa entre los directores de la organización y otros líderes de mandos medios, se planteó el nuevo direccionamiento estratégico que marcaría no sólo los objetivos de largo plazo (Mega a 8 años) sino también las escogencias estratégicas relacionadas para lograr dichos objetivos, es decir, la propuesta de valor con sus atributos por marca y sus actividades críticas relacionadas, el nivel de desarrollo de competencias requeridas en los coequiperos y en los líderes para responder al reto, los valores empresariales con comportamientos claros y compartidos de impacto en los diferentes públicos de interés, entre otros (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En consecuencia, se planteó en la empresa la necesidad de valorar una renovada estrategia de gestión del talento que tenga en cuenta una definición ajustada del perfil del líder con sus competencias requeridas para asegurar y promover el desarrollo de las personas a partir de la gestión del cambio, de la cultura, del conocimiento y de las capacidades requeridas para asegurar el compromiso y el cumplimiento de la estrategia mencionada desde un estilo de liderazgo inspirador que promueva la cooperación y la creación conjunta, que invite a avanzar por un propósito fundamentado en valores empresariales definidos y que cree confianza y estimule la multiplicación de la inteligencia y el conocimiento colectivo. Haciendo referencia a Blanchard (2007), un líder servidor con capacidad de visión estratégica y de dirección operativa (p. 338).

**Antecedentes: El Reto de un Nuevo Liderazgo Trazado por el Cambio**

Tal como aduce Stephen R. Covey en el prólogo del libro Multiplicadores, “el liderazgo es claramente una fuerza fundamental para propulsar las capacidades de la organización” (Wiseman & Mckeown, 2013, p. 16), y por tanto desarrollar las capacidades de los líderes en la empresa para que aprovechen las experiencias y habilidades de su gente, promuevan el desarrollo de competencias y destrezas en ellos y el foco constante en el conocimiento, hoy al alcance de tantos y que crece vertiginosamente, se hacía completamente necesario, imperativo y urgente.

Dicho libro, basado en el estudio que realizaron los autores con más de 150 ejecutivos en los cinco continentes, cita en su prólogo a Drucker (1999) con su referencia a lo que está en juego en la actualidad cuando escribió:

> La contribución empresarial más importante y sin duda la verdaderamente única del siglo XX fue el incremento de 50% en la productividad de la fuerza de trabajo manual dentro de la industria manufacturera.
>
> La contribución empresarial más importante que debe hacerse en el siglo XXI es incrementar de forma similar la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento.
>
> Los activos más valiosos de una empresa en el siglo XX eran su equipo de producción. El activo más valioso de una organización en el siglo XXI, sea o no de tipo empresarial, serán los trabajadores del conocimiento y su productividad. (Wiseman & McKeown, 2013, p. 17)

Con esta consciencia, en la empresa Stop Jeans se adelantó, de manera colaborativa y participativa, una propuesta de cambio de mentalidad directiva y de liderazgo que le permita a la compañía competir en un entorno cada vez más exigente y retador; eso implicó la definición

de un renovado perfil del líder en la empresa y la necesidad del desarrollo de sus competencias, que podría precisarse como un nuevo modelo de gestión desde el liderazgo alineado con la estrategia organizacional que influya de manera determinante en la consecución de los objetivos, de la ventaja competitiva de la organización y de la estrategia de negocio, a partir del empoderamiento y el desarrollo de conocimiento de su talento humano (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

La elección de dicho perfil del líder para la empresa los enfrentó al reto de eliminar creencias, paradigmas, prejuicios e ideas establecidas para crear otras nuevas que faciliten la integración y cooperación de los equipos de trabajo, la conexión y el compromiso con el logro de objetivos estratégicos, el vínculo de intenciones entre líderes y el talento humano bajo su responsabilidad, la promoción, facilitación y orientación del desarrollo de los coequiperos para sumar con efectividad al logro de la estrategia organizacional, a la evolución en la cultura y la adaptabilidad al cambio, en la misma medida en que se desarrollan los procesos dentro de la empresa para alcanzar la madurez esperada, aprovechando la inspiración de un liderazgo al más alto nivel, como lo define Blanchard (2007), un liderazgo con la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor (p. XVII).

El reto es encaminar las competencias de los líderes de la organización hacia una capacidad multiplicadora de habilidades y conocimiento que se convierta en imán de talentos, en liberador de posibilidades y creatividad, en impulso para lograr mucho más allá de lo que todos suponen que pueden y en promotor del debate para crecer aprovechando la oportunidad de entablar conversaciones con sentido; propuestas todas señaladas por Wiseman y McKeown en su investigación citada. Además, el desarrollo de dichas competencias en los líderes de la organización implica para el área de gestión humana una promoción estratégica de la gestión del talento combinada con la gestión del conocimiento y la gestión por competencias cuya

relación clara e integrada es señalada por Tejada (2003) en su artículo de investigación los modelos actuales de gestión en las organizaciones (pp. 115-133).

Dicho reto encuentra valor en las contribuciones importantes que ha hecho al estudio del liderazgo la TLS (teoría de liderazgo situacional) de Hersey y Blanchard que como concluyen Sánchez y Rodríguez (2010) en su artículo de investigación, corresponden entre otras, al "reconocimiento de que el estilo del líder puede llevarse a cabo con mayor o menor habilidad, al énfasis en que el comportamiento del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados y lo más importante, al reconocimiento de que los líderes tienen la oportunidad de mejorar las capacidades y la confianza en sí mismos de sus subordinados" (p. 37); y que en palabras de Wiseman y Mckeown (2013) podría nombrarse como un efecto multiplicador. Asimismo, como suma al reto repetidamente mencionado se contempla una de las falencias que Sánchez y Rodríguez (2010) encuentran en la TLS y que corresponde a dos elementos que no se recogen en la teoría como son el cambio y la cultura; es decir, ante la realidad actual de múltiples cambios acelerados las organizaciones que sobrevivan deberán ser líderes en cambio (p. 37).

## Justificación, Objetivo y Pregunta: Una Inquietud por Explorar los Estilos de Liderazgo de los Directores y Líderes que Favorezcan el Empoderamiento

En definitiva, las organizaciones hoy en día se enfrentan a desafíos de forma constante y acelerada debido a los altos niveles de competitividad que ponen a prueba su capacidad de acción y reacción para satisfacer las necesidades del cliente en un mercado cada vez más cambiante y exigente. Para abordar estos desafíos las empresas deben fortalecer su estrategia y garantizar que sus equipos de trabajo tengan las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos y conectarse con dicha estrategia desde la construcción, alineación y conexión principalmente con los directivos y líderes como eje central; y todo lo anterior presenta la exigencia de apuntar a "un líder capacitado por su visión global para generar el cambio en la

cultura empresarial sabiendo dirigir a los empleados para que se co responsabilicen y se empoderen” (Peña-Acuña, 2021, p. 723).

Los líderes por la autoridad formal que les confiere su cargo tienen una responsabilidad importante de gestionar las personas y los recursos para el logro de los resultados; y para hacerlo, tienen el reto de apalancar la estrategia organizacional en el desarrollo y conocimiento de su talento humano a cargo, buscando en ellos el entendimiento, la conexión y el compromiso de ejecución en pro de alcanzar los objetivos propuestos. Cada miembro del equipo tiene un rol fundamental y determinante para el logro de la estrategia y desde el estilo de liderazgo se puede empoderar a cada persona multiplicando sus habilidades, capacidades y potencial o se puede reducir a cada persona limitando su creatividad y su intención de aporte adicional.

Ante el anterior panorama, el análisis de los diferentes estilos de liderazgo que inciden en el empoderamiento y en el desarrollo de los colaboradores en la organización, y específicamente de la empresa Stop Jeans, cobra importancia al apuntar a una gestión del talento, como área estratégica y aliada de la alta dirección, que determine con claridad el impacto positivo de un liderazgo que trabaje desde la diversidad personal en pro del desarrollo de su talento humano y su bienestar para que éste se empodere y, a su vez, aporte al logro de la estrategia de negocio; un área de gestión del talento que defina y aplique un plan de desarrollo de competencias de los líderes que promuevan dicho empoderamiento de las personas multiplicando la inteligencia colectiva y, en consecuencia, se minimice el impacto negativo que puedan tener posibles estilos de liderazgo que no promuevan la comunicación directa, el reconocimiento y el empoderamiento de las personas que integran los equipos en la organización.

Recorriendo a continuación el apoyo a esta idea, desde varios autores, se evidencia la relevancia de considerar y explorar el estilo de liderazgo de los directores y líderes en la

organización que podría permitirle más adelante a la empresa plantear, desde el área de gestión del talento, un posible plan que se enfoque en fortalecer sus habilidades para que aporten al desarrollo de sus equipos con el fin de aprovechar su potencial y conectarlos con la cultura organizacional; como lo mencionan Deloitte y Johnson (2017) en su investigación, “una vez que los gerentes han identificado los estilos de trabajo de los miembros de su equipo y considerado cómo las diferencias entre ellos son beneficiosas o problemáticas, deben tomar medidas”.

Como aducen a su vez Silva y Loreto (2004) en su investigación citando a Zimmerman (2000), el empoderamiento de las personas puede ser considerado como resultado obtenido de diferentes factores, unos personales y otros de influencia externa entre los cuales la inspiración, orientación y exigencia del líder desde su estilo de liderazgo es fundamental (pp. 29-39). Adicionalmente, también las relaciones laborales en las cuales se le brinda apoyo al empleado están relacionadas con el empoderamiento. Cuando los empleados identifican que sus esfuerzos son valorados por sus líderes, responden a esta percepción a través de acciones de empoderamiento (Corsun & Enz, 1999, como se citó en Silva & Loreto, 2004).

Las organizaciones pueden entender que los logros se cumplen gracias a la labor y compromiso de sus empleados, también saben que esto se da si hay trabajo en equipo y una alineación con la visión, los objetivos y los resultados; es ahí donde nace la necesidad de desarrollar estrategias desde gestión humana para conectar las personas con la estrategia organizacional y brindarles las herramientas para el desarrollo del liderazgo y de los equipos.

En esta misma línea Montaña Ramírez (2012), en su investigación hace referencia a varios modelos que han trabajado el empoderamiento de las personas y buscan generar valor a la organización con ejemplos como la administración total de la calidad, los sistemas de gestión de la calidad y los círculos de la calidad. Esta información es una base para que las áreas de

gestión humana puedan diagnosticar, definir, desarrollar y/o fortalecer la generación de valor a través del desarrollo de las capacidades individuales de los empleados (p. 4).

En suma, los empleados comprometidos y conectados con el propósito de la organización tienen mejor desempeño en su trabajo pues se afianza su sentido de pertenencia, se promueve la mejora continua de los procesos y se fortalece el empoderamiento, no solo aportando a lo personal de quien lo hace, sino también, a la sociedad y a las organizaciones, ya que se forman mejores ciudadanos y se genera mayor rentabilidad empresarial.

Basados en la necesidad de generar una ventaja competitiva a través del desarrollo de las competencias de los líderes, es relevante la exploración de los estilos de liderazgo de modo que se generen estrategias para potencializar el comportamiento de las personas desde la interiorización de conceptos de empoderamiento, responsabilidad, autoridad formal e informal, auto conocimiento, entre otros, con el objetivo de conectar, inspirar y generar compromiso en los empleados con la estrategia organizacional.

En definitiva, en el mundo actual en red en el que no sólo vivimos sino que competimos como empresas que hacen parte de un sistema interconectado, es importante comprender que el desarrollo de las personas, del talento humano bajo responsabilidad de la organización y de los líderes, debe ser el punto de partida para entregar al mundo, no sólo a la organización, seres más grandes, más capaces, más inteligentes y más habilidosos que aporten al crecimiento de sí mismos, de sus familias, de sus comunidades, de su empresa y del mundo en general; mejores seres humanos para la sociedad que puedan ser orientados y potencializados desde el liderazgo en su ejercicio de aporte en la empresa.

### *Objetivo General*

Explorar los estilos de liderazgo de los directores y líderes de la empresa Stop Jeans, con el propósito de brindar al área de gestión humana un diagnóstico de qué tan cercanos o preparados están para promover el empoderamiento de sus equipos.

### *Objetivos Específicos*

Indagar por el estilo de liderazgo de los jefes de Stop Jeans usando la metodología propuesta por los autores de la malla gerencial, Blake y Mouton.

Indagar por las preferencias en la conducción de grupos de los jefes de Stop Jeans según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Contrastar los resultados que se encuentren en la aplicación de ambos instrumentos, malla gerencial de Blake y Mouton más liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, para los jefes de Stop Jeans.

### *Justificación*

Lo anterior puede constituirse en una herramienta que use la organización con el fin de realizar una posible redefinición o fortalecimiento de su estrategia de desarrollo de competencias de liderazgo de modo que los directores y líderes en la empresa se preparen mejor para aportar al logro del propósito de negocio desde la promoción del empoderamiento de su gente, y así apuntar de manera asertiva al alcance de los objetivos estratégicos de largo plazo (Mega).

A su vez, lo planteado permitirá encontrar, en una experiencia real de empresa, *si existen los estilos de liderazgo en los directores y líderes de la empresa Stop Jeans que promuevan el empoderamiento de las personas que laboran en la organización* en comparación con la información teórica de base y que permita acotar el vacío de conocimiento que tienen las

investigadoras y la empresa Stop Jeans, quien está interesada en los resultados que se van a obtener en esta investigación como posible insumo para fortalecer desde el área de gestión humana su estrategia de desarrollo de competencias de liderazgo. De igual forma se aportarán nuevos conocimientos e información relacionada para futuras investigaciones.

Este trabajo posibilita también la articulación de teoría y práctica adquiridas a lo largo de la carrera profesional y laboral de las investigadoras al realizar la intervención en la empresa Stop Jeans y, así mismo, permite la comprensión integral de los conceptos y herramientas desde la reflexión crítica y propositiva a partir de la construcción, la lectura, el análisis y el trabajo de campo durante el desarrollo del proceso de investigación.

## Marco Teórico: Gestión Administrativa y Liderazgo como Bases para una Firme Estrategia de Gestión del Talento desde el Empoderamiento

Como marco teórico de esta investigación se relacionan los conceptos que en los últimos casi cincuenta años han permitido a la gestión administrativa orientar sus prácticas de administración y de liderazgo en las organizaciones a través de su estructuración y el análisis del comportamiento en los negocios; se señala la evolución en la comprensión de estos conceptos que ha estado trazada por el avance mismo del desarrollo del ser humano en el contexto social y organizacional a través de la historia hasta llegar a un desarrollo orientado al empoderamiento que se fundamenta en su conocimiento y se evidencia en su aporte al logro de la estrategia empresarial; y se relacionan los elementos fundamentales para la habilitación de dicho empoderamiento del talento humano en responsabilidad determinante de los líderes.

Con este marco teórico se buscó dar claridad de algunos elementos conceptuales importantes relacionados con los estilos de dirección y el empoderamiento de las personas en una organización, basados en diferentes referentes como Dessler (1976), Aktouf (1998), Blanchard (2007), Sánchez (2009), Goleman (2013), Wiseman y McKeown (2013), Venable (2016), entre otros. La referencia a dichos autores nos permitió amplificar los conceptos con

mayor profundidad para contrastar la realidad con la teoría y la historia referenciando diferentes ejercicios de investigación o análisis; lo anterior aportó objetividad al realizar la interpretación de los datos que se obtuvieron como resultado del ejercicio de investigación. Para esto es propicio iniciar con los conceptos claves como liderazgo, dirección, influencia, servicio, autoridad, poder, entre otros, que permitieron tener un mejor entendimiento de los mismos y su relación entre sí.

## La Administración en las Organizaciones Trazada por la Evolución Histórica y el Reto de Flexibilización Desde la Segunda Mitad del Siglo XX

Como anota Simon, H., en el prefacio de Dessler (1976):

> Desde hace largo tiempo la humanidad ha contado con organizaciones, no menos que con un buen acopio de conocimientos prácticos y experiencia sobre la manera de estructurarlas y manejarlas; pero el conocimiento científico de ellas, a diferencia de la sabiduría empírica, es casi totalmente producto de nuestro siglo, y en su mayor parte, si no en su totalidad, de la segunda mitad de nuestro siglo. (p. xix)

La manera de concebir el trabajo y al ser humano en las organizaciones sociales y productivas se ha modificado fundamentalmente a través de la historia pasando por el concepto de esclavos al servicio obligado de los monopolios estatales de Egipto, dedicados a los negocios y a los préstamos de dinero considerados por los Griegos como las tareas menos respetables, o bajo la organización autocrática y militar romana que llegó a su apogeo junto con la popularización de la iglesia católica y definió rigurosamente los objetivos, la doctrina y la autoridad centralizada que llevó luego en la edad media al concepto de siervos al servicio del señor feudal, y más adelante con el aumento del comercio, cuando se avanza hacia la revolución industrial, llegamos al concepto de obreros al servicio de la productividad y el crecimiento industrial; lo anterior hasta llegar al concepto actual de un ser humano con talento, que pone al servicio de la empresa su conocimiento, su capacidad, su habilidad y su voluntad

para aportar al logro de la estrategia organizacional. Sin embargo, este último concepto mencionado, aún hoy, sigue siendo un reto para muchas empresas en las que se lidera desde concepciones antiguas de la administración, y es ahí donde cobra valor reconocer también la evolución en los modos o estilos de liderazgo que necesariamente acompañan esa concepción del ser humano de acuerdo con la realidad específica tanto productiva como histórica que enfrenta la organización.

Dicha evolución del liderazgo ha estado trazada por la evolución misma de la organización social y productiva a través de la historia y de los avances sobre el racionalismo económico que, desde el período preindustrial, llevaron a una concepción del obrero como una herramienta más en el proceso productivo y, por tanto, a un liderazgo centrado en el control y la supervisión directa que asegurara la productividad; incluso hasta hoy el liderazgo, en la mayoría de los casos, ha estado marcado por una división jerárquica clara, la especialización en la tarea y en las funciones, y la burocracia. Cerca de 1930 se evidencia una nueva comprensión que marca el liderazgo, en palabras de Dessler (1976), “mientras que los líderes, desde principios de la civilización hasta los expositores de la teoría administrativa clásica, podían ver al trabajador como una herramienta inerte, en adelante tendrían que verlo como una variable significativa en el sistema” (p. 37). La anterior tendencia mencionada por Dessler de consciencia y utilización del potencial del obrero sigue entonces evolucionando hasta contraponer la visión clásica del liderazgo frente a la necesidad imperativa actual de un liderazgo capaz de conectarse con las personas bajo su responsabilidad y de asegurar su desarrollo en la vía misma de crecimiento y logro de los objetivos de la organización, aprovechando el talento a su favor.

Se hace entonces importante definir el liderazgo desde el concepto de varios autores. Como lo menciona Sánchez Manchola (2009) citando a Kotter (1999):

> El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. No es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y ambos son necesarios. (p. 26)

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. El tener influencia sobre los otros, el verdadero liderazgo, está al alcance de cualquiera, pero requiere un tremendo esfuerzo personal (Hunter, 2003, p. 12). Blanchard (2007) define el liderazgo como el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados. Es la capacidad de influir en otro, liberando su fuerza y potencial para que tenga impacto sobre el bien mayor (p. XIX).

Con la intención adicional de ahondar en la manera como el liderazgo se ha visto y desarrollado, y específicamente con respecto a las características del líder y los estilos de liderazgo, las investigaciones al respecto que se han realizado desde la década de 1940 señalan algunos aspectos comunes entre sucesos de líderes con éxito, pero no todos los líderes exitosos exhiben dichos aspectos, así que los hallazgos en ningún caso son concluyentes ni abarcan la generalidad de los casos. Lo anterior sugiere que la definición de características o estilos de liderazgo funcionales dependerá del contexto específico de la organización y del equipo. Sin embargo, cabe anotar que, según la teoría de las características estudiadas por diferentes investigadores, la inteligencia, la habilidad de supervisión, la iniciativa y la seguridad en sí mismo son características valoradas como importantes y en alguna medida comunes a los líderes con rendimiento eficiente en organizaciones particulares; según las teorías del comportamiento la consideración de los líderes y su flexibilidad para adoptar diferentes estilos es de valor; y según las teorías situacionales el líder con habilidad de

supervisión tiene la capacidad de mover la balanza entre cantidad precisa de estructura y centralización para la tarea de acuerdo con las necesidades de la situación.

A partir de los años 90 las teorías de los rasgos del liderazgo han llamado la atención de los investigadores. Los hallazgos encontrados a través de las investigaciones muestran que algunos rasgos aumentan la probabilidad de éxito como líder, aunque los rasgos por si solos no garantizan el éxito del liderazgo. Para algunos autores los rasgos ayudan a adquirir habilidades, tener y alcanzar una visión; los rasgos comunes son: Conducción, motivación, honestidad, integridad, auto confianza, habilidad cognitiva y conocimiento del negocio. Al realizar un análisis de los diferentes aportes realizados por los autores, se puede observar cómo implícitamente el liderazgo está relacionado con el individuo en la organización y parte desde la dirección (Sánchez Manchola, 2009, p. 37).

De acuerdo con el análisis de los conceptos expuestos se ve, entonces, que no existe un líder ideal que se pueda enmarcar en un único grupo de competencias o estilo de liderazgo, sino que las características y estilo que determinen su capacidad de respuesta y dirección dependerán de las demás variables de negocio, contexto, operación y equipos a cargo que conformen su entorno de desempeño. Por tanto, se entiende la conveniencia del diseño de un sistema de organización y administración que dependa de la naturaleza de la empresa y determine la necesidad de un estilo de liderazgo específico, todo en relación directa con la época histórica y de evolución empresarial, social, económica y tecnológica que marque el momento de gestión para la organización y también con su estrategia de negocio, propuesta de valor y objetivos empresariales (Dessler, 1976, pp. 45-47).

Es así como con el paso del tiempo, los avances científicos y tecnológicos más la globalización nos traen en la actualidad a la concepción de una nueva sociedad del conocimiento, en la que el ser humano en la organización parece que debe verse ya no como simple elemento o recurso, sino como talento vivo, cambiante, creciente, adaptativo y en

capacidad de acceder al crecimiento vertiginoso de información y conocimiento que le permitan una posición empoderada, capaz y talentosa para enfrentar sus retos personales y organizacionales de la misma manera que aporta al logro de los objetivos empresariales que se conectan en términos de propósito a los suyos propios, y cuyo potencial se aprovecha y se fortalece desde un liderazgo intencionado y competente.

En Stop Jeans, a la luz de su historia organizacional y administrativa, de su orientación de dirección y de su estilo de liderazgo predominante, se supondría la relevancia de un enfoque situacional de administración y organización que haría pensar que han sido determinados por la ideología y concepción de dirección y organización del trabajo de su fundador quien en sus inicios como empresario partió de un estilo de liderazgo autocrático y con el crecimiento de la organización y el reconocimiento de la misma como sistema con interdependencias internas y externas que se mueve en un ámbito regional, nacional e impactado por la globalización, avanza luego hacia un liderazgo democrático y participante hasta dar los primeros pasos recientemente a un liderazgo delegativo basado en el empoderamiento de su gente empezando por el de sus líderes, que permita que juntos multipliquen el valor de la empresa como no lo habrían imaginado antes (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

Finalmente, se entiende que hoy sigue vigente, aún con más fuerza, la reflexión de Dessler (1976) sobre los retos que enfrentan las empresas ante la realidad del cambio que les exige ser más orgánicas y adaptables, flexibilizar sus estructuras, propiciar climas abiertos y sustentadores, fomentar la confianza y la franqueza y estilos de liderazgo abiertos y democráticos (p. 286).

**Teorías de Liderazgo un Intento de Aproximación Diacrónica**

Quizá el salto más grande entre una gestión administrativa tradicional y una renovada esté en el paso de una administración basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la obediencia, la desconfianza, el control, las diferencias de categoría y la previsibilidad calculada,

a una que se construya sobre la confianza, la proximidad, el compartir, la complicidad y el apoyo mutuo.

La realidad histórica actual enfrenta a las organizaciones y a sus líderes a la necesidad de lograr sus objetivos estratégicos de negocio y de rentabilidad con una consciencia de beneficio común tanto al interior de la organización pensando en sus colaboradores como hacia afuera pensando en una operación que no vaya en detrimento de la sociedad y el medio ambiente; una consciencia que inspire una gestión orientada al bien común de todos sus públicos de interés entre los cuales sus colaboradores son fundamentales. Esta premisa es determinante para analizar las características o estilos de los líderes que puedan hoy, con humildad y reconocimiento de su vulnerabilidad, guiar los equipos de trabajo para que se empoderen desde sus roles y motivados y productivos, todos sus miembros aporten al logro organizacional desde su competencia y habilidad.

La consciencia de beneficio común mencionada, sin embargo, seguirá siendo un reto ante la política cotidiana de la vida organizativa que pone de manifiesto la tensión entre intereses divergentes de distintos equipos o miembros de la organización, cada uno de los cuales ostenta un poder determinado y que hace que se presenten diferentes situaciones de conflicto a pesar de las cuales se debe encontrar orden y dirección a partir de la legitimidad de la gestión empresarial. La autoridad que le corresponde a un líder o director en la empresa y que es conferida por su rol, su conocimiento, su experiencia y su ubicación en la estructura organizacional, ha sido uno de los elementos determinantes en la solución de los conflictos mencionados.

Es un reto que esa dinámica política, presente en el devenir organizacional, pueda ser vista desde un nuevo ángulo de modo que conscientemente se pase de la defensa de los intereses individuales a los generales y del miedo a perder el poder y la autoridad, a la satisfacción del empoderamiento de otros desde la humildad y el valor por el aprendizaje que

les permita, además del líder o el director, brillar, crecer, aprender, lograr, reconocer y figurar a partir de relaciones abiertas, de confianza y que tengan como base la conversación fluida y transparente aún en momentos de diferencia. En otras palabras “donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación” (Morgan, 1996, p. 128), y en este caso de la organización mediante la participación y el acuerdo.

Para comprender el camino que parece invitar hoy a replantear muchas convicciones y prácticas administrativas con el propósito de llegar a esa consciencia de beneficio común y de reconocimiento del ser humano en la organización como miembro activo y protagonista en el logro de los objetivos, es necesario retomar algunos elementos en la evolución de conceptos como el liderazgo, la dirección, la influencia, el servicio, el poder y el control en la gestión administrativa desde los últimos siglos. Creencias de la administración tradicional como la necesidad ineludible de supervisión y control estricto de los trabajadores, como lo menciona Sánchez Manchola (2009), basados en la convicción de que su automotivación nunca estaría dirigida al aporte a la empresa ni al trabajo y que no estaban capacitados para pensar ni aportar más allá de la tarea asignada, marcaron acciones de liderazgo que fueron eficaces en alguna medida, pero que dejaron de lado implicaciones psicológicas y sociales de valor, además de concebir el trabajo como una mercancía y un recurso que debe ser optimizado con el único objetivo de producir más y cuyo conjunto de actividades relacionadas se pueden sistematizar e integrar dentro de un proceso administrativo en el cual es el jefe quien debe planificar, organizar, dirigir y controlar estrictamente con foco único en la productividad (p. 107).

De acuerdo con lo anterior la influencia cobra una gran importancia en el liderazgo. La influencia puede ser, tanto *formal* como *no formal.* La formal obedece a la capacidad proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización, ya que las posiciones gerenciales vienen acompañadas de algún grado de autoridad designada

formalmente; la no formal hace referencia a la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, principalmente con el concurso de cualidades propias del individuo (carisma) o de la existencia de determinados grupos informales (Sánchez Manchola, 2009, p. 28). El papel del líder más allá de mandar y dominar al empleado es servir. El servicio es recoger lo que se siembra; si se lidera con autoridad, se está necesariamente llamado a dar lo mejor de sí mismo, a amar, a servir e incluso a sacrificarse por los demás. A lo largo de la historia humana, por ejemplo, han existido grandes líderes como Jesucristo, Ghandi, la Madre Teresa de Calcuta y Martin Luther King, que han influenciado por años a civilizaciones completas, animándolos e inspirándolos a seguir sus legados de servir a otros (Hunter, 2003, p. 69).

Adicionalmente, identificar qué es autoridad y poder y ubicar la autoridad en el lugar que corresponde al rol del líder es el reto del ejercicio de liderazgo. Como refiere Hunter (2003) la autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal. El poder se define como una capacidad, mientras que la autoridad se define como un arte. Ejercer el poder no exige inteligencia ni valor, mientras que tener autoridad sobre las personas requiere una serie de rasgos de carácter / comportamientos y estos son materia de elección, además de ser parte de la estructura del líder en ocasiones desde una edad temprana y que se convierten regularmente en comportamientos habituales. El reto del liderazgo radica entonces en identificar los rasgos en los que necesita trabajar el líder y aceptar que algunos se deben cambiar para tener nuevos hábitos y carácter (pp. 13-20).

Un líder con autoridad es un líder que está al servicio de los demás, tiene una visión clara y un alto sentido de desarrollo de las personas. Según Blanchard (2007) El “líder servidor” tiene dos características: 1) “visión estratégica” y 2) “dirección operativa.” La visión estratégica forma parte del liderazgo tradicional basado en las jerarquías. A través del segundo elemento (el “liderazgo operativo”), los ejecutivos de mayor jerarquía dan vuelta a la pirámide y aplican

un enfoque ascendente para implementar políticas y procedimientos mediante una genuina colaboración (pp. 49-50). El ser humano es, y seguirá siendo un factor determinante en el desarrollo de toda organización y por consiguiente un factor clave para tener en cuenta dentro de todo el proceso, independientemente de la administración tradicional que da mayor importancia a los aspectos financieros o materiales. Por esto la importancia de caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos en la organización (Sánchez, 2009, pp. 15-20).

En la década del cuarenta y principios de los cincuenta a través de múltiples estudios se identificó la necesidad de que los gerentes aprendieran a utilizar las capacidades del personal, haciendo cada vez un mayor énfasis en las virtudes que los mismos debían desarrollar para lograr un exitoso direccionamiento del personal, destacándose dentro de ellas, su capacidad de comunicación, de crear un ambiente positivo o propicio de trabajo, de resolver conflictos, entre otros. Tanto en la dirección como en el liderazgo se reconocen plenamente la existencia de unos fines (metas, objetivos, resultados) a los que se quiere llegar y unos medios (recursos de todo tipo), pero para llegar a estos fines están las personas y las redes de relaciones de trabajo que ellas construyen. Estos fines y medios se constituyen en conceptos claves para orientar o identificar un estilo de dirección y liderazgo en función del énfasis en unos u otros; el énfasis en las personas, para influir en los grupos, y el énfasis en las tareas y los resultados, para lograr las metas.

Por tanto, el acto de dirigir queda relacionado directamente con el de liderar e implica la influencia sobre otros para tomar una orientación dada y realizar así unas actividades esperadas para el logro de un resultado específico, además de exigir legitimidad y aceptación. Las teorías de la dirección y el liderazgo presentan enfoques normativos basados en prescripciones de conducta del “buen” líder y otros descriptivos que describen lo que sucede en

la acción de dirigir. El equilibrio de dicho líder está en lograr la manera más eficaz de realización de las tareas al mismo tiempo que los trabajadores encuentran satisfacción y bienestar psicológico en la realización de estas, situando su gestión en un punto balanceado entre democracia y autocracia.

En suma, aunque actualmente se reconozca el valor de aprovechar el potencial humano para el logro organizacional sigue siendo un reto reconocerlo como sujeto independiente desde su capacidad y su voluntad, como afirma Aktouf (1998):

> Ya sea como máquina muscular, como animal económico atraído por la ganancia material, o como "mecanismo psicológico" más o menos manipulable, al empleado se le sigue considerando en gran medida una herramienta de la cual servirse o a la cual teledirigir. En todo caso, es siempre quien solo tiene una cosa que hacer: ejecutar lo que se le indica en la forma y el ritmo fijados. (p. 25)

Aunque la anterior es una de las convicciones sobre el trabajador que siguen arraigadas desde la tradición en la gestión administrativa, el reto actual del liderazgo está en su capacidad de análisis y de adaptación a las numerosas y diferentes situaciones que debe afrontar en el ejercicio de dirección, influencia y asunción de roles decisionales, informacionales e interpersonales, que le permitan motivar desde el compromiso voluntario, la adhesión espontánea y plenamente consentida del trabajador, y desde una perspectiva y visión general que le ayuden a estar atento al entorno interno y externo, abierto a cierta disciplina y también a cierto desorden, salir en cierta medida del control total y tener la capacidad de ser humilde para cuestionar y dejarse cuestionar, abriendo puertas de comunicación y cercanía con los empleados y buscando los intereses de todos.

Entonces, con el fin de desarrollar los estilos de dirección es importante identificar los rasgos y la personalidad del líder para entender como estos influyen en su estilo de liderazgo.

Los rasgos son características que distinguen a las personas mientras que la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. La importancia de conocer la personalidad de los individuos según la teoría de rasgos radica en que a partir del conocimiento de ésta se puede explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo (Sánchez Manchola, 2009, p. 31). Mediante la teoría de los rasgos se intentan determinar características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo (Lussier & Achua, 2002, como se citó en Sánchez, 2009, p.16). Las diferentes habilidades han sido agrupadas en tres categorías: habilidades técnicas que se definen como el conocimiento acerca de métodos, procesos, entre otras; habilidades interpersonales como la habilidad para comprender sentimientos y el conocimiento del comportamiento humano; y por último las habilidades conceptuales. Sánchez (2009) hace un recuento de los estilos de liderazgo que establecen varios autores. Según Sánchez y González (1998), Baquero y Sánchez (2000), y Lussier y Achua (2002) los estilos se pueden definir de la siguiente forma: E1 Ordenar: el líder da instrucciones y dice como se debe realizar la tarea. E2 Persuadir: El líder da instrucciones, explica por qué se debe hacer y supervisa el desempeño, involucra las personas, pero él es quien toma las decisiones. E3 Participar: Dedica poco tiempo a dar instrucciones y en el seguimiento se enfoca en alentar y dar apoyo. E4 Delegar: El líder comparte lo que se debe hacer, responde a las inquietudes, no supervisa y brinda poco apoyo y las decisiones son tomadas por sus seguidores (pp. 15-86). Según Blanchard (2007) no existe un estilo óptimo de liderazgo, los cuatro estilos pueden llegar a ser tanto efectivos como inefectivos, el grado de efectividad dependerá de la situación en la que éste se aplique (p. 63).

Sin embargo, como sugiere Daft (2006), los investigadores no pudieron definir el liderazgo teniendo presente sólo los rasgos personales y, por tanto, debieron estudiar el comportamiento y la forma de impactar los resultados desde el mismo contribuyendo al éxito o al fracaso del liderazgo y definiendo al líder en función de lo que hace.

Como análisis representativo sobre el comportamiento del liderazgo, los estudios hechos por Hemphill y Coons (1957) del Departamento de Investigación Empresarial de la Universidad de Ohio, aplicaron encuestas enfocadas a identificar sus dimensiones a través de un cuestionario llamado leader behavior description questionnaire (LBDQ) y calificaron diferentes comportamientos observados obteniendo dos tipos de comportamiento del líder que puede ser descrito como una mezcla de ambos:

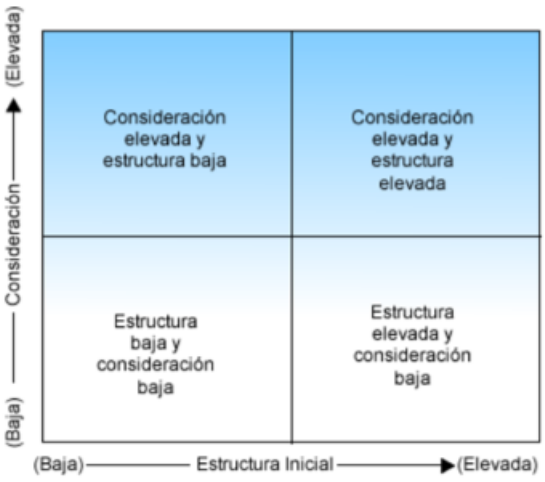
- Estructura inicial: “Aquella conducta del líder que muestra el grado al que este se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de las metas” (Hemphill & Coons, 1957, como se citó en Daft, 1994, p. 484).

- Consideración: “El grado de sensibilidad del líder que respeta las ideas y los sentimientos de sus subordinados y crea una confianza recíproca” (Hemphill & Coons, 1957, como se citó en Daft, 2006, p. 56).

En la figura 1 se ven los cuatro estilos de dirección que resultan de lo anterior.

**Figura 1**

*Cuadrantes del estudio de liderazgo de Hemphill y Coons, Universidad de Ohio*




*Fuente*: Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

Los resultados de las investigaciones realizadas en ambas dimensiones permitieron encontrar que:

- El líder con un comportamiento alto en consideración logra alcanzar un mayor nivel de satisfacción de sus seguidores, menor ausentismo y menor número de quejas.

- El comportamiento alto del líder en estructura inicial impacta de manera positiva la eficacia del grupo, aunque con variaciones.

- Las relaciones entre la consideración y la efectividad del liderazgo varían en función de las características de los miembros del grupo.

- Los líderes con un comportamiento alto tanto en el nivel de consideración como de estructura inicial alcanzan tanto un buen rendimiento como una alta satisfacción de los miembros del grupo.

Dado que los anteriores resultados presentan muchas excepciones, se resalta la importancia de las situaciones cuando se habla de liderazgo. Un comportamiento que puede ser eficaz en ciertas circunstancias podría no serlo en condiciones diferentes y eso evidencia que el comportamiento del líder en una organización es contingente al depender de distintas situaciones. Como refiere Daft (2006) estas teorías “acertadamente llamadas enfoques de contingencia, explican la relación que existe entre los estilos de liderazgo y su eficacia en situaciones específicas”.

Según el autor, la teoría de la contingencia enfoca las características de las situaciones y de los seguidores, y estudia cuáles estilos de liderazgo pueden ser eficaces. El líder que sea capaz de diagnosticar correctamente la situación y de ser flexible para adecuar su estilo de comportamiento, es probable que obtenga un resultado satisfactorio.

Por su parte, se establecen tres estilos básicos de dirección o liderazgo que son: 1) el estilo autocrático o autoritario, 2) el estilo democrático o participativo, y 3) el estilo Laissez-faire o políticas laxas. 1) El estilo autocrático o autoritario: se centra la autoridad y la toma de decisiones en el líder, él es quien da las órdenes sobre lo que se debe hacer y controla la ejecución de estas, limitando así la participación de las personas; su palabra tiene mucho peso, escucha a los demás, pero es quien toma la decisión final y no participa en las actividades del equipo. 2) El estilo democrático o participativo: el líder tiene un rol más participativo, dirige e involucra las personas en la toma de decisiones, fijando el norte y permitiendo que el alcance de éstas se presente por las decisiones de los empleados; delega la autoridad, brinda retroalimentación como mecanismo para fortalecer el talento de sus empleados y participa de las actividades que realizan los equipos. 3) El estilo Laissez-Faire o políticas laxas: el líder no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones, su rol es proporcionar los recursos y comentar y valorar cuando se le pregunta. Se pretendió establecer cuál de los tres estilos anteriormente descritos podría resultar más efectivo, por lo cual realizó una investigación en el entrenamiento de adultos que dirigían grupos de jóvenes en cada uno de dichos estilos. Dentro de la mencionada investigación se encontró que el estilo de políticas laxas era el menos efectivo de los tres, mientras que tanto el democrático como el autoritario presentaron un desempeño similar, aunque el primero con un mayor grado de satisfacción y agrado por parte del grupo experimental (Lewin, 1939, como se citó en Sánchez Manchola, 2009).

A su vez, Sánchez Manchola (2009) anota que por otro lado se interesaron en el estudio del liderazgo utilizando un cuestionario que contenía 105 aspectos; la encuesta se podía utilizar para llevar un registro de los cambios en el estilo de liderazgo a través del tiempo teniendo presentes las siguientes siete características o variables:

> 1) Carácter de las fuerzas motivadoras, 2) carácter del proceso de comunicación, 3) carácter de los procesos de interacción e influencia, 4) carácter de los procesos de toma de decisiones, 5) carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes, 6) carácter de los procesos de control y 7) características de la actuación o desempeño. (French & Bell, 1995, como se citó en Sánchez Manchola, 2009)

Adicionalmente, Likert logró identificar y postular cuatro sistemas o estilos administrativos,

> 1) Administración autoritaria, 2) administración benevolente-autoritaria, 3) administración consultiva y 4) administración de grupo participativo, entre los cuales los sistemas o estilos 1 y 2 tienen poca confianza en sus equipos, motivan a través del miedo o el castigo, tienen el control, toman algunas ideas de las personas y limitan la toma de decisiones; los sistemas o estilos 2 y 3 confían en las personas, fomentan la participación y la comunicación en doble vía, reconocen el esfuerzo a través de recompensas, muy pocas veces usan el miedo y el castigo. (Likert, 1969, como se citó en Sánchez Manchola, 2009)

De acuerdo con las propuestas de los autores mencionados podemos decir que el estilo de liderazgo está influenciado por los comportamientos derivados de las creencias y paradigmas que tenga una persona; esto se ve reflejado en un comportamiento de control o de participación como se describe anteriormente, favoreciendo o desfavoreciendo mecanismos como la comunicación en doble vía, la retroalimentación, la toma de decisiones a través de la participación, el reconocimiento a los logros y el apoyo a través de su involucramiento, y de esta forma influye su estilo de liderazgo en el empoderamiento de las personas impactando así la cultura organizacional. Por lo anterior, se sugiere que el líder, siendo una persona con valores, principios y consciencia propia, puede desarrollar o potenciar sus habilidades, lo cual lo guiarán y lo ayudarán a tomar mejores las decisiones. (Venable, 2016, pp. 169-192). Los

valores constituyen los principios personales que le mantienen fiel a sí mismo sujetándole a aquello que realmente valora. Los principios provienen de la educación desde la infancia. Una persona con el rol formal de director o líder puede construir los principios de liderazgo que guiarán sus acciones, estos principios ayudarán a forjar su estilo de liderazgo.

Finalmente, pensando en el liderazgo con visión de futuro podemos decir con respecto al líder o dirigente del futuro que:

> El administrador-dirigente del futuro tiene mucho más que ganar por el lado de las teorías que proponen la cultura de la colaboración mediante la implementación de condiciones de adhesión, apertura, disponibilidad y concertación, distribución y generosidad. El dirigente del futuro deberá tener comportamientos de antihéroe y de sincero representante-símbolo de los intereses de sus empleados. (Venable, 2016, p. 190)

Estas serán las bases para lograr desde el liderazgo la confianza en los colaboradores y los motivos para aportar a su desarrollo, a su conocimiento y a su empoderamiento que lleven a una verdadera eficacia y efectividad en la gestión organizacional desde una visión avanzada del respeto a la dignidad humana de modo que dichos colaboradores puedan, además de cubrir sus necesidades fundamentales, ser tratados como talento humano y no como costos y sentirse en logro y realización.

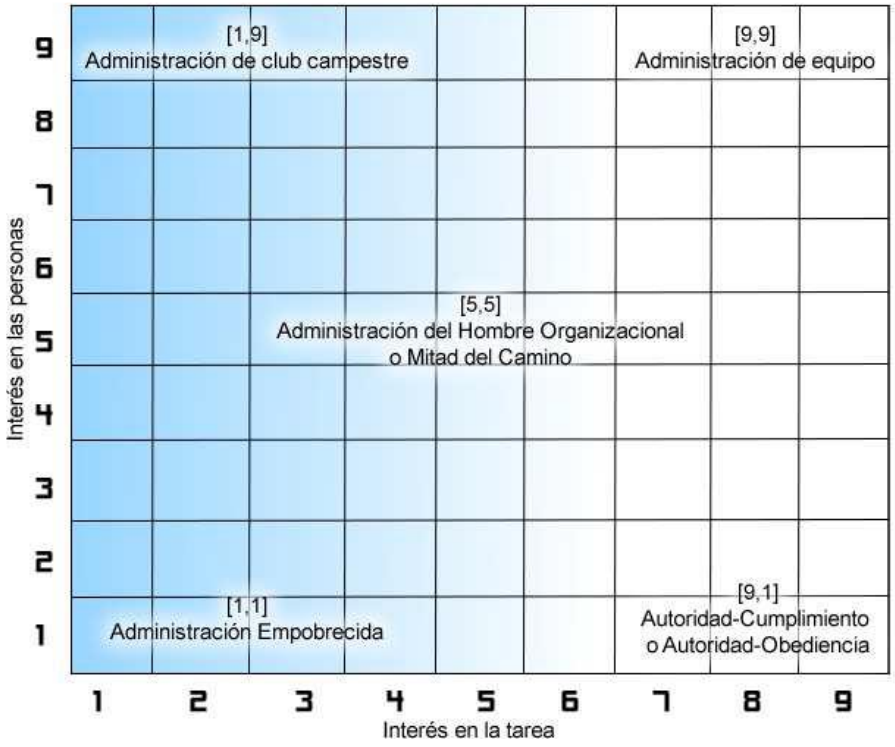
Teniendo presente la mención previa tanto al comportamiento del líder como a la teoría de la contingencia, y desde la perspectiva de los autores propuestos para el análisis de estilos de liderazgo en la empresa Stop Jeans como caso de este trabajo de grado, el liderazgo se concibe en relación con diferentes estilos de comportamiento.

Relacionando el comportamiento del líder, Blake, R. y Mouton, J. destacan dos conceptos teóricos en su rejilla o malla gerencial: el cumplimiento de las tareas y el

establecimiento de las relaciones personales. En dicha malla se definen cinco clases de liderazgo basados en el interés por la producción –el cumplimiento de las tareas, asignado al eje horizontal– y el interés por la gente –el establecimiento de las relaciones personales, asignado al eje vertical– (Hersey et al., 1998). En la Figura 2 se ve la rejilla de liderazgo y la ubicación en ella de los cinco estilos de liderazgo propuestos por estos autores según el comportamiento de los líderes.

**Figura 2**

*Rejilla del Liderazgo*




*Fuente*: Blake y McCanse (1991)

Relacionando uno de los enfoques más representativos de la teoría de contingencia, Hersey, P. y Blanchard, K. definieron el liderazgo situacional a finales de los años sesenta perfeccionando el concepto hasta 1982. Este modelo se basa en la interacción de tres variables: el grado de conducción y dirección –el comportamiento de tarea que ofrece el líder–,

el grado de apoyo social y emocional –el comportamiento de las relaciones personales que brinda el líder– y el nivel de preparación y disposición que muestran los seguidores al desempeñar una tarea o función.

El comportamiento de tarea es el grado en el que los líderes organizan y definen las funciones de los miembros de su equipo, explicando qué actividades hace quién, cuándo, dónde y cómo se realizan. Se caracteriza por establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y recursos para cumplir con el objetivo. El comportamiento de relaciones es el grado en el que los líderes brindan apoyo emocional, abren canales de comunicación, escuchan activamente y facilitan las relaciones con sus seguidores. La combinación de ambos comportamientos en los cuatro cuadrantes permite identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo. Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es apropiado o no según la situación (Hersey et al., 1998).

**Hacia un Liderazgo Cercano y Multiplicador de su Talento a Cargo**

Uno de los recientes aportes o ideas pioneras de las últimas décadas y que ha roto paradigmas en el mundo empresarial para acercarse a la concepción del colaborador o coequipero como un miembro fundamental y protagonista en el logro de la estrategia a través de su desarrollo de competencias, de conocimiento y de empoderamiento, es sin duda el concepto de la inteligencia emocional en la gestión del líder. Reconocer a la persona dentro de la organización, sea el trabajador o el líder, como un ser consciente cuya conducta y rendimiento laboral están ligados a sus emociones y cómo éstas últimas se pueden aprovechar o canalizar desde un ejercicio de liderazgo efectivo que desarrolle las competencias de los trabajadores para que destaquen por encima de la media y se empoderen de su aporte a la estrategia, se convierte en un elemento fundamental para el liderazgo en las organizaciones actuales.

Goleman (2013) menciona cómo la productividad real de un colectivo está representada en la forma de coordinar sus esfuerzos y esta coordinación se logra desde las capacidades del líder basadas en la inteligencia emocional. “Las capacidades de la inteligencia emocional (más que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas) se presentan como la competencia “determinante” que mejor predice qué individuo de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder” (p. 11).

Teniendo como base descubrimientos y avances en los campos de la neurociencia afectiva y social que desde la investigación cerebral analizan el comportamiento del cerebro cuando interactuamos y la relación entre los centros del pensamiento y las emociones en el cerebro, Goleman (2013) redefine la labor esencial del líder como ayudar a la gente a alcanzar la zona cerebral donde puede dar lo mejor de sí, y a permanecer en ella. Esta intención mencionada del liderazgo sin duda se considera un elemento esencial para el empoderamiento de los coequiperos propiciando que el líder cree un eco en las personas a las que lidera considerado por el autor como una armonía nerviosa que facilita el estado de flujo que puede entenderse como el avance natural y empoderado para alcanzar el logro. Como aporte al desarrollo de competencias de liderazgo el autor señala cuatro dominios genéricos de los distintos modelos de inteligencia emocional que corresponden a la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones, cada uno de ellos compuesto por varias competencias emocionales decisivas como el autocontrol emocional, la adaptabilidad, la conciencia organizativa, la influencia, la gestión de los conflictos, el trabajo en equipo y la colaboración, entre otros.

La relevancia de la inteligencia emocional como habilidad del líder para promover el empoderamiento de las personas bajo su responsabilidad radica en la conexión que logre con dichas personas desde un interés genuino en su historia, sus motivaciones, sus vivencias, sus ideas y su potencial. Cuando los coequiperos entienden a su líder como un jefe enfocado en el

logro de los objetivos del proceso de la mano del bienestar social y emocional de su equipo de trabajo, es posible que se motiven y especialmente se enfoquen más y mejor en las acciones que los lleven al logro de los resultados con autogestión y autocontrol; es decir, que se empoderen de su rol y su responsabilidad para el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Esta propuesta de inteligencia emocional implica una conexión social constante y coherente entre el líder y su gente a cargo; conversaciones fluidas, tranquilas y oportunas que empoderen desde la retroalimentación, el análisis y la reflexión sobre las acciones y resultados; aprendizaje desde el error, asertividad en la manera de señalarlo y en la manera de realizar orientación técnica capacitada y experta; formación desde el ejemplo real en la actuación del líder y todo lo anterior desde el relacionamiento con el otro; pero también está el desarrollo individual del líder que le puede permitir estar listo para los retos anteriormente señalados; en este sentido la autoconsciencia, la autogestión emocional, la empatía y la capacidad social es conveniente que se contemplen como competencias a desarrollar por dicho líder.

Otra responsabilidad casi directa del líder corresponde al clima o atmósfera laboral que recoge seis factores clave que influyen en el entorno de un equipo de trabajo o de una organización:

> La flexibilidad, es decir, la libertad que sienten los trabajadores para innovar sin que se les impongan trámites burocráticos; el sentido de la responsabilidad con la empresa; el nivel de calidad que marcan los individuos; la precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas; la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores, y por último el nivel de compromiso con un objetivo común. (Goleman, 2013, p. 57)

Con respecto a estos distintos aspectos del clima el autor señala seis estilos de liderazgo que tienen efecto medible en ellos; el estilo autoritario, el estilo coach, el estilo

conciliador, el estilo democrático, el estilo ejemplarizante y el estilo coercitivo, que sugiere deben emplearse como un amplio repertorio para responder a las circunstancias dadas y ser más efectivo de modo que su gestión logre el empoderamiento de su gente.

Complementariamente, es clave que las empresas tengan una Visión clara para motivar o inspirar a sus trabajadores a alcanzar grandes cosas. Es importante mostrarles a las personas el por qué, la meta a la que se va a llegar a través de la definición de un propósito superior acorde con los valores empresariales. Cuando las personas sienten que comparten la visión y los valores de la empresa satisfacen su deseo de pertenencia al sentirse identificados (Sinek, 2009, p. 119). De esta forma las personas pondrán su pasión y su energía, no solo en aquello por lo que reciben una mejor remuneración sino también en proyectos o actividades que mejoren los procesos. Las creencias, experiencias y/o paradigmas que se tienen sobre el liderazgo tanto desde el líder como desde el colaborador influyen en el empoderamiento, comportamiento, ideas y sentimientos de las personas. El director o líder requiere trabajar en la influencia, en prestar atención, dar lo mejor de sí mismo por los demás, y en la disciplina para adquirir esas nuevas destrezas y esos nuevos comportamientos; esto requiere de un gran esfuerzo y convicción. El papel de un líder es entonces inspirar y mantener claro el porqué de la empresa. Hay que saber que las verdaderas convicciones no se pueden fingir; si el líder no siente pasión y convicción auténtica, nunca podrá transmitirlas a los demás (Sinek, 2009, pp. 204-210).

Empoderar a las personas no significa darles poder sino darles herramientas a través del aprendizaje y las experiencias. Citando a Carlos y Randolph (1996), las personas ya tienen poder por sus conocimientos y motivaciones personales. Facultar es liberar ese poder. Un paso importante para empoderar sería compartir la información con los empleados ya que esto permite entender, generar confianza y conectarse con los objetivos de la compañía sintiéndolos propios y responsabilizándose de ellos como si fuesen suyos. Es por esto por lo que el rol de

los directivos y líderes se considera importante para unir esfuerzos, brindar los recursos, alinear la estrategia, satisfacer las necesidades de los clientes y desarrollar los equipos para ser eficientes. Comprender la estrategia desde los valores, las metas y el rol que cada uno juega en la organización ayuda a alinear al equipo con una visión clara del futuro que no solo fortalezca la confianza, sino que también ayude a mejorar los procesos, alcanzar los resultados y garantizar la sostenibilidad en el tiempo (p. 20).

Para que los equipos se empoderen es necesaria la información para la toma de decisiones en el día a día, estas decisiones tienen como base la estrategia, valores y políticas de la compañía y van alineadas hacia un objetivo común; como lo mencionan Carlos y Randolph (1996) es importante tener equipos autodirigidos, es decir que los empleados sean responsables de un proceso o producto de inicio a fin donde se evalúe y analice la información y los riesgos, buscando que estos sean resueltos y que mejoren los procesos, también es importante asegurar la alineación y comunicación del equipo con el objetivo de que las decisiones sean compartidas. En este equipo no se conoce el jefe, no porque no exista sino porque cualquier miembro del equipo está en capacidad de tomar este liderazgo. Un equipo empoderado, entonces, es un equipo que reconoce sus fortalezas y oportunidades desde lo individual y lo grupal, tiene confianza para compartir ideas e información, pueden generar un diálogo ameno para construir como equipo y no para destruir desde el ego, las conversaciones son sinceras haciendo visibles las oportunidades y todos están alineados al propósito y a la estrategia organizacional y aportan para ejecutarla y mejorarla (pp. 231-234).

Blake, Mouton y Allen (1989) hablan de la participación eficaz como clave del buen trabajo en equipo para obtener mejores resultados, una mayor productividad y más calidad, creatividad e innovación en los procesos asegurando más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global. Lo anterior no sólo como resultado de tener personas talentosas para la tarea o el proceso en los equipos de trabajo, sino como resultado

de la estrategia del líder para aprovechar ese talento a través de una participación reforzada de los miembros de la organización a todo nivel que estimule la participación del empleado en la creación de la visión en lugar de imponerle la visión a un equipo (pp. 2-5).

A su vez Kotter (1997) en su libro el líder del cambio, menciona que los empleados comprenden la visión y desean convertirla en realidad, pero casi siempre se presentan cuatro barreras que impiden que se faculte a los empleados; 1) las estructuras formales dificultan que los empleados puedan actuar, las jerarquías robustas pueden ser lentas y pesadas para la toma de decisiones, en algunos casos éstas dependen de cierto nivel de aprobaciones para llevarse a cabo, 2) la carencia de las aptitudes necesarias socava la acción, las creencias y los paradigmas creados por experiencias del pasado no permiten valorar las aptitudes de los empleados, lo cual limita su empoderamiento y creatividad, 3) las áreas de personal y los sistemas de información dificultan que los empleados puedan actuar; algunas políticas, estándares o decisiones de poder no permiten el acceso a la información, recursos o gestión de actividades necesarias para desempeñar el trabajo de las personas, cerrando así la posibilidad de mejorar continuamente y a tiempo los procesos, 4) los jefes desalientan las acciones orientadas a instrumentar la nueva visión, no escuchar y valorar las ideas de las personas las desalienta y minimiza la posibilidad de avanzar de forma ágil y en equipo hacia la visión planteada. Estas barreras se pueden eliminar si se comunica y se alinea a los empleados a la visión de la compañía, es decir, que sientan que hay un propósito compartido por el que todos deben trabajar, así mismo alinear las estructuras y los sistemas con esta visión para que las responsabilidades sean compartidas y se facilite la toma de decisiones; desarrollar a los empleados a través de planes de capacitación, facilitar la información y los recursos para la mejora de habilidades que permita contar con las competencias necesarias para desempeñar y mejorar su trabajo, acompañar a las personas que lo necesiten y generar conversaciones difíciles con las personas del equipo que obstaculizan el cambio, ayudará a identificar y

entender esta resistencia y también a poner freno a los comportamientos que no están alineados con la nueva visión (pp. 10-28).

De este mismo modo, y volviendo al concepto de liderazgo, algunos autores como Bennis reconocen en los aportes de la Teoría “Y” la importancia de la integración de los objetivos individuales con los de la organización; actualmente este concepto se denomina gerencia participativa (Sánchez Manchola, 2009, p. 43). En dicha teoría Y se tiene en cuenta al empleado no solo por su esfuerzo físico sino también mental, que le permite realizar, analizar y mejorar el proceso o actividad para la que está contratado en la organización, teniendo un alto sentido de pertenencia por lo que hace; también se reconoce que el control y el castigo no son los únicos medios para alinear a las personas con los objetivos, en cambio, sí es a través de la recompensa por los logros alcanzados como se impulsa al empleado a seguir desarrollándose para dar lo mejor de él. Esta teoría, además, da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con los mismos; se señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos.

En contraposición con lo anterior, la Teoría X de liderazgo representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. En esta teoría el líder se enfoca en el control y los castigos para tener un rendimiento de las personas en la organización, hay una creencia del líder que las personas tienen poca ambición y poco esfuerzo; como lo menciona Sánchez Manchola (2009), las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas, donde los medios coercitivos y el control externo son los únicos métodos eficaces para hacer trabajar a los miembros de una organización (p. 42).

Adicionalmente, ante la conciencia de fortalecer el empoderamiento de las personas a través de la influencia del líder para maximizar su potencial, nace el interés de profundizar en las habilidades del estilo de liderazgo que generan esta influencia, entre las cuales la confianza es una de las claves; como lo menciona Venable (2016), una característica clave de un equipo de alto desempeño es la confianza, ningún equipo sobresale sin ésta. Ante la toma de decisiones regularmente hay un riesgo y la confianza permite mantener la voluntad y la convicción de logro en equipo en todos los escenarios (p. 23). Al fortalecer la confianza de los equipos aumenta el nivel de empoderamiento de las personas con acciones de cercanía como la escucha y la comunicación, que permiten ganar el compromiso de ellos al ser escuchados y al tener la información necesaria. La confianza ha desempeñado una función importante en el progreso de las empresas y en las sociedades. De acuerdo con Sinek (2009), la confianza es el fundamento para el progreso de nuestras vidas, nuestras familias, nuestras empresas, nuestras sociedades y nuestra especie. La confianza es la base de toda relación; con confianza acudimos a los demás a pedir un consejo para tomar una decisión. Si no hay confianza se hace más largo el camino del empoderamiento, se presenta más resistencia de las personas no solo por su antigüedad sino también por su sentido de pertenencia tan arraigado que no favorece el cambio de mentalidad para dicho empoderamiento (pp. 159-160).

Para lograr la posible transición, en una empresa como Stop Jeans, de un estilo de liderazgo tradicional a uno que favorezca el empoderamiento de la gente, es de valor considerar la resistencia que se puede presentar ante la preferencia, en ocasiones natural, por la estabilidad que no permite la apertura al cambio; esto no es una limitante definitiva, pero parece importante contemplar que puede ser un gran reto que debería estar acompañado por la dirección. Como lo menciona Venable (2016), la gente no siempre se mueve basándose en el razonamiento lógico, aunque tenga la promesa de más responsabilidad o de una mejor compensación, sino que se puede cerrar en sus emociones cuando prefiera quedarse en su

zona cómoda; el reto del líder es averiguar cuáles son las emociones y limitantes para brindar apoyo e influir en ellos con el propósito de facilitar el cambio y el empoderamiento (p. 44).

En la segunda década del siglo XXI, Wiseman y McKeown (2013) nos presentan un concepto nuevo de liderazgo multiplicador, no precisamente como un estilo único de liderazgo, sino como la competencia del líder de potenciar la inteligencia de su equipo; de este modo enfrentan al líder multiplicador, que usa su inteligencia para amplificar la genialidad y las capacidades de los otros, con el líder minimizador que se enfoca en su propia inteligencia y drena la inteligencia y las capacidades a la gente a su alrededor (p. 25).

Ambos autores afirman que en un entorno empresarial competitivo, globalizado y con fuertes exigencias de responsabilidad social y ambiental, se hace necesario para las organizaciones aprovechar y maximizar sus recursos para obtener mejores resultados. La fórmula de crecimiento lineal tradicional con la cual se aseguran mayores resultados con una mayor inversión en recursos queda en tela de juicio, y las herramientas, creatividad, recursividad e inteligencia de los líderes se pone a prueba para lograr más con menos.

Ante el reto mencionado se presenta la oportunidad de que dichos líderes puedan convertirse en verdaderos multiplicadores del potencial, inteligencia y competencias de su talento humano a cargo, logrando que sus resultados se multipliquen por 2 y generando, por tanto, un aporte mayor y significativo a la organización con la potencialización y desarrollo de su equipo en lugar de doblar su cantidad y su costo, propiciando de modo adicional un clima laboral de satisfacción, libertad de aporte y conversación fluida que se convierta en un campo fértil para la multiplicación de inteligencia colectiva. En esta propuesta llamativa e inspiradora de Wiseman y McKeown (2013), que además tiene fundamentos investigativos, el líder que promete éxito será el líder multiplicador que crea que “la gente es inteligente y puede descifrarlo por sí misma”, que administre el talento aportando a su desarrollo, que enfrente los errores explorando para aprender, que marque la pauta retando en lugar de dando órdenes,

que tome decisiones desde la consulta en la que su gente pueda participar, y que alcance los objetivos apoyando y no sólo controlando (p. 41).

Las organizaciones de alto desempeño van más allá de cumplir altos estándares; les importa la forma en la que los líderes desarrollan el talento de sus equipos, y tienen presente el valor del liderazgo en el empoderamiento de la gente más la consciencia de que éste también implica una decisión personal; dicho empoderamiento lleva consigo el desarrollo personal que tiene beneficios para sí mismo, para la empresa y para quienes están alrededor; de ahí nacen grandes líderes o personas empoderadas, que aunque no ostenten un rol formal de dirección, sí pueden tener habilidades de liderazgo para el desempeño de su cargo y la búsqueda de sus propósitos. El verdadero liderazgo está al alcance de cualquiera, pero requiere un tremendo esfuerzo personal. Una de las palabras clave dentro de esta definición de líder es “arte”, que hace referencia a una destreza aprendida o adquirida y que cualquiera puede aprenderla y desarrollarla si tiene el deseo y las acciones apropiadas (Hunter, 2003, pp. 12-14).

El rendimiento y la lealtad de las personas suelen estar relacionados a su crecimiento y no directamente al trabajo. Es por lo que cobra importancia que el líder se conecte con su equipo desde sus fortalezas y oportunidades para ayudarle a desarrollar su potencial que por ende va a traer beneficios personales y al equipo de trabajo en la organización, ya que su potencial se pondrá al beneficio de todos al momento de realizar su trabajo, a través de la toma de decisión y la generación de ideas, aumentando su sentido de unidad y pertenencia. Cuando los miembros del equipo están facultados, se les puede delegar algunas funciones y así liberar y balancear las cargas, de esta forma se avanzará más rápido y se logrará más de lo que se podría haber logrado (Venable, 2016, p. 46).

El empoderamiento consiste en otorgarle autoridad a un subordinado en la ejecución de unas tareas significativas, basadas y enmarcadas en un objetivo común, en las expectativas, los recursos y la orientación que se les dé; pero también lleva consigo un riesgo, por esto la

importancia de brindar confianza, reforzar el compromiso y la lealtad. Cuando se va desarrollando el empoderamiento de las personas crecen sus habilidades y se potencia su talento; para seguir avanzando en este camino es importante asignarles tareas con parámetros claros, brindar las herramientas y acompañamiento necesario, pasando de la supervisión a la capacitación, el coaching y/o el mentoring. Para tener empleados con mayor autonomía y liderazgo, los líderes deben trabajar junto con ellos en la implementación de cambios, nuevos procedimientos y programas de desarrollo para fomentar y promover su independencia, con el fin de que sean proactivos y adquieran constantemente nuevas habilidades (Blanchard, 2007, pp. 50-55).

En sintonía con lo anteriormente mencionado, Clutterbuck (2015) presenta el concepto del líder mentor que acompaña a los otros en su desarrollo personal y laboral cuando tienen disposición para aprender, y que aporta al crecimiento del negocio a partir del desarrollo de las personas, a una mejor adaptabilidad en procesos de cambio y a una mayor productividad. Cuando el líder es capaz de acompañar el desarrollo de otro también él se desarrolla y es ahí donde cobra valor el proceso de mentoring que, desde la confianza mutua, la empatía e incluso la amistad propenda por el crecimiento valiéndose del aprendizaje reflexivo, por la eficiencia y productividad y por un incremento en la satisfacción laboral y personal, que hoy más que nunca se entienden como un todo.

En conclusión, parecería que en gran medida el estilo de liderazgo, las herramientas y técnicas usadas por el líder, sus habilidades y capacidades técnicas, su inteligencia emocional, su voluntad e interés por el otro y su competencia para desarrollar a los otros, son determinantes no sólo en el clima laboral de los equipos y organizaciones que acompaña sino también en el logro de resultados estratégicos con mayor o menor aprovechamiento de los recursos de los que se dispone.

## Método

En el presente acápite se describe el tipo de estudio que fue utilizado en esta investigación y la forma como fueron recogidos los datos para determinar los estilos de liderazgo que se evidencian como resultado de la aplicación de los instrumentos en un momento específico (julio de 2022) en los directores y líderes en la empresa Stop Jeans y valorar con su análisis si favorecen el empoderamiento de sus equipos y colaboradores a cargo.

### Tipo de Estudio

Se realizó una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, de alcance transversal, a partir de la aplicación de dos instrumentos ya diseñados y de uso libre para diagnosticar los estilos de liderazgo de los directores y líderes de la empresa Stop Jeans. Luego, a partir de las teorías propuestas como marco teórico se buscó relacionar cuáles estilos del liderazgo encontrados en dichos directores y líderes favorecen el empoderamiento de los coequiperos. Dicho enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 7), y de esta manera comprender el mundo social relativo al punto de vista de los actores estudiados.

Este método hace parte de la investigación cualitativa cuyo objetivo es hacer una aproximación global de las situaciones sociales y los diversos fenómenos para explorarlas, describirlas y comprenderlas en un contexto particular, y en etapas de investigación que se retroalimentan y se confrontan permanentemente; es decir, a partir de las diversas perspectivas y los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas (Rodríguez & Bonilla, 2006, p. 119). Dicho tipo de investigación permite una identificación de ideas, percepciones y comportamientos sobre aspectos o eventos específicos del mundo que rodea a los sujetos de estudio, en este caso a los directores y líderes de la empresa Stop Jeans por

medio de su respuesta a los instrumentos con cuya información las investigadoras buscaron ver las situaciones de la manera que las ven dichos sujetos de estudio. Asimismo, el quehacer de la investigación cualitativa aporta a un conjunto de planteamientos que facilitan el estudio de los fenómenos en diversos contextos y se establecen como se ve en la Tabla 1 como planteamientos cualitativos:

***Tabla 1***

*Planteamientos cualitativos*

| |
|---|
| - **Más abiertos.** |
| - **Expansivos, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes y promisorios de acuerdo con la evolución del estudio.** |
| - **No direccionados en su inicio.** |
| - **Fundamentados en la revisión de la literatura, pero igualmente en la experiencia en el contexto y la intuición.** |
| - **Se aplican al número de casos con que se puedan trabajar hasta comprender el fenómeno o responder al planteamiento.** |
| - **El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes.** |
| - **Se orienta a aprender de experiencias y puntos de vista de individuos, valorar procesos y generar teorías fundamenta**da**s en las perspectivas de los participantes.** |

*Nota*: Adaptado de *planteamientos cualitativos* (p.396), por Hernández-Sampieri, 2018, McGraw-Hill.

Esta investigación cualitativa en específico se desarrolló a través de un Estudio de Caso que corresponde al de la empresa Stop Jeans. Para Hernández-Sampieri (2018), citándose y citando a Mendoza (2008), los estudios de caso son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y apoyar el desarrollo de la teoría” (p. 185). Del mismo modo, los estudios de caso pueden centrar su investigación en: un individuo, una pareja, una familia, un objeto (una pirámide como la de Keops, un material radiactivo), un sistema (fiscal, educativo, terapéutico, de capacitación, de trabajo social), una organización (hospital, fábrica, escuela, empresa), un hecho histórico, un desastre natural, un proceso de

manufactura, una comunidad, un municipio, un departamento o estado, nación, etc (Hernández-Sampieri, 2018, p. 185).

**Sujetos de Estudio**

Se utilizó una muestra de casos tipo por su valor en la riqueza, profundidad y calidad de la información (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 387), aplicando los instrumentos a los 73 líderes de Stop Jeans en los diferentes niveles, directores, líderes y coordinadores. Adicionalmente, el contexto y antecedentes organizacionales de la empresa Stop Jeans que dieron contenido a este documento fueron obtenidos por medio de comunicación escrita de parte de la directora de gestión humana de la empresa, la señora Sonia Catalina Arbeláez Naranjo (Arbeláez, S., comunicación personal, 6 de julio de 2022).

**Bases de los Instrumentos: Fundamentos Para el Uso de las Pruebas en Investigación**

Para profundizar en los instrumentos que se aplicaron en el trabajo de campo es importante dar contexto del instrumento desde la historia y su importancia. Los test se empezaron a usar por emperadores chinos en el año 3000 antes de Cristo para evaluar la competencia profesional de los oficiales que iban a entrar a su servicio; Cattell fue el primero en utilizar el término test mental, en 1890; luego se utiliza por primera vez el concepto de cociente intelectual (CI) y se expresa la puntuación de dicho cociente de las personas en formato de test; en 1917 hubo otro gran impulso al aparecer los test colectivos Alfa y Beta a raíz de la necesidad del ejército norteamericano de reclutar rápidamente soldados para la primera guerra mundial; el test Alfa iba dirigido a la población general y el Beta a personas analfabetas, personas que no dominaban el inglés; los test tuvieron mucho éxito y terminada la guerra las empresas y otras instituciones adoptaron su uso y comenzó así una expansión creciente en la utilización y creación de los mismos para diferentes tipos de necesidad (Muñiz, 2010, pp. 57-63).

Las pruebas de diagnóstico psicológico nacen con un afán de tener objetividad y justicia para evaluar a las personas por lo que son y por lo que valen, evitando juicios sesgados por aspectos tales como su hogar, la clase social, la raza, el sexo, las creencias, entre otros. Dichos instrumentos permiten esclarecer la forma de pensar y comportarse sin mirar aspectos de lujo o de poder, lo que muestra un ser humano a la luz de su realidad desde sus creencias, paradigmas y comportamientos develando su esencia y su desempeño a lo largo de su vida. Son usados con el fin de buscar solución a alguna situación relacionada con el comportamiento humano, permitiendo identificar rasgos psicológicos de una persona o de un grupo de personas.

A su vez, estos instrumentos tienen diferente clasificación teniendo en cuenta si son individuales o grupales, al tiempo para realizar la prueba, al tipo de resultado obtenido y al tipo de actividad que se requiera realizar durante la prueba. Según Aiken (2003) hay test individuales o colectivos. La prueba individual se realiza a una persona en cada sesión de terapia o reunión donde requiera un análisis, esta solo se usa cuando es necesario; la prueba colectiva, se realiza de forma simultánea a un grupo de personas. Las pruebas que se aplican de acuerdo con el tiempo son la prueba de velocidad simple y la prueba de potencia; en la primera los límites de tiempo son muy estrictos y casi nadie termina en el tiempo asignado, en la segunda los límites de tiempo son amplios para la mayoría de las personas, pero la prueba contiene ítems más difíciles que los de una prueba de velocidad. De acuerdo con el método de calificación, puede ser prueba objetiva o no objetiva; una prueba objetiva tiene normas de calificación precisas ya establecidas y puede ser calificada por un empleado, es decir tiene un estándar que se usa para facilitar la calificación; una prueba no objetiva tiene un alto componente de subjetividad y sus resultados pueden variar según el criterio de la persona que la califique. De acuerdo con la actividad o tarea que se le pide a quien realiza la prueba, algunos instrumentos sólo contienen respuestas verbales, mientras que otros pueden ser no

verbales. Según su contenido o proceso existen las pruebas cognoscitivas que evalúan el conocimiento de algún tema u ocupación académica y se centran en el comportamiento y conocimiento ya adquirido en el pasado por la persona; y las pruebas de aprovechamiento que están enfocadas al comportamiento futuro, es decir, a lo que la persona es capaz de aprender con la capacitación apropiada; estos instrumentos de aptitud son útiles en el contexto laboral para evaluar la habilidad de aprovechar una capacitación en tareas mecánicas y de oficina; sin embargo, el rendimiento y el aprovechamiento no están separados; lo que una persona ha alcanzado en el pasado suele ser un muy buen indicador de la eficacia con que se desempeñará en el futuro; dichas pruebas también son conocidas como pruebas de habilidad. Una clasificación adicional corresponde a los cuestionarios afectivos que se diseñan para evaluar actitudes, valores, rasgos de carácter y otras características de la personalidad (pp. 7-9).

Los mencionados instrumentos se pueden aplicar en diferentes procesos como el desarrollo personal y profesional, ayudan a identificar el candidato apropiado durante una entrevista de trabajo, permiten ver el desempeño en los procesos de educación, el avance en procesos psicológicos o diagnosticar el cambio cultural. De acuerdo con Aiken (2003) el objetivo principal de las pruebas psicológicas en la actualidad es el mismo que el prevaleciente en todo el siglo XX: evaluar el comportamiento, las aptitudes cognoscitivas, los rasgos de personalidad y otras características individuales y de grupo, con el fin de ayudar a formarse juicios, predicciones y decisiones sobre las personas (p. 9). De acuerdo con esto dichas pruebas se usan para:

- Seleccionar aspirantes para un empleo, para programas educativos y de capacitación.
- Guiar a las personas con propósitos de asesoría educativa, vocacional y personal.
- Conservar, despedir, promover y/o rotar estudiantes o empleados en programas educativos, de capacitación y en situaciones laborales.

- Diagnosticar y prescribir tratamientos psicológicos y físicos.
- Evaluar cambios cognoscitivos, intra o interpersonales relativos a programas educativos, psicoterapéuticos y otros de intervención en el comportamiento.
- Supervisar la investigación sobre cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo y evaluar la eficacia de nuevos programas o nuevas técnicas.

El rol del examinador es clave para realizar la prueba. Para obtener resultados significativos con el instrumento es importante que el examinador esté ampliamente familiarizado con éste, el no hacerlo puede tener consecuencias al momento de orientar la persona o incluso en la interpretación del mismo, es por esto que es importante para el investigador o usuario estudiarlo con detenimiento y resolver todas las dudas que sean necesarias.

Además, caber anotar que la investigación cualitativa hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos. Se caracteriza por realizar planteamientos más abiertos que van enfocándose, no parte de hipótesis o conjeturas, pero éstas se van generando durante el proceso de aplicación del instrumento; se basa en la recolección de datos no estandarizados, no tiene medición numérica y no se fundamenta en la estadística. Su proceso es inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal. Los resultados se valoran por la profundidad, amplitud de la interpretación y la contextualización del fenómeno.

A continuación, presentaremos los dos instrumentos que se aplicaron para determinar los estilos de liderazgo de los directores y líderes en Stop Jeans con el objetivo de contrastar uno con otro para corroborar los datos. El alcance de aplicación de dichas pruebas nos permitirá establecer para cada uno de los directores y líderes que las contesten, su estilo de liderazgo actual entre los definidos por los autores de cada uno de los instrumentos y posteriormente comparar los resultados para cada miembro del público objetivo entre ambos

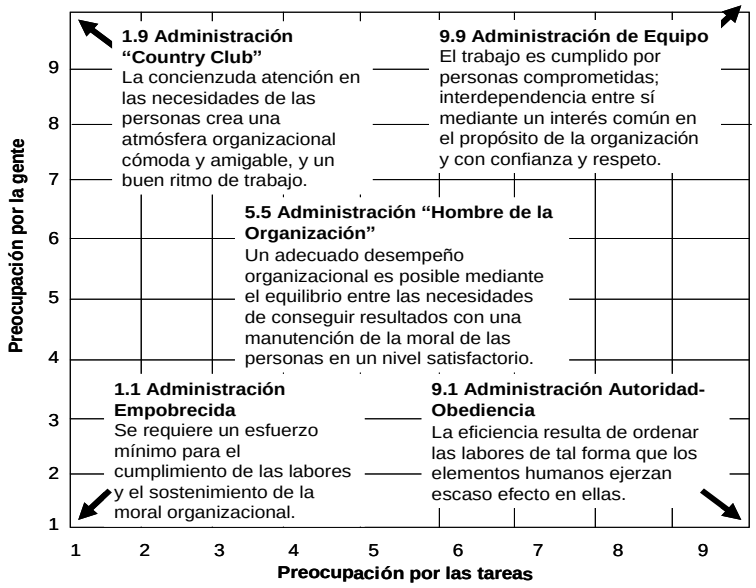
instrumentos con el fin de determinar, desde el análisis de los datos a la luz de las teorías señaladas en el marco teórico, si dichos directores y líderes en la empresa están preparados para el empoderamiento de sus equipos a cargo. No obstante, es necesario señalar como límite de dichos instrumentos el hecho de que los datos que arrojan como resultado muestran un estilo de liderazgo favorecido por los líderes sujetos de estudio de acuerdo con sus respuestas en las pruebas, pero en ningún caso dicho alcance implica la totalidad de posiciones o modificaciones que dichos sujetos podrían adoptar en sus estilos de liderazgo ante condiciones cambiantes en diferentes variables de impacto en su ejercicio de dirección.

**Primer Instrumento: Diagnóstico de Liderazgo de Blake y Mouton, Malla Gerencial**

El instrumento de rejilla o malla gerencial se fundamenta en dos conceptos teóricos que corresponden en primer lugar al cumplimiento de las tareas y en segundo lugar al establecimiento de las relaciones personales; y en ella se relacionan cinco clases del liderazgo teniendo presente una mayor tendencia del líder o director al interés por la producción o el cumplimiento de la tarea, ubicado en el eje horizontal, o una mayor tendencia del líder al interés por las personas o la construcción de lazos o relaciones personales, ubicado en el eje vertical (Bass & Bass, 1974, p. 511). En la figura 3 se puede ver.

**Figura 3**

*Malla Gerencial -explicación estilos liderazgo-*




*Fuente*: (Bass & Bass, 1974, p. 512)

Los estilos de liderazgo señalados en la figura corresponden a las siguientes definiciones:

1.9. Administración "country club": La concienzuda atención en las necesidades de las personas crea una atmósfera organizacional cómoda y amigable, y un buen ritmo de trabajo. El líder muestra fuerte preocupación por las personas, pero poca por los resultados, lo que genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal, pero no se favorecen la innovación, la creatividad ni el desarrollo del grupo. Un efecto de este estilo de liderazgo puede ser la productividad baja.

9.9. Administración de equipo: El trabajo es cumplido por personas comprometidas; interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto. Este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados. Las personas tienen un objetivo común, trabajan más, con mejor calidad, están comprometidas, y las relaciones son de confianza y respeto. Los efectos de este estilo de

liderazgo pueden ser altos niveles de rendimiento, calidad y creatividad, y los conflictos evolucionan hacia una confrontación productiva.

5.5. Administración “hombre de la organización”: Un adecuado desempeño organizacional es posible mediante el equilibrio entre las necesidades de conseguir resultados con una manutención de la moral de las personas en un nivel satisfactorio; el líder trata de conseguir los resultados equilibrando ambas necesidades. Los efectos de este estilo de liderazgo pueden ser calidad moderada, desempeño aceptable, baja creatividad y baja originalidad.

9.1. Administración de autoridad-obediencia: La eficiencia resulta de ordenar las labores de tal forma que los elementos humanos ejerzan escaso efecto en ellas. Estilo dominante, el líder concede gran importancia a los resultados y poca a las personas. Las condiciones de trabajo están rígidamente estructuradas. Los efectos de este estilo de liderazgo pueden ser productividad alta –a costa de la calidad– y altos niveles de conflicto y resentimiento en el grupo ante un liderazgo tan autocrático.

1.1. Administración empobrecida: Se requiere un esfuerzo mínimo para el cumplimiento de las labores y el sostenimiento de la moral organizacional. Estilo dominante, el líder muestra escaso interés por las personas y los resultados; la tendencia del líder es eludir sus responsabilidades. Los efectos de este estilo de liderazgo pueden ser productividad baja y calidad indiferente.

Se presume que el estilo más propicio para el ejercicio de empoderamiento en el modelo de malla gerencial de Blake y Mouton sería el 1.1. en la medida en que éste describe que no se requiere un esfuerzo en brindar apoyo socio emocional constante ni seguimiento continuo al cumplimiento de la tarea, y eso implica el hecho de delegar funciones y procesos con confianza en el coequipero sin necesidad de seguimiento ni refuerzo continuo.

El instrumento propuesto por Blake y Mouton para medir los estilos de liderazgo, en este caso de investigación los correspondientes a los directores y líderes de la empresa Stop Jeans, según la teoría de malla gerencial mencionada, corresponde a un cuestionario de 18 preguntas o declaraciones acerca de la conducta de un líder. Se debió contestar cada pregunta asignándole un valor de 1 a 5, siendo uno el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre. Se pidió a los líderes que utilizando la escala provista decidieran cuál conducta se aplica más a ellos tratando de contestar con la mayor honestidad posible.

**Segundo Instrumento: Prueba de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

El concepto de liderazgo o de dirección usado por Hersey y Blanchard como base de su teoría de liderazgo situacional es el punto de partida para la comprensión de su propuesta de análisis de los posibles estilos de liderazgo desde dos dimensiones críticas de la conducta gerencial; una que se orienta más a una conducta de tarea o de conducción laboral, y otra que se orienta a una conducta de relación o de apoyo socio emocional (Hersey & Blanchard, 1972, p. 74).

El aporte especial de esta teoría corresponde a la consideración de que un estilo u otro de liderazgo no se expone de manera continua por un líder o director, sino que dicho líder puede adoptar alguno de esos estilos de acuerdo con la demanda que le presente la situación o el nivel de madurez de su colaborador para la realización de la tarea o el cumplimiento de su función. Hersey y Blanchard mencionan que, por observación de la conducta real de los gerentes en un gran número de situaciones, los investigadores de la Universidad de Ohio hallaron las dos categorías de conducta ya mencionadas.

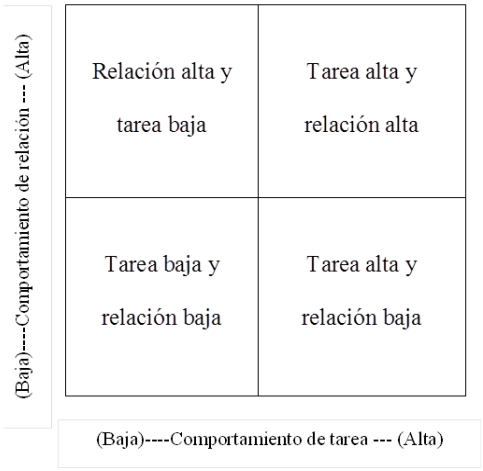
La conducta laboral o “estructura de iniciación” implica un estilo de orientación basado en la comunicación unilateral (del líder hacia su colaborador), explicación detallada para el cumplimiento de las tareas, de lo que se tiene que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, y de qué manera; usa patrones de organización definidos, canales de comunicación y recursos para

cumplir el objetivo. Mientras la conducta de relación o de relacionamiento “consideración” implica a su vez un estilo de orientación basado en la comunicación bilateral y la creación de un vínculo afiliativo que promueva la autonomía del colaborador en el cumplimiento de sus tareas o función.

Como se ve en la figura 4 Hersey y Blanchard definen cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la orientación de comportamiento de los líderes y los ubican en una gráfica que relaciona la conducta laboral mencionada en el eje X y la conducta de relación en el eje Y, proponiendo la ubicación del estilo del líder de acuerdo con el énfasis del comportamiento en cada conducta mencionada.

**Figura 4**

*Cuadro estilos básicos de la conducta del líder. TLS de Hersey y Blanchard.*




*Fuente*: (Huertas Quesada, 2018, p. 26)

La combinación de las conductas mencionadas en los cuatro cuadrantes permite identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo que se relacionan a continuación y que se presentan como respuesta al nivel de madurez del subordinado o colaborador en relación con el cumplimiento de una tarea específica.

•Estilo S1. Directivo (cuadrante inferior derecho de la gráfica): Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación bajo. Los líderes les dicen a sus seguidores qué hacer, cómo y en qué momento hacerlo y supervisan el desempeño de cerca. En relación con las decisiones el líder es el que las toma.

•Estilo S2. Consultivo o vendedor (cuadrante superior derecho de la gráfica): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Los líderes proporcionan información y orientación, y hay más comunicación con los seguidores. En relación con las decisiones, el líder las explica y permite las aclaraciones.

•Estilo S3. Participativo (cuadrante superior izquierdo de la gráfica): Se caracteriza por un mayor comportamiento de relación y un menor comportamiento de tarea. En relación con las decisiones, el líder comparte las ideas y facilita que los seguidores participen en ellas.

•Estilo S4. Delegativo (cuadrante inferior izquierdo de la gráfica): Ambos comportamientos son bajos. El líder cede la responsabilidad de las decisiones y su implementación, monitorea el avance de las tareas, pero está menos involucrado en la toma de decisiones.

Se presume que el estilo más propicio para el ejercicio de empoderamiento en el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, es el estilo S4 delegativo en la medida en que éste cede la responsabilidad de las decisiones, funciones y procesos al coequipero maduro en su conocimiento y respuesta frente a la tarea y la función, y eso implica el hecho de delegar funciones y procesos con confianza en el coequipero y sin necesidad de seguimiento ni refuerzo continuo.

El instrumento propuesto por Hersey y Blanchard para medir los estilos de liderazgo y que se usó para este mismo propósito con los directores y líderes de la empresa Stop Jeans, corresponde a una prueba que presenta doce (12) situaciones, cada una con cuatro (4)

acciones alternativas que el líder podría iniciar ante la situación dada. Se pidió a los líderes pensar acerca de lo que harían en cada circunstancia y que señalaran la elección de la acción que piensan que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada.

En la tabla 2 se muestra cómo los estilos básicos de liderazgo, de acuerdo con la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, pueden ser vistos o percibidos como efectivos o inefectivos, según las verdaderas necesidades de los colaboradores:

**Tabla 2**

*Efectividad de los estilos básicos de liderazgo – Teoría de Liderazgo Situacional –*

| ESTILOS BÁSICOS | EFECTIVO | INEFECTIVO |
|---|---|---|
| Estilo S1<br>Directivo<br>Comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento. | Visto como teniendo métodos bien definidos para el cumplimiento de metas, los que son útiles para los colaboradores. | Visto como imponiendo métodos a otros; a veces visto como desagradable e interesado sólo en el resultado a corto plazo. |
| Estilo S2<br>Consultivo<br>Comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento. | Visto como satisfaciendo las necesidades de los colaboradores para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionando altos nivelesdeapoyosocioemocional | Visto como iniciando más estructura de la que se requiere por los colaboradores y a menudo aparece no siendo sincero en las relaciones interpersonales. |
| Estilo S3<br>Participativo<br>Comportamiento bajo en tarea y alto en relacionamiento. | Visto como teniendo confianza implícita en las personas y como estando preocupado primariamente por facilitarles el cumplimiento de sus metas. | Visto como primariamente interesado en la armonía; a veces visto como no queriendo cumplir una tarea si hay riesgo de romper una relación o de perder una imagen de “buena persona”. |
| Estilo S4<br>Delegativo<br>Comportamiento bajo en tarea y bajo en relacionamiento. | Visto como delegando en forma apropiada en sus colaboradores las decisiones acerca de cómo debería hacerse el trabajo y proporcionando poco apoyo socio emocional donde se requiere poco por parte de los colaboradores. | Visto como proporcionando poca estructura o apoyo socio emocional cuando estos son requeridos por los colaboradores. |

**Aplicación de los Instrumentos**

Las encuestas de uso libre fueron procesadas con una API REST FULL que es una aplicación web que le hace peticiones a un servidor donde está alojada la aplicación cuyo backend está construido en nodejs, su lenguaje principal es javascript, su motor de plantilla es ejs y utiliza una base de datos que se llama mongodb para almacenar todos los datos que la aplicación procesa; el frontend usa el lenguaje html y el css, usa ejs como motor de plantillas y javascript para crear las vistas que se encuentran en los siguientes sitios:

Para acceso a la respuesta de pruebas: http://app-liderazgo.herokuapp.com/

Para acceso a los resultados de pruebas de la teoría de Malla Gerencial:

http://app-liderazgo.herokuapp.com/graficas

Para acceso a los resultados de pruebas de la teoría de Liderazgo Situacional:

http://app-liderazgo.herokuapp.com/graficas2

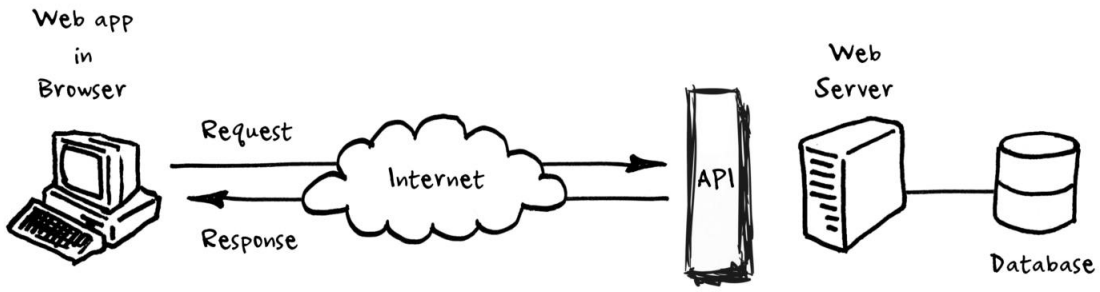
El acceso a las pruebas fue enviado tanto por correo corporativo como por WhatsApp a cada director y líder en la empresa Stop Jeans. Los líderes respondieron ambos instrumentos durante el mes de julio de 2022.

Los datos obtenidos en esta investigación son de naturaleza cualitativa y su análisis fue progresivo y variante a medida que se recolectaron además de estar fundamentado en la inducción analítica. Dicho análisis de los datos tuvo un uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas) y consistió en describir información a partir de los resultados obtenidos e integrados en una base de datos usada para determinar significados clasificando los datos y para describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores, los líderes de la empresa. En las figuras 5 y 6 se ve el diagrama de flujo de datos de la aplicación que va desde el navegador del cliente final que es usuario de la aplicación (los líderes) hasta la base de datos en el punto final. Entre el cliente final y la API el flujo de datos se manejó por

medio del internet a base de requerimientos y respuestas que enviaron los usuarios y el servidor les devuelvió. Esa API quedó almacenada en un servidor web llamado heroku conectado a la base de datos usada de mongodb. En la figura 6 la sigla CRUD se refiere a los tipos de peticiones que se envíaron a la base de datos y se canalizaron por medio del servidor y que corresponden a crear, leer, actualizar y borrar.

**Figura 5**

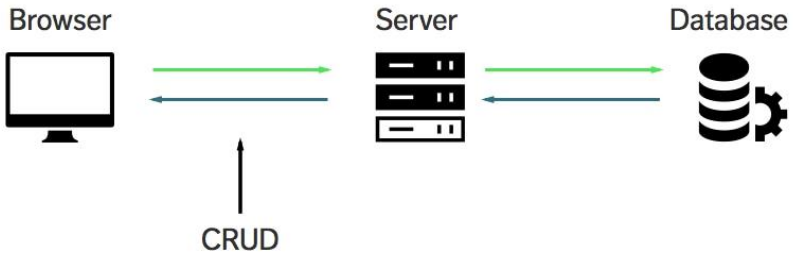
*Diagrama de flujo aplicación herokuapp 1*




*Fuente*: Creación propia del desarrollador Quiñonez, A.

**Figura 6**

*Diagrama de flujo aplicación herokuapp 2*




*Fuente*: Creación propia del desarrollador Quiñonez, A.

## Hallazgos y Análisis de Resultados

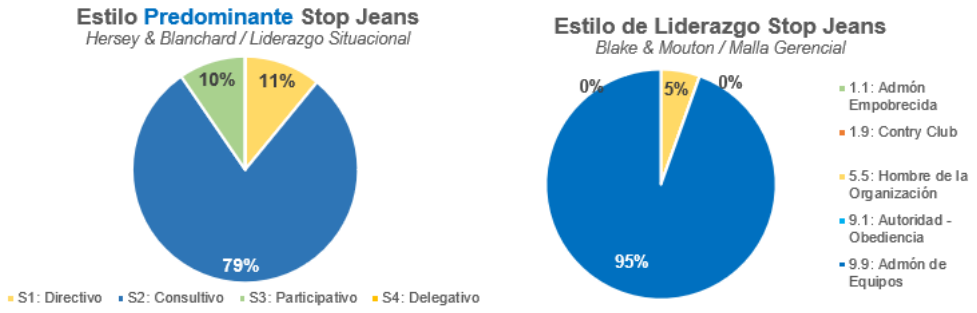
Se plantearon como unidades de análisis de los datos y como segmentos de contenido principales a partir de los resultados obtenidos, para la teoría de malla gerencial *el estilo de liderazgo obtenido* por los sujetos de estudio tanto de manera individual como por categorías, y para la teoría de liderazgo situacional *los estilos de liderazgo predominante, de apoyo y menos valorado más el nivel de efectividad del estilo* para cada líder y por categorías. La codificación se realizó de acuerdo con los diferentes estilos propuestos por cada una de las teorías de liderazgo relacionadas.

Los resultados se analizaron en primer lugar de modo general con el objetivo de reconocer las evidencias y tendencias para el conjunto total de líderes de la empresa y, en segundo lugar, dichas unidades de análisis se categorizaron por niveles de cargo, por género y por dirección o equipo de trabajo dentro de la organización.

### Análisis Stop Jeans

**Figura 7**

*Estilos de liderazgo predominantes en Stop Jeans ambos modelos*




El estilo predominante de los 73 jefes, entre ellos directores, líderes y coordinadores de la empresa Stop Jeans, de acuerdo con la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se distribuye de la siguiente forma: 79% de los jefes tienen como estilo predominante el estilo S2: consultivo o vendedor, este estilo se reconoce porque ambos

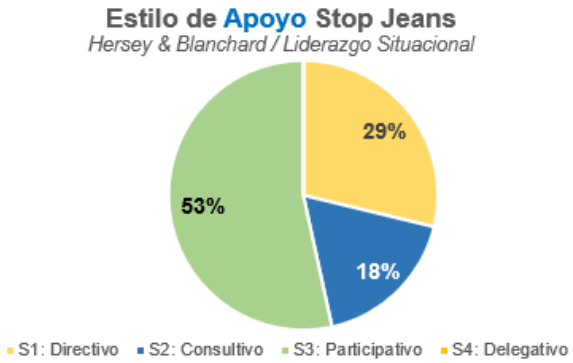
comportamientos valorados por el modelo en la dirección de equipos están por encima del promedio, es decir, es alta el interés por la tarea y alto el interés por la relación con las personas. Los líderes proporcionan información y orientación y hay más comunicación con los seguidores. En relación con las decisiones, el líder las explica y permite las aclaraciones. El 11% de los jefes usa como estilo predominante el estilo S1: directivo y el 10% usa el estilo S3: participativo, ninguno de ellos tiene como estilo predominante el estilo de liderazgo S4: delegativo.

De modo correspondiente, en la teoría de Malla Gerencial de Blake y Mouton, el 95% de los jefes tienen un estilo 9.9: administración de equipos, este estilo se caracteriza porque el trabajo es cumplido por personas comprometidas; hay interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización, con confianza y respeto. Este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados. Las personas tienen un objetivo común, trabajan más, con mejor calidad, están comprometidas, y las relaciones son de confianza y respeto. Los efectos de este estilo de liderazgo pueden ser altos niveles de rendimiento, calidad y creatividad, y los conflictos evolucionan hacia una confrontación productiva. Por último, el 5% de los jefes tienen un estilo 5.5: hombre de la organización.

Teniendo presente que los estilos de liderazgo que se vinculan al empoderamiento son, en la propuesta de Blake y Mouton el estilo 1.1: gerencia empobrecida, y en el modelo de Hersey y Blanchard el S4: estilo delegativo, se concluye que efectivamente, en el grupo de jefes de Stop Jeans, estuvieron muy lejos de un estilo de liderazgo 1.1. en la propuesta de la malla gerencial y corroborado con el hecho de que también estuvieron muy lejanos al estilo S4 delegativo en el modelo situacional de Hersey y Blanchard, lo que haría pensar que en la empresa las condiciones de las preferencias en la conducción de grupos y de los estilos de liderazgo actualmente no son propicias para la implementación de propuestas de empoderamiento.

**Figura 8**

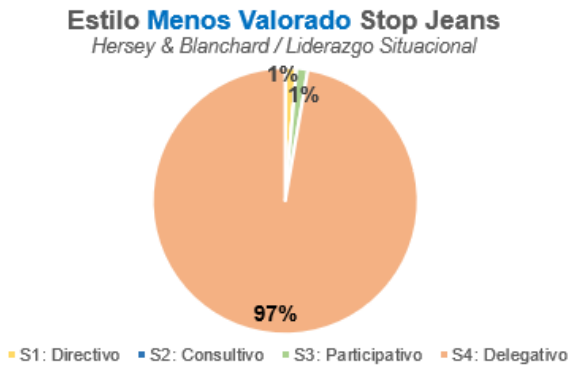
*Estilos situacionales de apoyo en Stop Jeans*




Como estilo de apoyo de acuerdo con la propuesta de Hersey y Blanchard, un 53% de los jefes de Stop Jeans usan el estilo S3: participativo, este estilo se caracteriza por un mayor comportamiento de relación con las personas y un menor comportamiento de tarea. En relación con las decisiones, el líder comparte las ideas y facilita que los seguidores participen en ellas. El 29% de los jefes usan como estilo de apoyo el estilo S1: Directivo y el 18% el estilo S2: consultivo, es decir, el estilo de apoyo de los líderes en el día a día para la toma de decisiones e influenciar el equipo aparte del S2: consultivo como estilo predominante, donde el interés por la tarea es igual que el interés por la relación; es el estilo S3: participativo, en el cual priman las relaciones interpersonales por encima de la tarea, sino se logra el balance de la tarea y la relación, ellos prefieren mantener buenas relaciones con sus equipos e influenciarlos desde la persuación. Como se observa en la gráfica, ninguno de los jefes usa el estilo S4: delegativo como estilo de apoyo, el cual sigue siendo el estilo menos valorado.

**Figura 9**

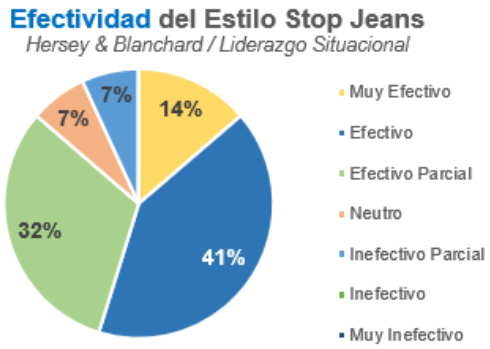
*Estilos situacionales menos valorados en Stop Jeans*




De acuerdo con lo analizado anteriormente, en el estilo predominante y estilo de apoyo se corrobora que el estilo menos valorado es el S4: delegativo con un 97% de participación, un 1% para el estilo S3: participativo y un 1% para el estilo S1: directivo. Como se mencionó anteriormente el estilo S4: delegativo, es el que promueve el empoderamiento de las personas de acuerdo con su nivel de madurez, este estilo se caracteriza por un comportamiento en la conducción de equipos con énfasis bajo tanto en la tarea como en la relación. El líder cede la responsabilidad de las decisiones y su implementación, monitorea el avance de las tareas, pero está menos involucrado en la toma de decisiones. De acuerdo con esto se podría pensar que la empresa Stop Jeans aún debe recorrer un camino en donde se definan estrategias para el desarrollo de las habilidades de los jefes y de los colaboradores con el fin de fortalecer la confianza desde el liderazgo y la madurez de sus equipos frente a la tarea y los resultados, preparándolos para la visión 2030 que conlleva estrategias de empoderamiento.

**Figura 10**

*Efectividad liderazgo situacional en Stop Jeans*



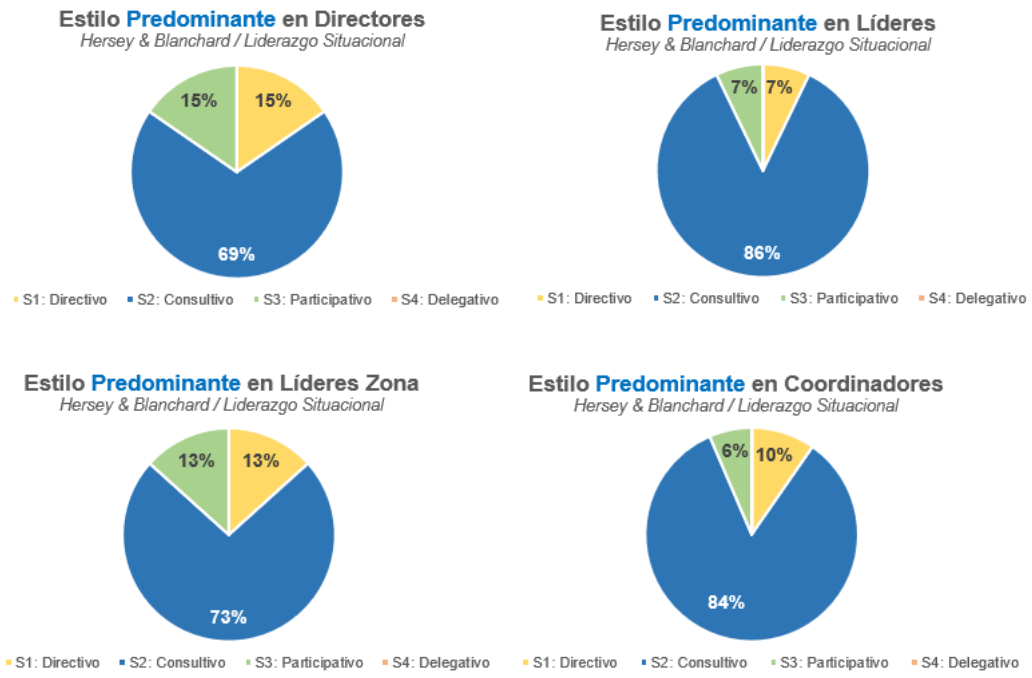

Considerando el nivel de efectividad en el liderazgo propuesto por la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, que se define como la habilidad del líder para adaptar su comportamiento y estilo de liderazgo a la situación particular y al nivel de madurez de su seguidor, vemos en los resultados que el 41% de los jefes es efectivo, lo que quiere decir que tienen un estilo de liderazgo con habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de sus colaboradores, un 32% es efectivo parcial, lo cual es un estilo de liderazgo con habilidad media para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de sus colaboradores, el 14% es muy efectivo, un 7% es inefectivo parcial y otro 7% es neutro.

Con lo anterior, podemos decir que en los jefes hay una fortaleza en la efectividad del estilo de liderazgo de la mayoría de ellos, sin embargo es importante acompañar al resto del equipo en el desarrollo de sus habilidades para tener un estilo de dirección que se adapte a las diferentes circunstancias que se puedan presentar y a los distintos niveles de madurez de sus equipos, con el fin de mejorar su efectividad en el liderazgo y por ende, aportar de manera más fluida al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo de sus colaboradores.

## Análisis Comparativo por Nivel de Cargo

**Figura 11**

*Estilos de liderazgo situacional predominantes por cargo*



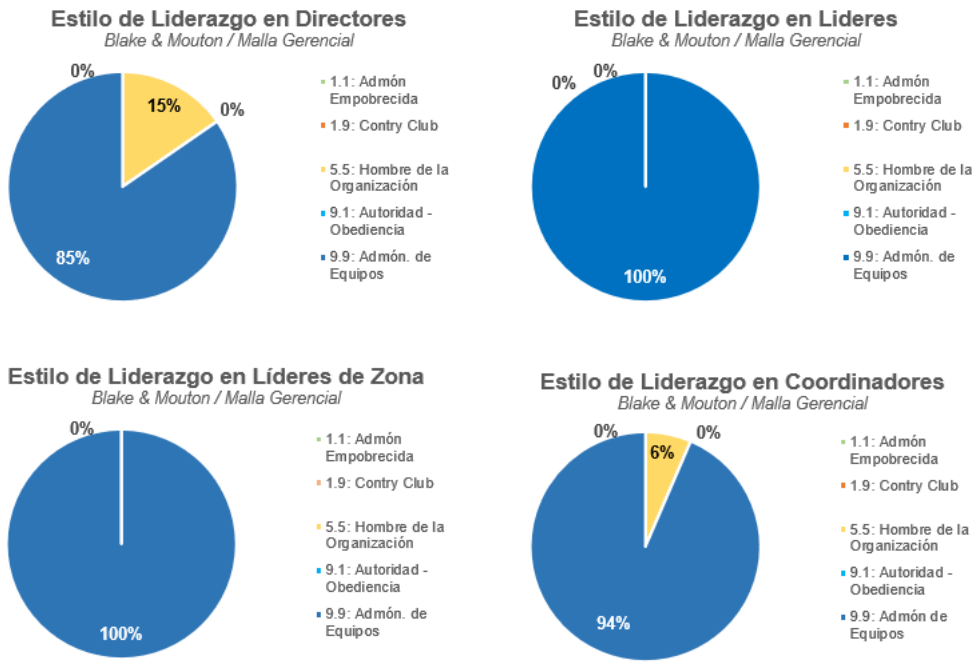

De acuerdo con la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo predominante en los cuatro niveles de cargo de jefaturas tiene una alta coincidencia con el estilo de liderazgo S2: consultivo o vendedor, donde el porcentaje más alto en la participación de este estilo está en los líderes con un 86%, seguido por los coordinadores con un 84%, líderes de zona con un 73% y directores con un 69%. El siguiente estilo predominante de liderazgo que cuenta con una menor coincidencia al anterior es el estilo S1: directivo, con una participación del 15% de directores, 7% por líderes, 13% líderes de zona y 10% por coordinadores y el estilo con baja coincidencia entre los jefes es el estilo S3: participativo, con participación del 15% en directores, 13% líderes de zona, 7% líderes y 6% en coordinadores.

Como se mencionó anteriormente, el estilo de liderazgo predominante es el S2 consultivo para la mayoría de los jefes, lo cual indica que el enfoque tanto en la tarea como en

la relación son altos y hay un balance en ambos, este estilo tiene un enfoque diferente al estilo S4: delegativo, el cual es el estilo deseado para promover el empoderamiento de los equipos, en este último estilo el enfoque tanto en la tarea como en la relación son bajos. Si la empresa quisiera realizar este cambio o transición se podría valorar como importante un cambio de mentalidad tanto entre los jefes como entre los colaboradores, de manera que se tenga apertura por parte de los líderes para delegar tareas sin un seguimiento a la tarea ni un acompañamiento a la persona de manera tan constante mientras no sea necesario; así como la apertura de las personas para recibir nuevas responsabilidades, viéndolas no solo como tareas adicionales, sino también como una oportunidad de aprendizaje y de crecimiento laboral y profesional.

**Figura 12**

*Estilos de liderazgo malla gerencial por cargo*



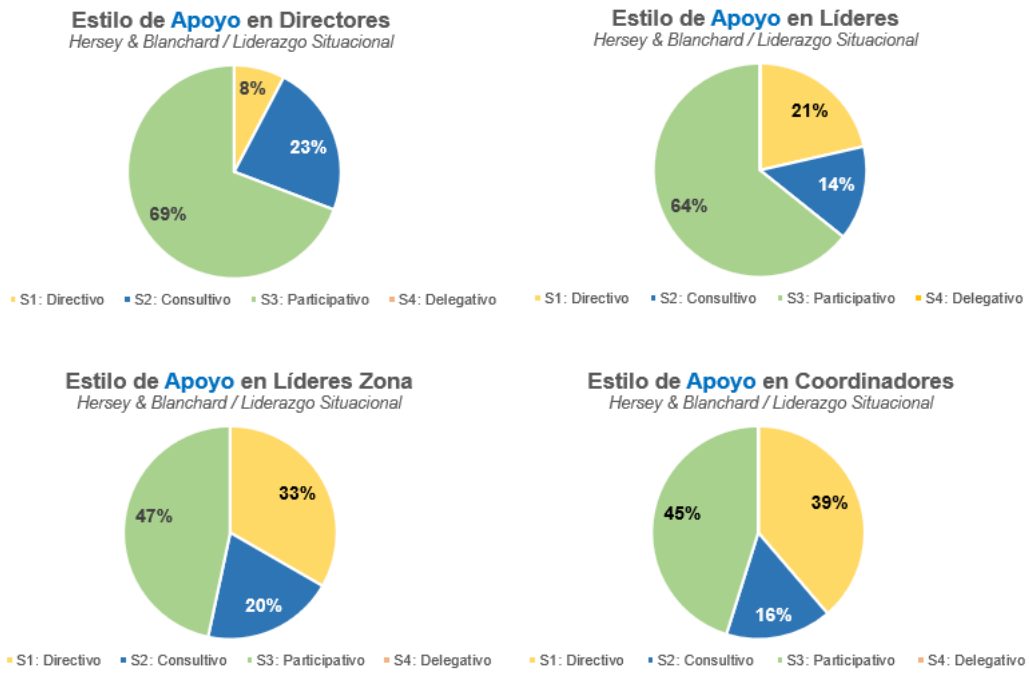

De acuerdo con la teoría de Malla Gerencial de Blake y Mouton, el estilo de liderazgo con mayor coincidencia es el 9.9: administración de equipo, con una participación del 100% de

los líderes y líderes de zona, un 94% de los coordinadores y un 85% de los directores. Por último, tanto el 15% de los directores como el 6% de los coordinadores coinciden en el estilo de liderazgo 5.5: hombre de la organización. Los resultados en el estilo de liderazgo situacional S2: consultivo y en el modelo de malla gerencial el estilo de liderazgo 9.9: administración de equipo, harían pensar que los jefes de Stop Jeans aún no están preparados para implementar estrategias de empoderamiento y deben seguir fortaleciendo el desarrollo de sus habilidades de liderazgo en este sentido.

Como se identificó previamente, el estilo 9.9: administración de equipos, está lejos del estilo que podría ser deseado para la distribución estratégica de funciones, 1.1: administración empobrecida, estilo que promueve el empoderamiento de las personas.

**Figura 13**

*Estilos situacionales de apoyo por cargo*

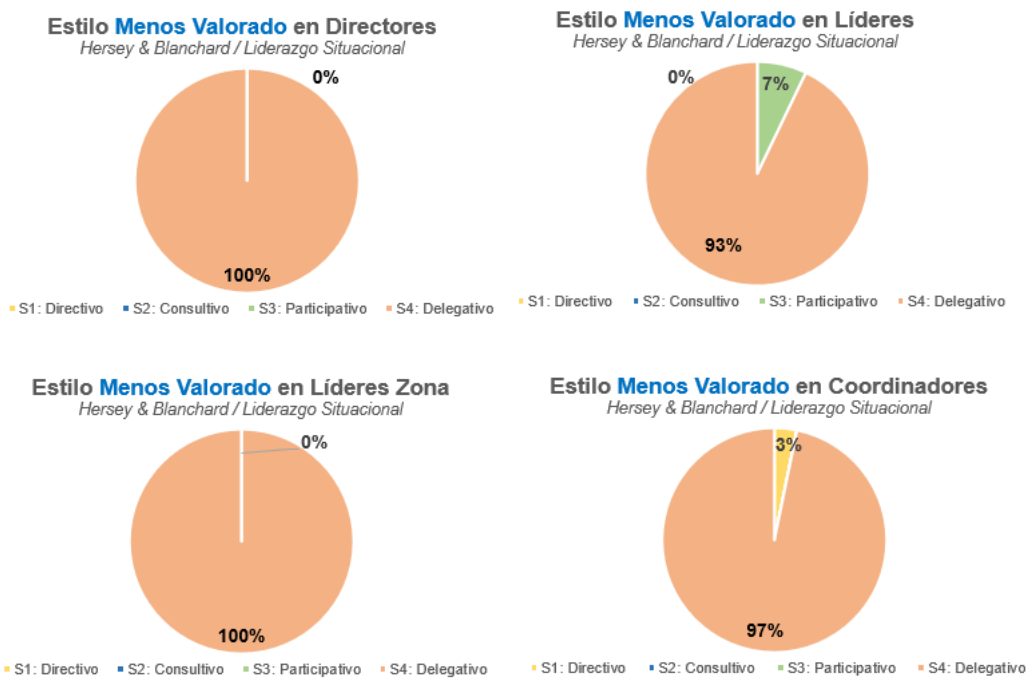



El estilo de liderazgo usado como el estilo de apoyo por los cuatro cargos de jefaturas, tiene una alta coincidencia con el estilo S3: participativo con una participación en directores del

69%, en líderes del 64%, en líderes de zona del 47% y en coordinadores del 45%; otro estilo de apoyo usado por un considerable porcentaje de líderes de zona y coordinadores es el estilo S1: directivo, con una participación en coordinadores del 39% y en líderes de zona del 33%, seguido por los líderes con un 21% y directores con 8%. El último estilo de apoyo con menor coincidencia en los jefes es el estilo S2: consultivo, en directores con un 23%, en líderes de zona con un 20%, en coordinadores con un 16% y en líderes con un 14%; ninguno de ellos usa el estilo S4: delegativo como estilo de apoyo.

**Figura 14**

*Estilos situacionales menos valorados por cargo*

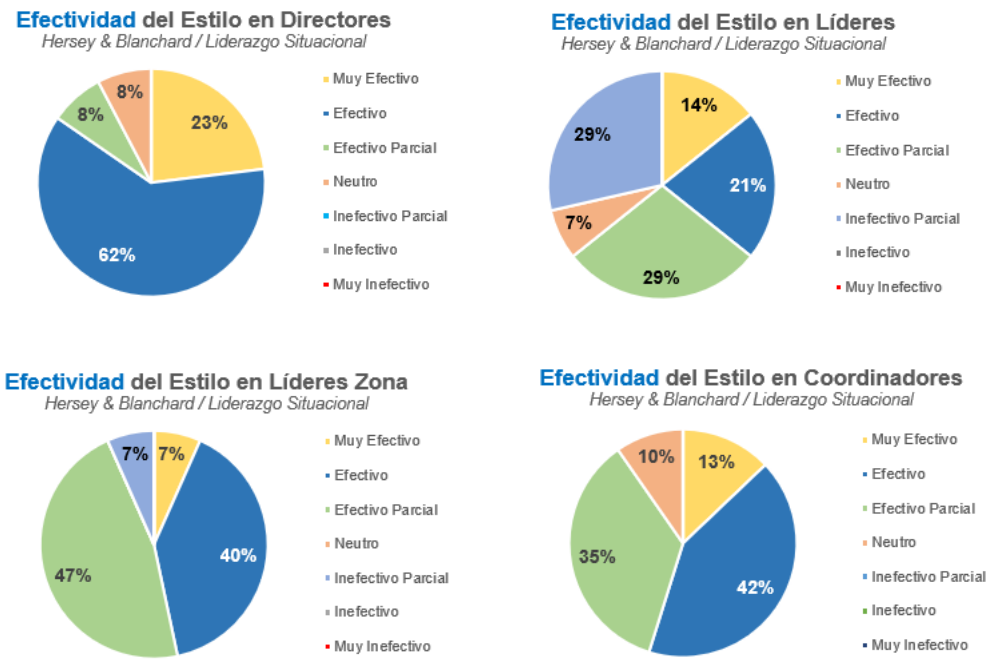



El estilo de liderazgo menos valorado por los cuatro cargos de jefaturas sigue siendo el S4: Delegativo, con porcentajes muy altos, 100% de coincidencia entre directores y líderes de zona, 97% en coordinadores y 93% en líderes; sin embargo, para un 7% de líderes el estilo menos valorado es el S3: participativo y para un 3% de los coordinadores el estilo menos valorado es el S1: Directivo.

De acuerdo con los hallazgos anteriores, podríamos interpretar que los jefes de Stop Jeans prefieren mantener un seguimiento y supervisión constante de sus equipos, lo que podría estar ligado a la cultura actual de la empresa. Este comportamiento podría llevar a que se deleguen menos actividades al equipo, probablemente por preferir tener el control o posiblemente por miedo a sentir que se pierde poder, prefiriendo un comportamiento de mayor preocupación por los colaboradores y por la tarea, lo cual va en contravía del estilo de liderazgo que genera empoderamiento.

**Figura 15**

*Efectividad liderazgo situacional por cargo*




La efectividad del estilo de liderazgo de los jefes de Stop Jeans que tiene mayor coincidencia es el nivel efectivo, con una participación del 62% de los directores, 42% en coordinadores, 40% en lideres de zona y 21% en líderes. El segundo nivel de efectividad con alta coincidencia es el efectivo parcial, este nivel es el mejor valorado por los líderes de zona con una participación del 47%, 35% en coordinadores, 29% en líderes y 8% en directores. El

tercer nivel de efectividad en porcentaje de coincidencia es muy efectivo, este nivel es el segundo mejor valorado en los directores con una participación del 23%, 14% en líderes, 13% coordinadores y 7% en líderes de zona. Por último, el cuarto nivel de efectividad es inefectivo parcial, este nivel tiene participación entre los líderes y líderes de zona, teniendo mayor coincidencia entre los líderes con una participación del 29% y el 7% para líderes de zona. También se evidencian cifras de efectividad neutra con el 10% de coincidencia en coordinadores, el 8% en directores y el 7% en líderes.

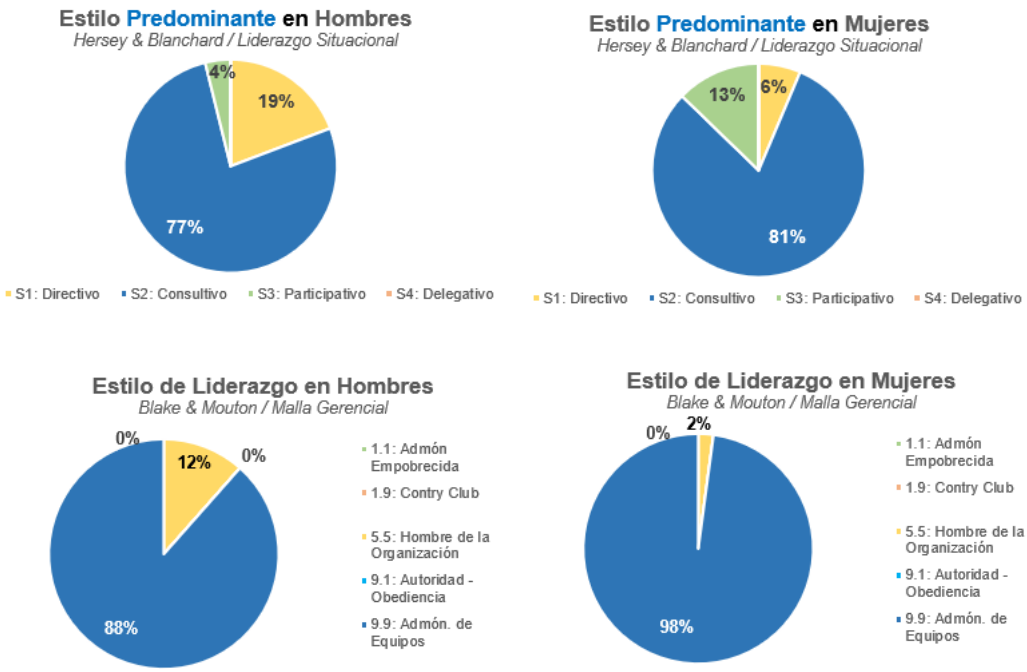
Los directores se destacan por su alto porcentaje de efectividad en su estilo de conducción de equipos, mientras que los líderes evidencian un representativo porcentaje de inefectividad parcial en su estilo de liderazgo; podría ser importante profundizar y validar el impacto de la efectividad del estilo en los colaboradores y en los resultados, no solo para identificarlo sino también para definir planes que fortalezcan el desarrollo de las habilidades de los líderes y enriquezcan así su gestión.

También se puede profundizar en el análisis de si el nivel considerable de efectividad parcial que evidencian los líderes de zona y los coordinadores en su comportamiento de liderazgo, facilita el cambio y el empoderamiento de las personas que la empresa está buscando con su visión 2030, ya que este nivel de efectividad tiene una habilidad media para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de los colaboradores. Cabe anotar que los jefes y los equipos no necesariamente deben comportarse de manera similar en todo contexto, lo importante podría ser que fortalezcan sus habilidades y se complementen como equipo para facilitar el cambio y la ejecución de estrategias organizacionales.

## Análisis Comparativo por Género

### Figura 16

*Estilos de liderazgo predominantes por género ambos modelos*



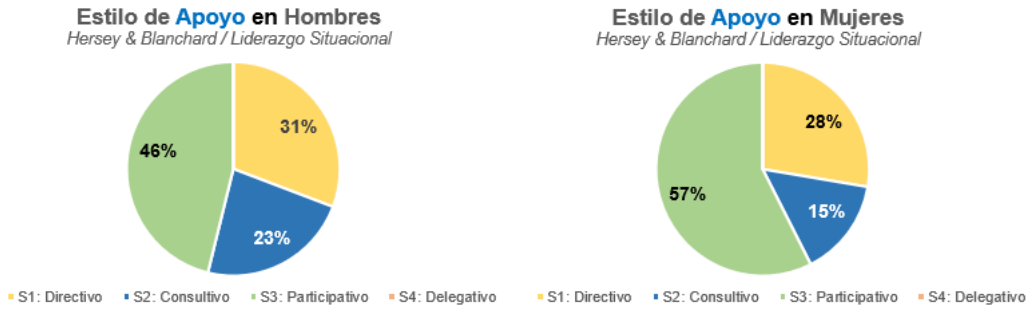

De acuerdo con la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo predominante entre hombres y mujeres tiene una alta coincidencia con el estilo de liderazgo S2: consultivo, con una participación del 81% de mujeres y 77% de hombres; el segundo estilo predominante es el estilo S1: directivo, con una participación del 19% de hombres y el 6% de mujeres, siendo este el segundo más alto en hombres y el más bajo en mujeres. El tercer estilo predominante es el S3: participativo, con una participación del 13% de mujeres y un 4% de hombres, a diferencia del anterior, este estilo es el segundo más alto en mujeres y el más bajo en hombres, es decir, que después del estilo S2: consultivo en hombres y mujeres, hay más hombres con estilo S2: directivo y hay más mujeres con estilo S3: participativo.

De igual modo y de acuerdo con la teoría de Malla Gerencial de Blake y Mouton, el 98% de las mujeres y el 88% de los hombres tienen un estilo 9.9: administración de equipo, en este estilo hay interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización. Por último, el 12% de los hombres y el 2% de las mujeres tienen un estilo 5.5: hombre de la organización.

Los resultados con mayores porcentajes de coincidencia en el estilo de liderazgo S2: consultivo Hersey y Blanchard y en el estilo de liderazgo 9.9: administración de equipos de Blake y Mouton, reafirman que los hombres y mujeres con rol de jefe en la empresa Stop Jeans podrían seguir desarrollando y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para promover el empoderamiento de su equipo de acuerdo con el nivel de madurez de cada colaborador.

**Figura 17**

*Estilos situacionales de apoyo por género*

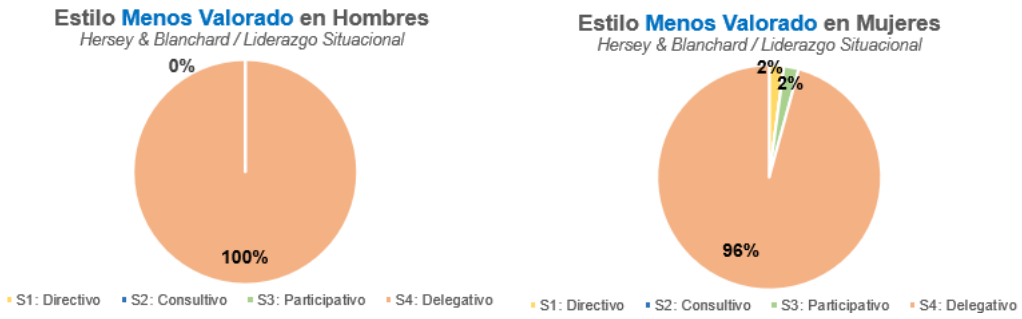



El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo entre hombres y mujeres, tiene una alta coincidencia con el estilo S3: participativo, con un porcentaje de participación de mujeres del 57% y de hombres del 46%, siendo más usado por mujeres. Una menor coincidencia en el estilo de apoyo está en el estilo S1: directivo, con una participación del 31% de hombres y del 28% de mujeres, y una baja coincidencia en el estilo de apoyo se da en el estilo S2: consultivo, con 23% de hombres y 15% de mujeres que lo usan. El estilo de liderazgo tanto predominante

como de apoyo son similares en hombres y mujeres con algunas variaciones en los porcentajes de coincidencia.

**Figura 18**

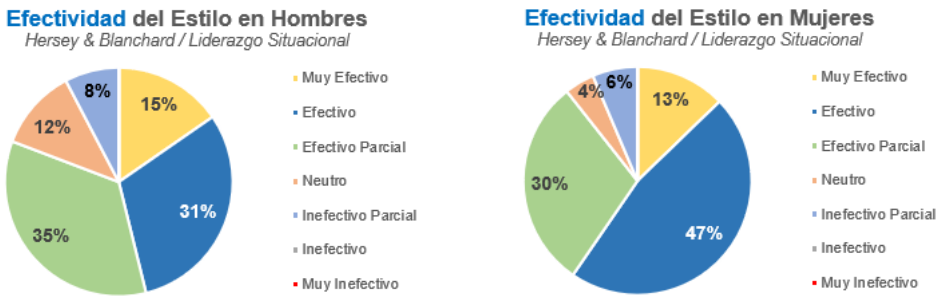
*Estilos situacionales menos valorados por género*




El estilo de liderazgo menos valorado por hombres y mujeres es el S4: delegativo, con un porcentaje del 100% en hombres y 94% en mujeres; sin embargo, con un porcentaje muy bajo las mujeres valoran menos otros estilos, el 2% de ellas el estilo S3: participativo y 2% el estilo S1: directivo. Lo cual sigue confirmando que el estilo S4: delegativo es el estilo menos valorado entre los líderes de la empresa.

**Figura 19**

*Efectividad liderazgo situacional por género*




La efectividad del estilo de liderazgo entre hombres y mujeres tiene una diferencia muy relevante; las mujeres tienen un alto nivel de efectividad calificado como efectivo en un 47%

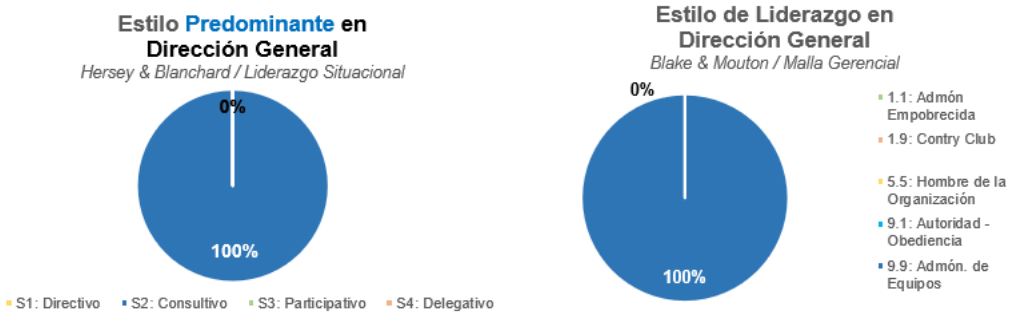
siendo este nivel el más alto para ellas, mientras que el porcentaje de efectividad más alto en los hombres está en efectivo parcialmente con un 35% de participación; sin embargo, hay hombres con una proporción cercana en el nivel de efectivo con un 31%. Por otro lado, hay un 30% de mujeres en el nivel de efectivo parcialmente, seguido de un 13% como muy efectivo, este porcentaje es cercano al de los hombres, 15% de ellos son muy efectivos. Adicionalmente, mientras que 12% de los hombres tienen una efectividad en nivel neutro las mujeres tienen un 4% en este nivel. Por último, el nivel de efectividad inefectivo parcialmente es similar entre hombres y mujeres, 8% en hombres y 6% en mujeres. Se podría concluir que la efectividad del estilo de liderazgo entre hombres y mujeres está en niveles altos de efectividad. Sin embargo, lo anterior haría pensar que es importante profundizar para entender el impacto en el comportamiento y en los resultados de los líderes que están en los niveles de efectividad neutro e inefectivo parcialmente ya que estas personas tienen una baja habilidad para adaptarse a diferentes contextos, a los cambios y a los diferentes niveles de madurez de sus colaboradores.

## Análisis por Dirección

### *Dirección General*

**Figura 20**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección General ambos modelos*



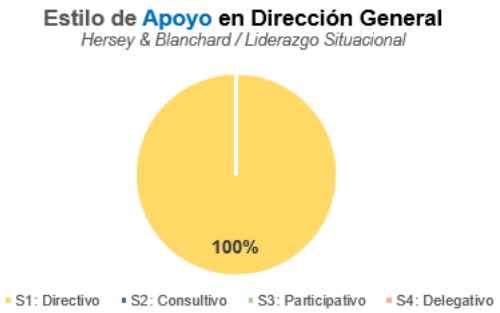
El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección General es el estilo S2: consultivo, con un porcentaje del 100%. Esta dirección la ocupa una persona, con el cargo de director general, el cual es hombre.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipo con un 100% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

De acuerdo a los resultados de las direcciones que se analizarán a continuación, se podría decir que el resto de jefes que coinciden con el estilo de liderazgo S2: consultivo y con el estilo 1.1: administración de equipos, tienen una alta influencia del estilo de liderazgo del director general; siendo así, se podría valorar que el director general es el primero en ser llamado a moldear o a fortalecer el estilo de liderazgo a un estilo que promueva el empoderamiento de los equipos, con el fin de ser role modeling e ir permeando el estilo de liderazgo deseado en el resto de la organización.

**Figura 21**

*Estilos situacionales de apoyo Dirección General*

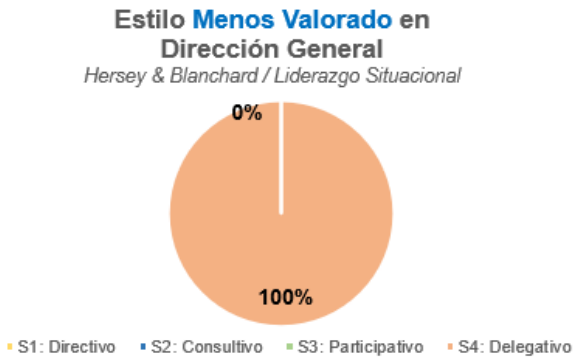



El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección General es el estilo S1: Directivo, con una participación del 100%. Esta dirección es la segunda dirección de las pocas que no tienen como segundo estilo de apoyo el estilo S3: participativo. Es decir, el estilo que elige el director general después del estilo predominante S2: consultivo es el S1: directivo,

donde el enfoque en la tarea es alto y en la relación es bajo. Se puede decir, que en este caso el ejemplo del director general en la mayoría de los jefes no influye en el estilo de liderazgo elegido por ellos como estilo de apoyo.

**Figura 22**

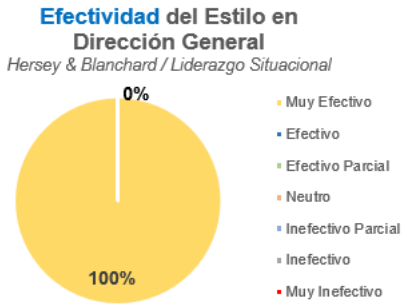
*Estilos situacionales menos valorados Dirección General*




El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección General es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. Se puede decir, que el comportamiento de liderazgo del director general coincide con la mayoría de los jefes que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto y de igual forma que con el estilo predominante, se podría decir que el director general puede estar influyendo en que este estilo sea el menos valorado; esto podría darse porque sus comportamientos no impulsen el empoderamiento y estos sean reflejados en el equipo.

**Figura 23**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección General*

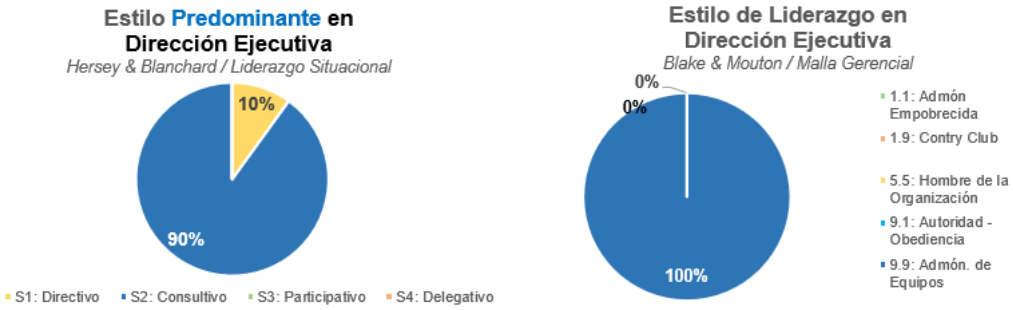



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección General está en un nivel muy efectivo con un 100%, efectividad que tienen con gran porcentaje algunas direcciones. Este nivel de efectividad representa un estilo de liderazgo con alta habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

***Dirección Ejecutiva***

**Figura 24**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección Ejecutiva ambos modelos*



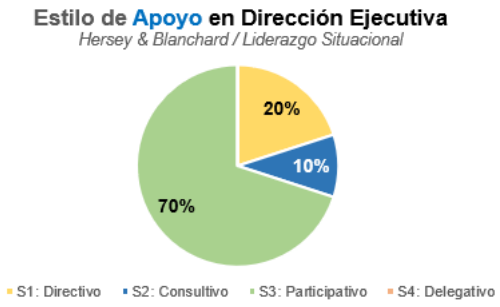

El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección Ejecutiva es el estilo S2: consultivo, con una participación del 90%, seguido del S1: directivo con un 10%. El equipo de esta dirección cuenta con diez personas, un director, cinco

líderes y cuatro coordinadores, entre los cuales cuatro son hombres y seis son mujeres, y sólo una persona evidencia en el estilo S1. Se podría decir que el estilo predominante S2 puede tener influencia desde el director, dado que la mayoría de las personas del equipo se encuentran en este estilo.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 100% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

**Figura 25**

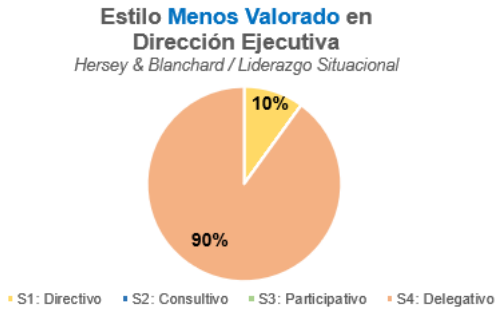
*Estilos situacionales de apoyo Dirección Ejecutiva*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección Ejecutiva en su mayoría es el S3: participativo con un 70% de participación, seguido del S1: directivo con un 20% y el último lugar del S2: consultivo con un 10%. Es decir, el estilo que elige la mayoría de las personas después del predominante S2: consultivo es el S3: participativo, donde el enfoque en la tarea es bajo y en la relación es alto, manteniendo entre estilo predominante y de apoyo un interés importante por las personas.

**Figura 26**

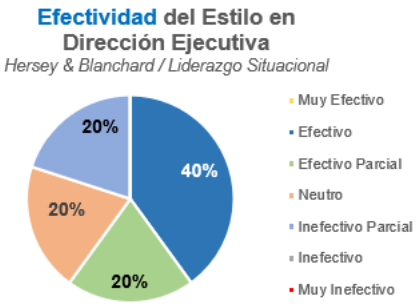
*Estilos situacionales menos valorados Dirección Ejecutiva*




El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección Ejecutiva es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 90% y un 10% para el estilo S1: directivo. Es la tercera de las tres direcciones en las cuales el 100% de las personas no coinciden con el estilo S4: delegativo como el menos valorado. De acuerdo con esto el equipo de esta dirección como el de la mayoría de las direcciones, debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 27**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección Ejecutiva*



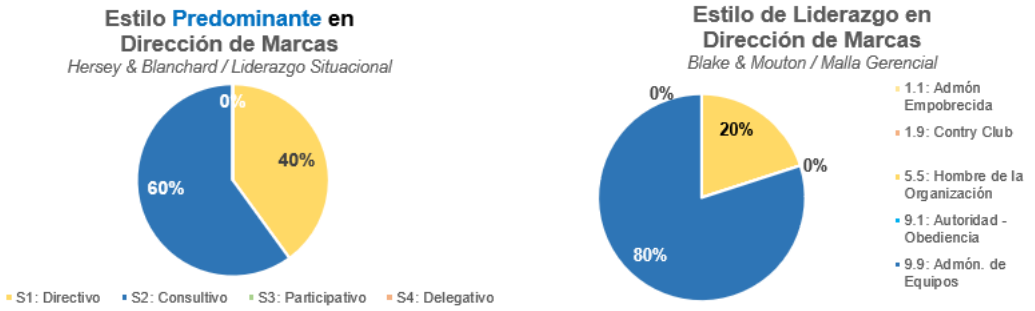

La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección Ejecutiva coincide en un 40% con el nivel efectivo, porcentaje dentro del promedio de direcciones; un 20% son efectivos parcialmente, un 20% neutros y un 20% son inefectivos parcialmente; este último nivel de

inefectividad solo está en cuatro direcciones y el segundo porcentaje más alto está en este equipo. Se puede decir entonces, que la mayoría de las personas que trabajan en la Dirección Ejecutiva tienen buen nivel de efectividad, es decir, tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores, y un 40% debe seguir fortaleciendo su nivel de efectividad para estar al nivel del equipo.

***Dirección de Marcas***

**Figura 28**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Marcas ambos modelos*

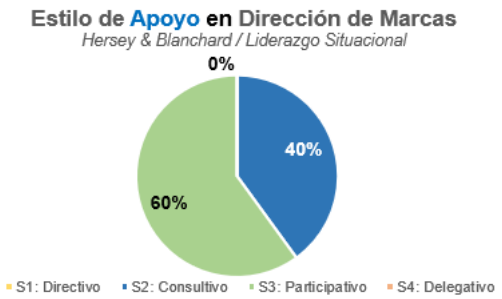



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección de Marcas es el estilo S2: consultivo, con una participación del 60% y el S1: directivo con un 40%. El equipo de esta dirección cuenta con cinco personas, un director, dos líderes y dos coordinadores, tres de ellos son hombres y dos son mujeres.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 80% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados. Las personas tienen un objetivo común, trabajan más, con mejor calidad, están comprometidas, y las relaciones son de confianza y respeto; sin embargo, un 20% (1 persona) coincide con el estilo 5.5: hombre de la organización, donde la tarea y la relación tienen un enfoque medio. Esta dirección es una de las cuatro direcciones en las que algún miembro del equipo coincide con el estilo de liderazgo 5.5.

**Figura 29**

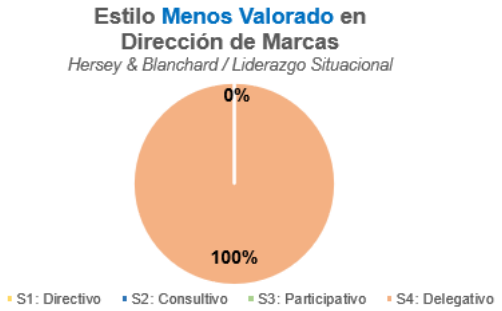
*Estilos situacionales de apoyo Dirección de Marcas*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección de Marcas es el S3: participativo con un 60% de participación, seguido del S2: consultivo con un 40%. Es decir, el estilo que eligen las personas después del predominante S2: consultivo es el S3 participativo, donde el enfoque en la relación es alto y en la tarea es bajo.

**Figura 30**

*Estilos situacionales menos valorados Dirección de Marcas*

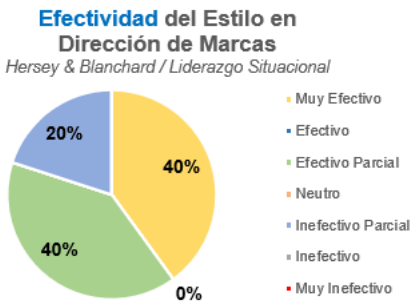



El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección de Marcas es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100% del equipo con relación a este estilo. Se podría decir que el equipo coincide con la mayoría de las otras direcciones que tienen este mismo porcentaje en el estilo menos valorado. De acuerdo con esto, el equipo de esta dirección, así

como el de la mayoría de las direcciones debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 31**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección de Marcas*

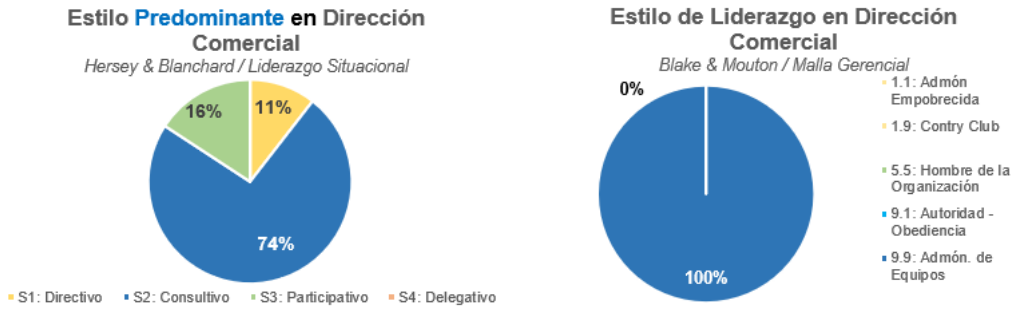



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección de Marcas es un 40% de las personas son muy efectivas, nivel de efectividad que tiene un gran porcentaje de representación en solo tres direcciones; un 40% son efectivos parcialmente y el 20% son inefectivos parcialmente, este último nivel de inefectividad parcial solo está en cuatro direcciones y uno de los porcentajes altos está en este equipo. Se podría decir entonces, que gran cantidad de las personas que trabajan en la dirección de marcas son muy efectivas y tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores; sin embargo, es importante profundizar en las personas con efectividad parcial y principalmente en la persona con nivel de inefectividad parcial, con el fin de identificar las variables que pueden influir en este comportamiento y definir acciones que los puedan llevar a un mayor nivel de efectividad.

***Dirección Comercial***

**Figura 32**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección Comercial ambos modelos*

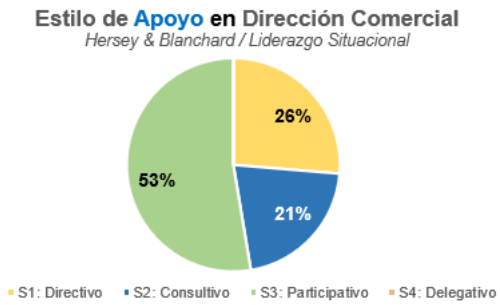



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección Comercial es el estilo S2: consultivo, con una participación del 74%, en este estilo los líderes proporcionan información y orientación, hay más comunicación con los seguidores; el estilo que sigue es el S3: participativo, con un 16% y por último el S1: directivo, con un 11% de participación. El equipo de esta dirección cuenta con 19 personas, un director, tres líderes y quince líderes de zona, donde dieciséis son mujeres y tres son hombres. Se puede decir, que el estilo S2: consultivo tiene alta influencia por la directora y por las mujeres en general, ya que son el género que predomina en este grupo, en el estilo S2: consultivo se encuentran dos líderes y once líderes de zona; en el estilo S3: participativo, está un líder y dos líderes de zona y en el estilo S1: directivo, están dos líderes de zona.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados. Las personas tienen un objetivo común, trabajan más, con mejor calidad, están comprometidas, y las relaciones son de confianza y respeto.

**Figura 33**

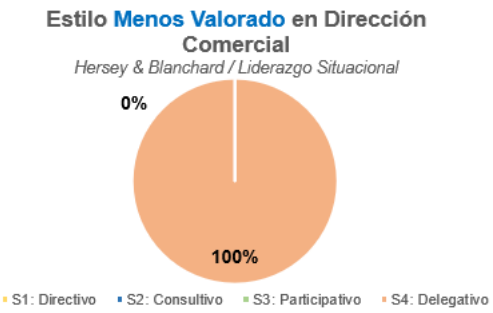
*Estilos situacionales de apoyo Dirección Comercial*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección Comercial en su mayoría es el estilo S3: participativo, con una participación del 53%, seguido del estilo S1: directivo con un 26% y, por último, el estilo S2: consultivo con un 21%. El estilo de apoyo S3: participativo, está dentro del promedio del estilo de apoyo más usado con relación a las otras direcciones. Este estilo tiene la misma tendencia del estilo predominante, en el que se podría pensar que tienen gran influencia la directora y las mujeres.

**Figura 34**

*Estilos situacionales menos valorados Dirección Comercial*

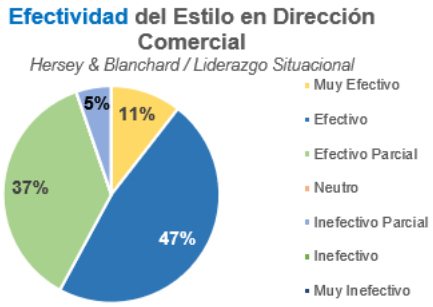



El estilo de liderazgo menos usado en la Dirección Comercial es el estilo S4: Delegativo, con una coincidencia del 100% del equipo con relación a este estilo. Se puede decir, que el equipo debe seguir desarrollando sus habilidades de liderazgo para tener comportamientos del

estilo de liderazgo S4: delegativo, con el fin de acompañar y empoderar a los colaboradores que estén preparados para ello.

**Figura 35**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección Comercial*

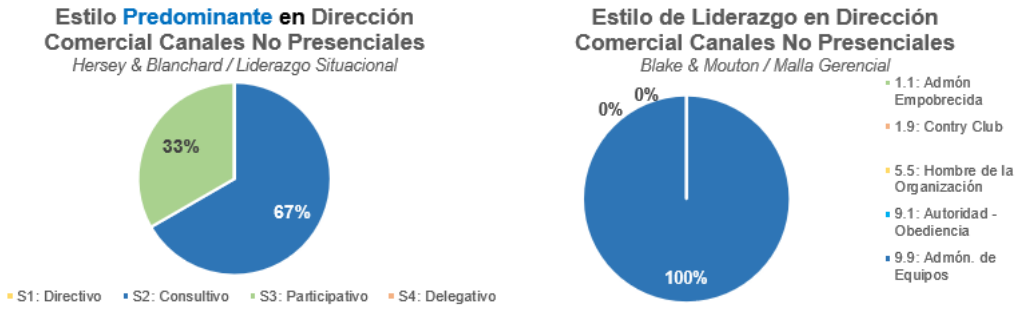



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección Comercial se divide en varios niveles, un 47% de las personas son efectivas, un 37% son efectivas parcialmente, un 11% son muy efectivas y un 5% son inefectivas parcialmente. Es decir, la mayoría de las personas del equipo que son efectivas y muy efectivas, tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores. Otro punto por resaltar es que dos de los tres hombres están en el nivel de efectividad muy efectivos, es decir, que tienen alta habilidad para adaptarse a diferentes contextos, y a distintos niveles de madurez de sus equipos. Vale resaltar que el equipo tiene un muy buen nivel general de efectividad lo que haría pensar que su dirección los ha preparado para adaptarse a los diferentes niveles de desarrollo y madurez de las personas que tienen a cargo.

***Dirección Comercial Canales No Presenciales***

**Figura 36**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección CNP ambos modelos*



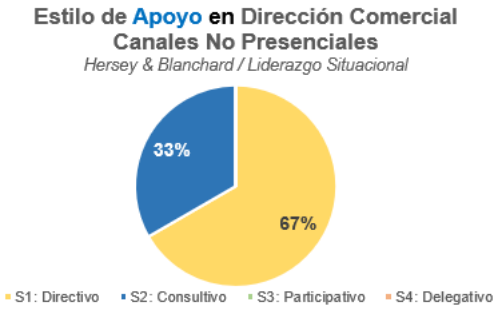

El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección Comercial de canales no presenciales es el estilo S2: consultivo, con una participación del 67% y el S3: participativo con un 33%. El equipo de esta dirección cuenta con tres personas, un director, un líder y un coordinador, de los cuales dos son mujeres y uno es hombre. Solo uno de ellos usa como estilo predominante el estilo S3: participativo.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con una participación del 100%.

Todo lo anterior implica en el caso de ambas teorías que existe en esta dirección una gran preocupación por las personas y en su mayoría también por la tarea.

**Figura 37**

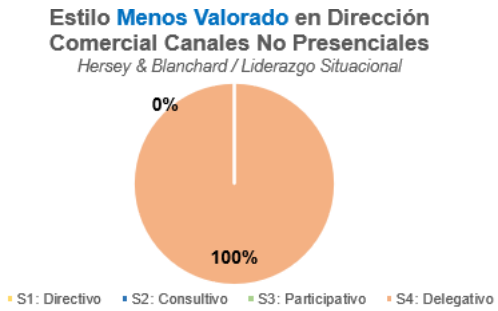
*Estilos situacionales de apoyo Dirección CNP*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección Comercial de canales no presenciales es el estilo S1: directivo, con una participación del 67%, seguido del estilo S2: consultivo con un 33% de participación. Esta dirección está entre las pocas que no tienen como segundo estilo de apoyo el estilo S3: participativo. Es decir, el estilo que elige la mayoría de las personas después del predominante S2: consultivo es el S1: directivo, donde el enfoque en la tarea es alto y en la relación es bajo.

**Figura 38**

*Estilos situacionales menos valorados Dirección CNP*

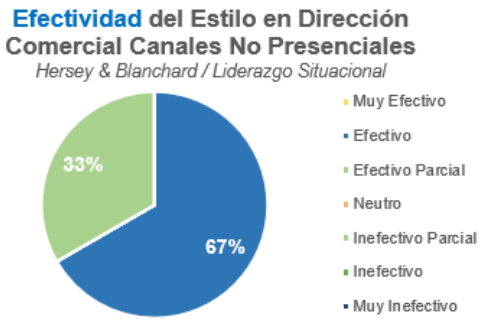



El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección Comercial de canales no presenciales es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100% del equipo con relación

a este estilo. Se puede decir, que el equipo aún debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento deseada.

**Figura 39**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección CNP*

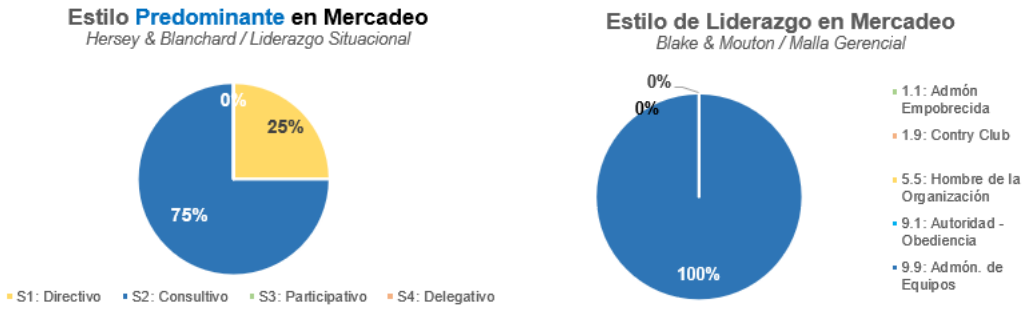



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección Comercial de canales no presenciales se divide, un 67% (dos personas) son efectivas y un 33% (1 persona) es inefectivo parcialmente. Es decir que las personas del equipo que son efectivas, tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores y la persona que se ubica en un nivel de inefectividad parcial podría seguir desarrollando su capacidad de adaptación del comportamiento de dirección a los diferentes contextos.

***Dirección de Mercadeo***

**Figura 40**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Mercadeo ambos modelos*



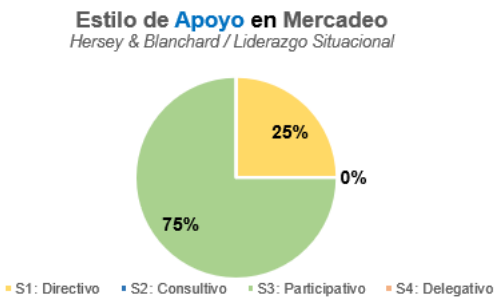

El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección de Mercadeo es el estilo S2: consultivo, con una participación del 75%, seguido del S1: directivo con un 25%. El equipo de esta dirección cuenta con cuatro personas, un director y tres coordinadores, dos son hombres y dos son mujeres.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 100% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

El equipo debe seguir desarrollando sus habilidades para tener comportamientos del estilo de liderazgo que genera empoderamiento, cercanos al estilo S4: delegativo y/o al estilo 1.1: administración empobrecida.

**Figura 41**

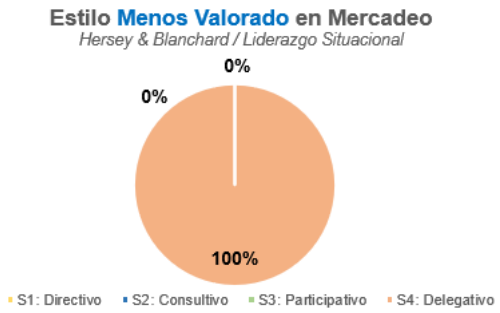
*Estilos situacionales de apoyo Dirección de Mercadeo*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección de Mercadeo es en su mayoría el S3: participativo con un 75% de participación, seguido del S1: directivo con un 25%. Es decir, el estilo que eligen la mayoría de las personas después del predominante S2: consultivo es el S3: participativo, donde el enfoque en la tarea es bajo y en la relación es alto.

**Figura 42**

*Estilos situacionales menos valorados Dirección de Mercadeo*

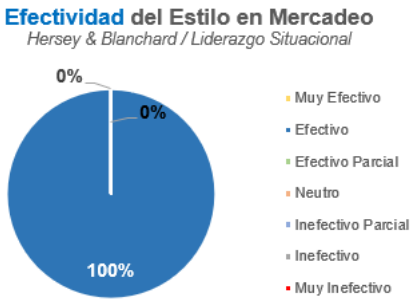



El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección de Mercadeo es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. Se puede decir, que el equipo coincide con la mayoría de las otras direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto el equipo de esta dirección como el de la mayoría de las

direcciones, debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 43**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección de Mercadeo*

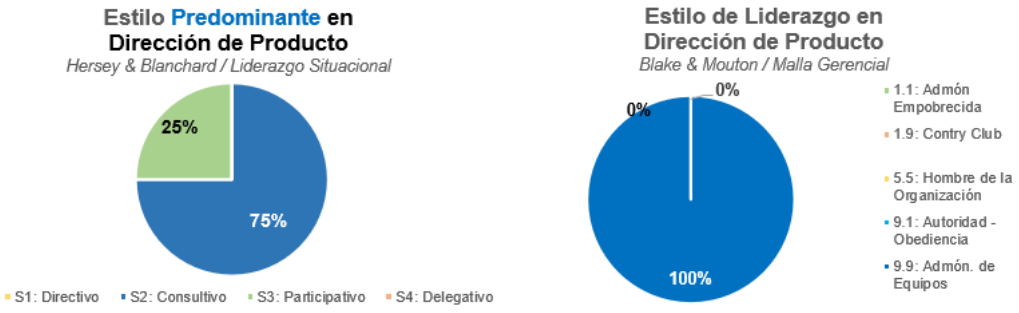



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección de Mercadeo es, en un 100% de las personas, efectivo, lo que haría pensar entonces, que las personas que trabajan en esta dirección tienen habilidad para adaptar bien su estilo de liderazgo a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

***Dirección de Producto***

**Figura 44**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Producto ambos modelos*



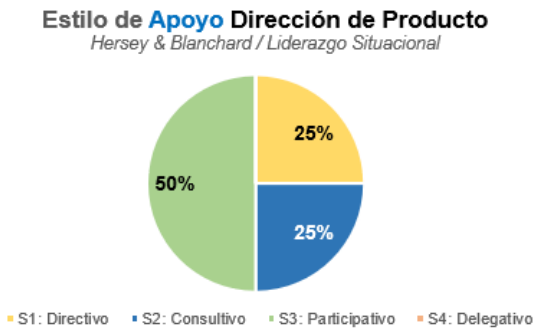

El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección de Producto es el estilo S2: consultivo, con una participación del 75%, seguido del

S3: participativo con un 25%. El equipo de esta dirección cuenta con cuatro personas, un director, un líder y dos coordinadores, todas mujeres.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 100% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

**Figura 45**

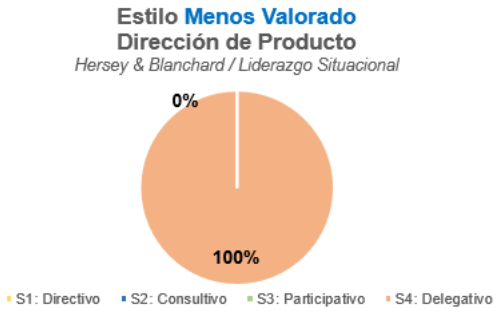
*Estilos situacionales de apoyo Dirección de Producto*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección de Producto es el S3: participativo con un 50% de participación, seguido del S1: directivo con un 25% y del S2: Consultivo con otro 25%. Es decir, el estilo que eligen la mayoría de las personas después del predominante S2: consultivo es el S3: participativo, donde el enfoque en la tarea es bajo y en la relación es alto.

**Figura 46**

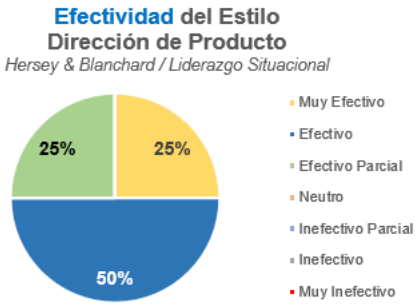
*Estilos situacionales menos valorados Dirección de Producto*




El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección de Producto es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. Se puede decir, que el equipo coincide con la mayoría de las otras direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto el equipo de esta dirección como el de la mayoría de las direcciones, debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 47**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección de Producto*



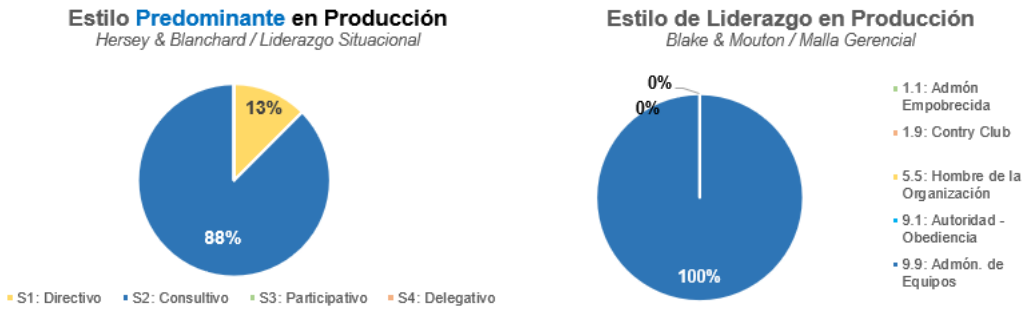

La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección de Producto coincide en un 50% en el que la efectividad de las personas está en el nivel efectivo, porcentaje dentro del promedio de direcciones; un 25% son muy efectivos, efectividad que solo está en algunas direcciones y

un 25% son efectivos parcialmente. Se puede decir entonces, que gran cantidad de las personas que trabajan en la dirección de producto tienen un alto nivel de efectividad, es decir, tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

### *Dirección de Producción*

**Figura 48**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección de Producción ambos modelos*

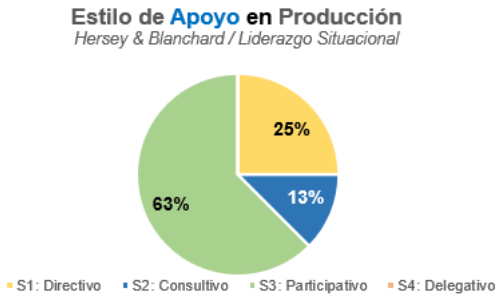



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección de Producción es el estilo S2: consultivo, con una participación del 88%, seguido del S1: directivo con un 13%. El equipo de esta dirección cuenta con ocho personas, un director y siete coordinadores, tres son hombres y cinco son mujeres.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 100% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación tanto por las personas como por los resultados.

**Figura 49**

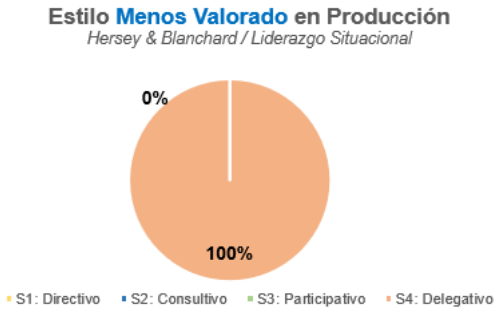
*Estilos situacionales de apoyo Dirección de Producción*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección de Producción es el S3: participativo con un 63% de participación, seguido del S1: directivo con un 25% y luego del S2: consultivo con un 13%. Es decir, el estilo que eligen la mayoría de las personas después del predominante S2: consultivo es el S3: participativo, donde el enfoque en la tarea es bajo y en la relación es alto.

**Figura 50**

*Estilos situacionales menos valorados Dirección de Producción*

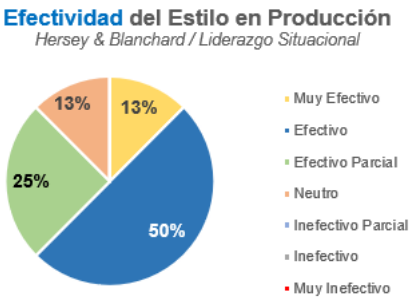



El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección de Producción es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. Se puede decir que el equipo coincide con la mayoría de las otras direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto el equipo de esta dirección, así como el de la mayoría de las

direcciones, debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 51**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección de Producción*

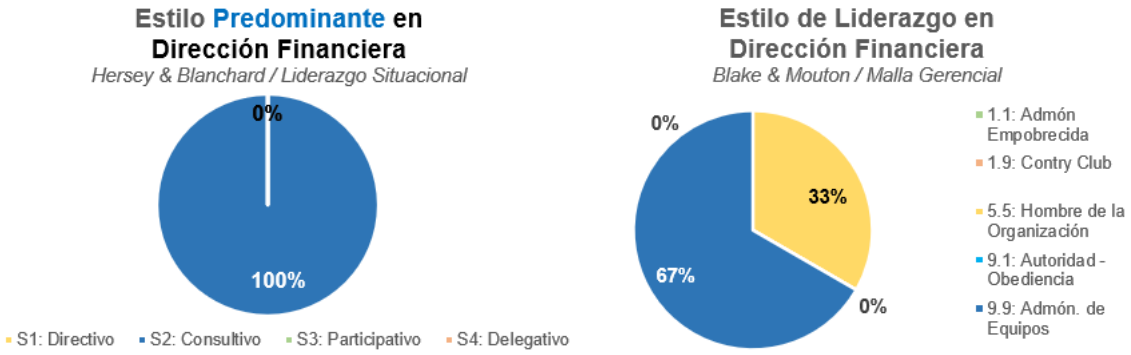



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección de Producción coincide en un 50% con personas de estilo efectivo, porcentaje dentro del promedio de direcciones; un 25% son efectivos parcialmente, un 13% (una persona) es muy efectiva en su estilo y un 13% (una persona) tiene un estilo neutro. Se puede decir entonces, que gran cantidad de las personas que trabajan en la dirección de producción son efectivas y tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores; sin embargo, podría ser importante profundizar en el estilo de comportamiento de los líderes con efectividad parcial y con efectividad neutra, con el fin de verificar que esto no afecte el buen desarrollo y la productividad del equipo, ya que este último es uno de los indicadores claves del área.

***Dirección Financiera***

**Figura 52**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección Financiera ambos modelos*

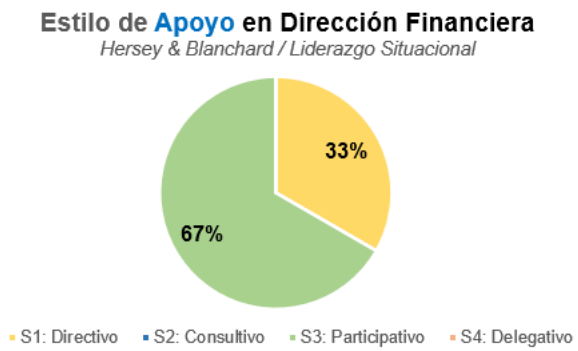



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección Financiera es el estilo S2: consultivo, con una coincidencia del 100%; esta es una de las dos direcciones con un equipo de varias personas que coinciden en un 100% con el mismo estilo de liderazgo predominante. El equipo de esta dirección cuenta con tres personas, un director, dos coordinadoras, uno de ellos es hombre y dos son mujeres.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 67% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados. Las personas tienen un objetivo común, trabajan más, con mejor calidad, están comprometidas, y las relaciones son de confianza y respeto; sin embargo, un 33% (una persona) coincide con el estilo 5.5: hombre de la organización, donde la tarea y la relación tienen un enfoque medio. Esta dirección es la primera en porcentaje de cuatro, en la que algún miembro del equipo coincide con este estilo de liderazgo. Podría pensarse que el equipo debe seguir desarrollando sus habilidades de liderazgo para la generación de empoderamiento en su gente.

**Figura 53**

*Estilos situacionales de apoyo Dirección Financiera*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección Financiera es el S3: participativo con un 67% de participación, seguido del S1: directivo con un 33%. Es decir, el estilo que eligen dos de las tres personas después del predominante S2: consultivo es el S3: participativo, donde el enfoque en la tarea es bajo y en la relación es alto, mientras que una de las tres personas se apoya en un estilo S1: directivo en el que la relación es contraria, siendo el enfoque en la tarea alto y en la relación bajo.

**Figura 54**

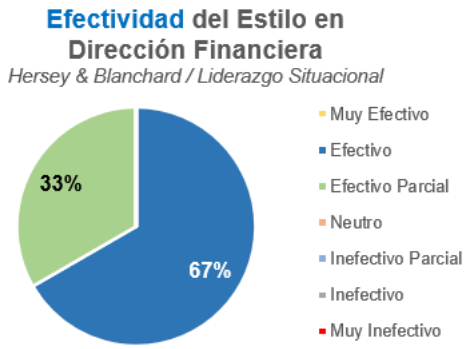
*Estilos situacionales menos valorados Dirección Financiera*

El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección Financiera es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. Se puede decir, que el equipo coincide con la

mayoría de las direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto el equipo debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 55**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección Financiera*

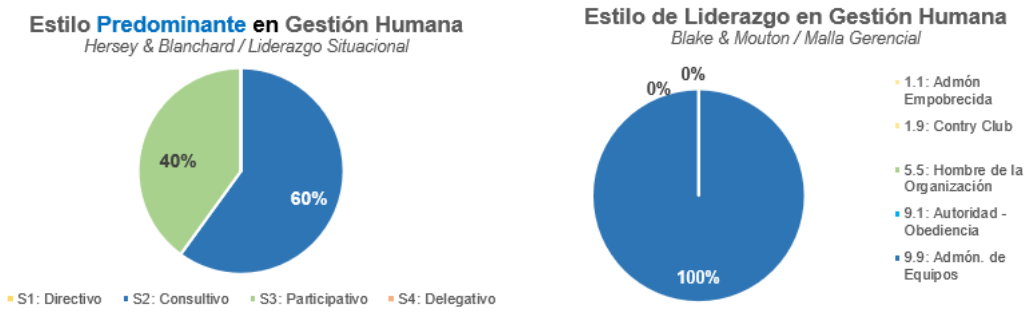



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección Financiera se divide, un 67% de las personas (dos de ellas) son efectivas y un 33% (una de ellas) tiene un estilo efectivo parcialmente. Es decir que la mayoría de las personas del equipo que son efectivas, tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

***Dirección de Gestión Humana***

**Figura 56**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección de GH ambos modelos*

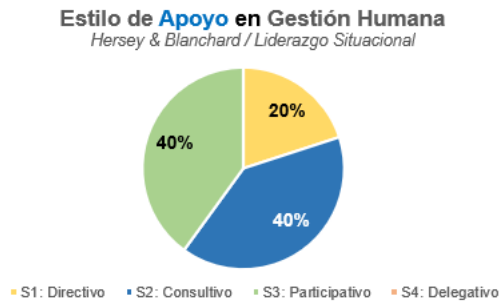



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección de Gestión Humana es el estilo S2: consultivo, con una participación del 60% y el S3: participativo con un 40%. El equipo de esta dirección cuenta con cinco personas, una directora y cinco coordinadoras, en esta dirección todas las personas que trabajan allí son mujeres. El estilo de liderazgo predominante está dividido, lo cual puede ayudar a complementar el equipo a la hora de llevar a cabo la estrategia unificada desde el área, sin embargo, el equipo debe seguir desarrollando sus habilidades para ir adquiriendo características del estilo de liderazgo S4: delegativo, el cual es el estilo deseable para implementar estrategias de empoderamiento.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton, es 9.9: administración de equipos con una participación del 100%, lo cual reafirma que el equipo al igual que otros equipos debe seguir preparándose para la visión 2030 que busca la implementación de iniciativas de empoderamiento.

**Figura 57**

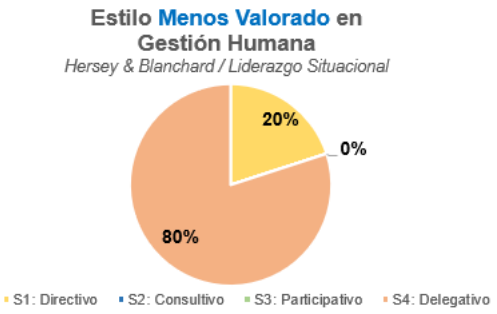
*Estilos situacionales de apoyo Dirección de GH*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección de Gestión Humana está dividido en tres estilos, dos de ellos tienen el mismo porcentaje de participación, 40% en el estilo S3: participativo, 40% en el estilo S2: consultivo y el 20% (una persona) en el estilo S1: directivo. Es decir, la mayoría de las personas del equipo usa los estilos S2: consultivo y S3: participativo como estilo predominante o como estilo de apoyo.

**Figura 58**

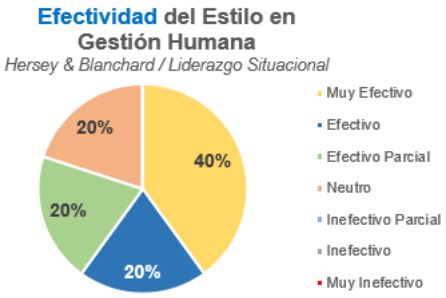
*Estilos situacionales menos valorados Dirección de GH*




El estilo de liderazgo menos usado en la Dirección de Gestión Humana es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 80% y un 20% de coincidencia con el estilo S1: directivo; esta es una de las tres direcciones en las cuales el 100% de las personas no coinciden con el estilo S4: delegativo como el menos valorado.

**Figura 59**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección de GH*

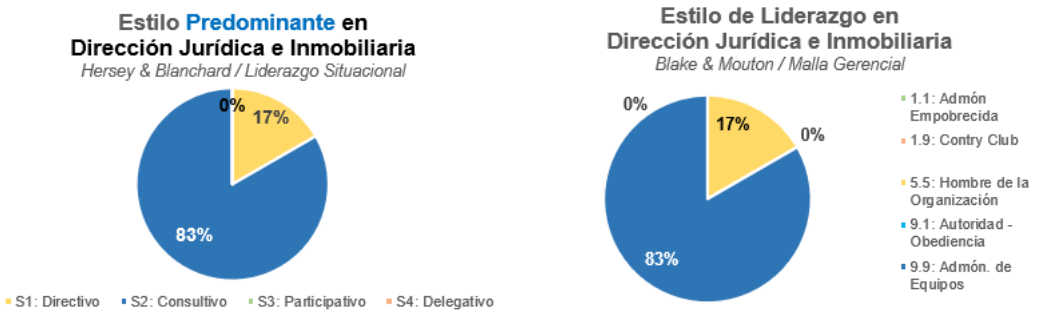



La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección de Gestión Humana es, en un 40% de las personas (dos) muy efectiva, efectividad que tienen con alto porcentaje pocas direcciones; un 20% (una persona) es efectiva, el otro 20% (una persona) efectiva parcialmente y por último un 20% (una persona) con efectividad neutra; se puede decir, que la mayoría de las personas del equipo que son muy efectivas, tienen habilidad alta para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores; también ese nivel de efectividad puede jugar a favor del equipo porque los puede llevar a otro nivel en el desarrollo e implementación de estrategias compartidas de impacto en los colaboradores en diferentes situaciones y niveles de madurez.

***Dirección Jurídica e Inmobiliaria***

**Figura 60**

*Estilos de liderazgo predominantes Dirección Jurídica ambos modelos*

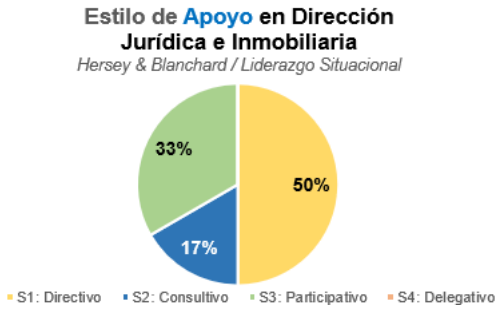



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en la Dirección Jurídica e Inmobiliaria es el estilo S2: consultivo, con una participación del 83%, seguido del S3: participativo con un 17% (una persona). El equipo de esta dirección cuenta con seis personas, un director, un líder y cuatro coordinadores, donde cuatro son hombres y dos son mujeres. Si bien, el estilo predominante del director no es el consultivo, sí lo usa como apoyo como veremos adelante, lo que mantiene la tendencia con la gran mayoría de la organización por un estilo con interés tanto en las personas como en los resultados.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 83% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados y un 17% (una persona) en estilo 5.5: hombre de la organización con un nivel medio de preocupación en ambos sentidos. Esta dirección es una de las cuatro en las que algún miembro del equipo coincide con este nivel de liderazgo en el modelo de malla gerencial. Aun así, el equipo debe seguir desarrollando sus habilidades de liderazgo para la generación de empoderamiento en su gente.

**Figura 61**

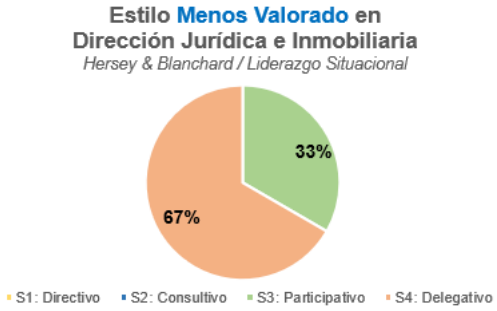
*Estilos situacionales de apoyo Dirección Jurídica*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en la Dirección Jurídica e Inmobiliaria es el estilo S1: directivo, con una participación del 50%, seguido del estilo S3: participativo con un 33% y por último un 17% (una persona) que se apoya en el estilo S2: consultivo. Es decir, el estilo que eligen las personas después del predominante S2: consultivo, en su mayoría, es el S1: directivo, donde el enfoque en la tarea es alto y en la relación es bajo.

**Figura 62**

*Estilos situacionales menos valorados Dirección Jurídica*

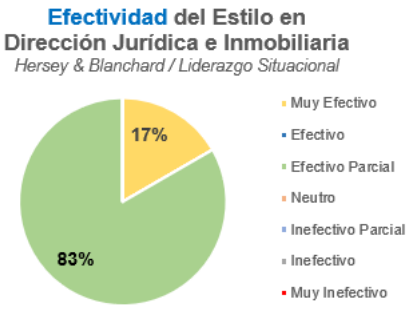



El estilo de liderazgo menos valorado en la Dirección Jurídica e Inmobiliaria es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. Se puede decir que el equipo coincide con la mayoría de las direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto el equipo de esta dirección como el de la mayoría de las direcciones, debe

seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 63**

*Efectividad liderazgo situacional Dirección Jurídica*



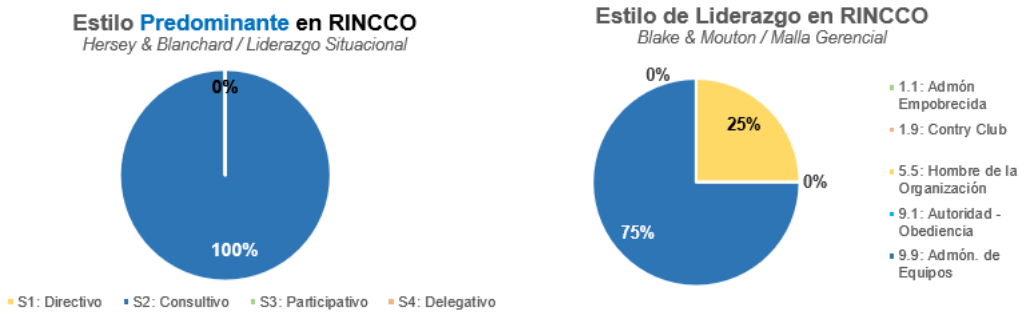

La efectividad del estilo de liderazgo en la Dirección Jurídica e Inmobiliaria se divide, un 83% de las personas son efectivos parcialmente y un 17% (solo una persona) es muy efectiva. Esta es una de las pocas direcciones con un alto porcentaje de personas efectivas parcialmente. Es decir, que la mayoría de las personas tienen habilidad media para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de sus colaboradores. Vale resaltar que siendo estos los mismos porcentajes del estilo de liderazgo predominante, no necesariamente tienen relación alguna, pues las personas que coinciden con estos porcentajes no son las mismas en el nivel de efectividad.

Se podría profundizar en el equipo e identificar si el alto porcentaje de efectividad parcial en el estilo de liderazgo está impactando el clima laboral y/o los resultados, con el fin de definir acciones que los ayuden a estar en un mejor nivel de efectividad y de ajuste a los diferentes contextos y coequiperos.

***Rincco***

**Figura 64**

*Estilos de liderazgo predominantes Rincco ambos modelos*

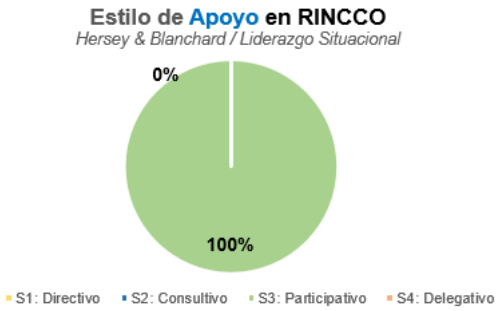



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en RINCCO es el estilo S2: consultivo, con una coincidencia del 100%; esta es una de las dos direcciones con más de una persona que coincide en un 100% con el estilo de liderazgo predominante. El equipo de esta dirección cuenta con cuatro personas, dos directores, dos coordinadores, tres de ellos son hombres y solo una es mujer.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 75% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados; las personas tienen un objetivo común, trabajan más, con mejor calidad, están comprometidas, y las relaciones son de confianza y respeto; sin embargo, un 25% (una persona) coincide con el estilo 5.5: hombre de la organización, donde la tarea y la relación tienen un enfoque medio. Esta dirección está entre las cuatro en las que algún miembro del equipo coincide con este nivel de liderazgo. Aun así, el equipo debe seguir desarrollando sus habilidades de liderazgo para la generación de empoderamiento en su gente.

**Figura 65**

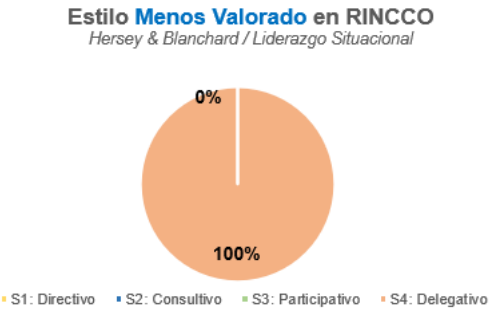
*Estilos situacionales de apoyo Rincco*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en RINCCO es el S3: participativo con un 100% de participación, es la única dirección que coincide 100% de su equipo con este estilo de liderazgo de apoyo. Este estilo se caracteriza por un mayor comportamiento de relación y un menor comportamiento de tarea. En relación con las decisiones, el líder comparte las ideas y facilita que los seguidores participen en ellas.

**Figura 66**

*Estilos situacionales menos valorados Rincco*

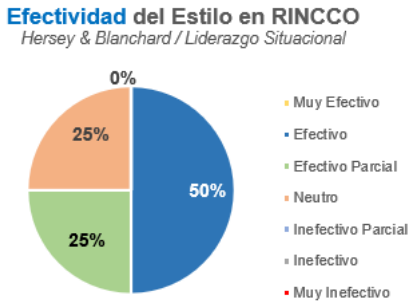



El estilo de liderazgo menos valorado en RINCCO es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. El equipo coincide con la mayoría de las direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto el equipo de esta

dirección como el de la mayoría de las direcciones, debe seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento planteada en su visión.

**Figura 67**

*Efectividad liderazgo situacional Rincco*

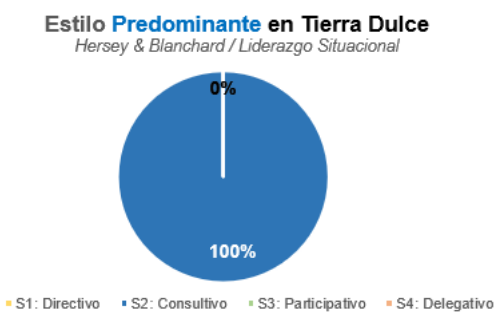


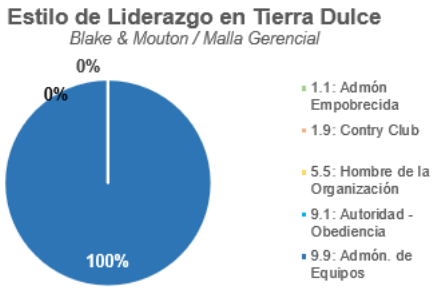

La efectividad del estilo de liderazgo en RINCCO se divide, un 50% de las personas son efectivas, un 25% (una persona) es efectivo parcialmente y un 25% (una persona) tiene una efectividad neutra; es decir que la mitad de las personas del equipo son efectivas, tienen habilidad para adaptarse a diferentes contextos, situaciones cambiantes y a distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

***Tierra Dulce***

**Figura 68**

*Estilos de liderazgo predominantes Tierra Dulce ambos modelos*



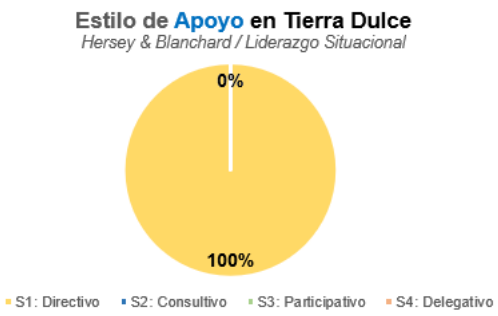



El estilo de liderazgo predominante de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard en Tierra Dulce es el estilo S2: consultivo, con un porcentaje del 100%. Esta dirección la ocupa una persona, con el cargo de líder, el cual es hombre.

De igual modo, el estilo de liderazgo de acuerdo con la teoría de Blake y Mouton es 9.9: administración de equipos con un 100% de participación, este estilo muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados.

**Figura 69**

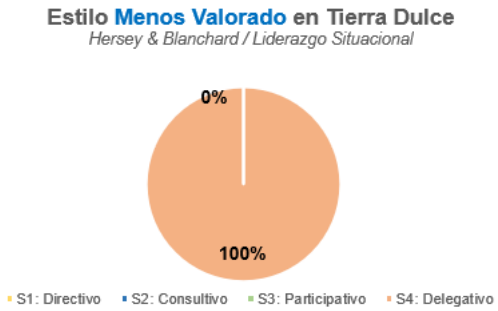
*Estilos situacionales de apoyo Tierra Dulce*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo en Tierra Dulce es el estilo S1: directivo, con una participación del 100%. Esta dirección es una de las tres que no tienen como estilo de apoyo el estilo S3: participativo en un porcentaje representativo. Es decir, el estilo que elige el líder después del estilo predominante S2: consultivo es el S1: directivo, donde el enfoque en la tarea es alto y en la relación es bajo.

**Figura 70**

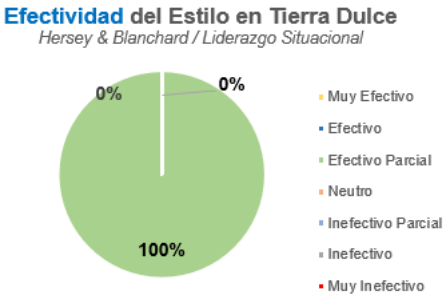
*Estilos situacionales menos valorados Tierra Dulce*




El estilo de liderazgo menos valorado en Tierra Dulce por su líder es el estilo S4: delegativo, con una coincidencia del 100%. El líder coincide con la mayoría de las direcciones que tienen este mismo porcentaje como estilo menos valorado. De acuerdo con esto se presume que es importante seguir fortaleciendo sus habilidades para alcanzar la cultura de empoderamiento en los casos que sea necesario.

**Figura 71**

*Efectividad liderazgo situacional Tierra Dulce*




El nivel de efectividad del estilo de liderazgo en Tierra Dulce es efectivo parcialmente con un 100%. Se podría profundizar e identificar si la efectividad del líder está impactando en las relaciones con su gente y/o en los resultados, con el fin de definir acciones que lo ayuden a estar en un mejor nivel de efectividad, ya que el líder tiene una habilidad media para adaptarse

a diferentes contextos, situaciones cambiantes y distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

**Análisis Comparativo Direcciones Core**

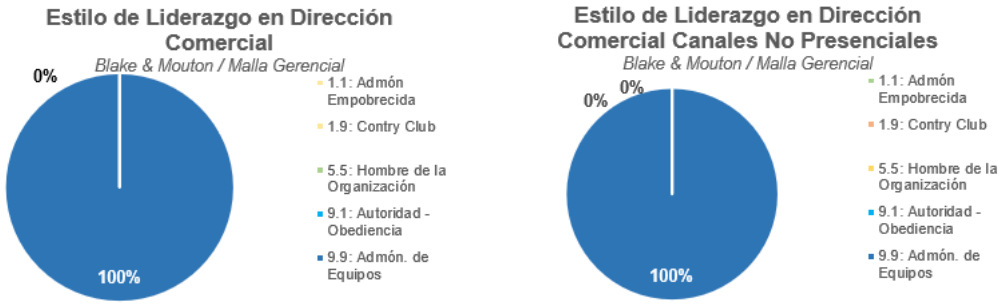
**Figura 72**

*Estilos de liderazgo situacional predominantes Direcciones Core*

De acuerdo con la teoría de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo predominante en las direcciones que corresponden al core de negocio comercial tiene una alta coincidencia con el estilo de liderazgo S2: consultivo, con una participación del 74% en la dirección comercial y 67% en la dirección comercial canales no presenciales; el segundo estilo predominante es el estilo S3: participativo, con una participación del 16% en la dirección comercial y 33% en la dirección comercial canales no presenciales. El tercer estilo predominante es el S1: directivo con una participación del 11% en la dirección comercial pero sin presencia en el estilo de liderazgo de la dirección de canales no presenciales. Cabe anotar que la dirección comercial está compuesta por 19 líderes mientras que la dirección comercial canales no presenciales está compuesta sólo por tres.

**Figura 73**

*Estilos de liderazgo malla gerencial Direcciones Core*




De igual modo y de acuerdo con la teoría de Malla gerencial de Blake y Mouton, el 100% de los líderes de ambos canales core de negocio tienen un estilo 9.9: administración de equipo, en este estilo hay interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización.

Los resultados en el estilo de liderazgo S2: consultivo Hersey y Blanchard y el estilo de liderazgo 9.9: administración de equipo de Blake y Mouton, reafirman que los líderes en las áreas core del negocio en la empresa Stop Jeans deben seguir desarrollando y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para promover el empoderamiento de sus equipos a cargo de acuerdo con el nivel de madurez de los mismos.

**Figura 74**

*Estilos situacionales de apoyo Direcciones Core*

El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo entre los líderes de las direcciones core de negocio tiene coincidencia con el estilo S1: directivo, con un porcentaje de participación de la dirección comercial del 26% y de la dirección comercial canales no presenciales del 67% siendo más usado en este último caso. Una menor coincidencia en el estilo de apoyo está en el estilo S2: consultivo, con una participación del 21% de la dirección comercial y 33% de la dirección comercial canales no presenciales, y una representación en el estilo de apoyo S3: participativo, se ve en la dirección comercial con un 53% de participación siendo un porcentaje muy representativo en esta categoría. El estilo de liderazgo tanto predominante como de apoyo son similares en gran parte en las dos direcciones core de negocio.

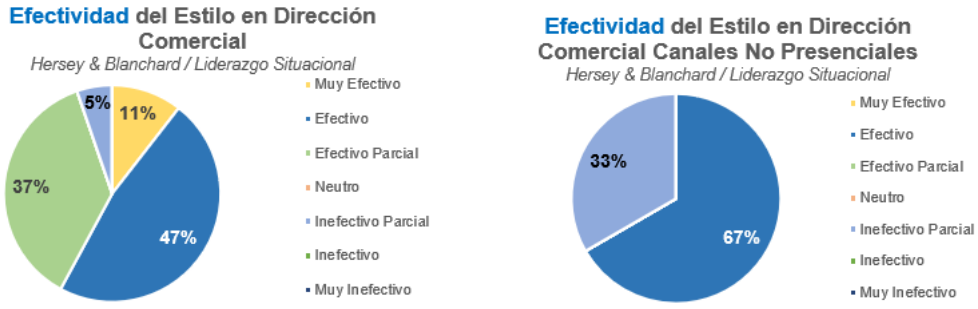
**Figura 75**

*Estilos situacionales menos valorados Direcciones Core*

El estilo de liderazgo menos valorado por las dos direcciones core de negocio es el S4: delegativo, con un porcentaje del 100% tanto en la dirección comercial como en la dirección comercial canales no presenciales; lo cual sigue confirmando que el equipo de líderes de las áreas core de negocio no están listos para asegurar el empoderamiento de su gente a cargo.

**Figura 76**

*Efectividad liderazgo situacional Direcciones Core*

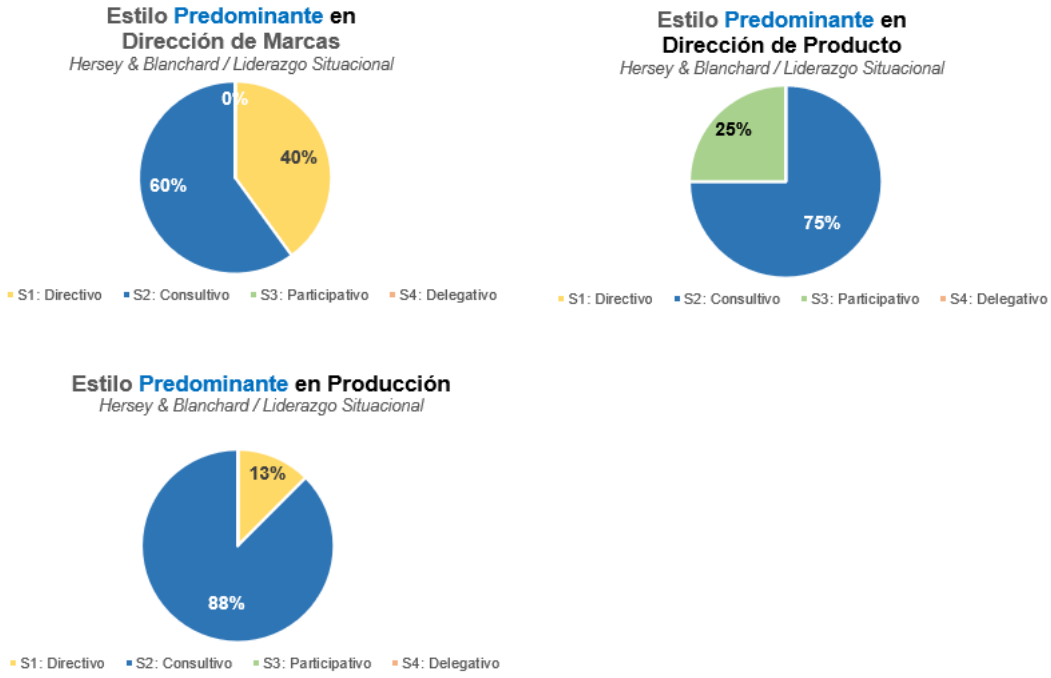



La efectividad del estilo de liderazgo entre las direcciones core de negocio tiene una diferencia muy relevante, la dirección comercial de canales no presenciales tiene un alto nivel de efectividad calificado como efectivo en un 67%, siendo este el porcentaje más alto; mientras que el porcentaje de efectividad más alto en la dirección comercial está en efectivo con un 47%, sin embargo, hay un líder de la dirección de canales no presenciales con una proporción similar en el nivel de inefectivo parcial con un 33%. Por otro lado, hay un 37% de líderes de la dirección comercial en el nivel de efectivo parcialmente, seguido de un 11% como muy efectivo, y un 5% (también una persona) es inefectiva parcialmente. Es decir, la efectividad del estilo de liderazgo entre ambas direcciones core de negocio está en niveles de efectividad en una proporción mayor al 50%. Sin embargo, es importante profundizar para entender el impacto del comportamiento y en los resultados de las personas que están en los niveles de efectividad neutro e inefectivo parcialmente ya que estas personas tienen una baja habilidad para adaptarse a los cambios y a los diferentes niveles de madurez de sus colaboradores.

## Análisis Comparativo Direcciones Operativas

**Figura 77**

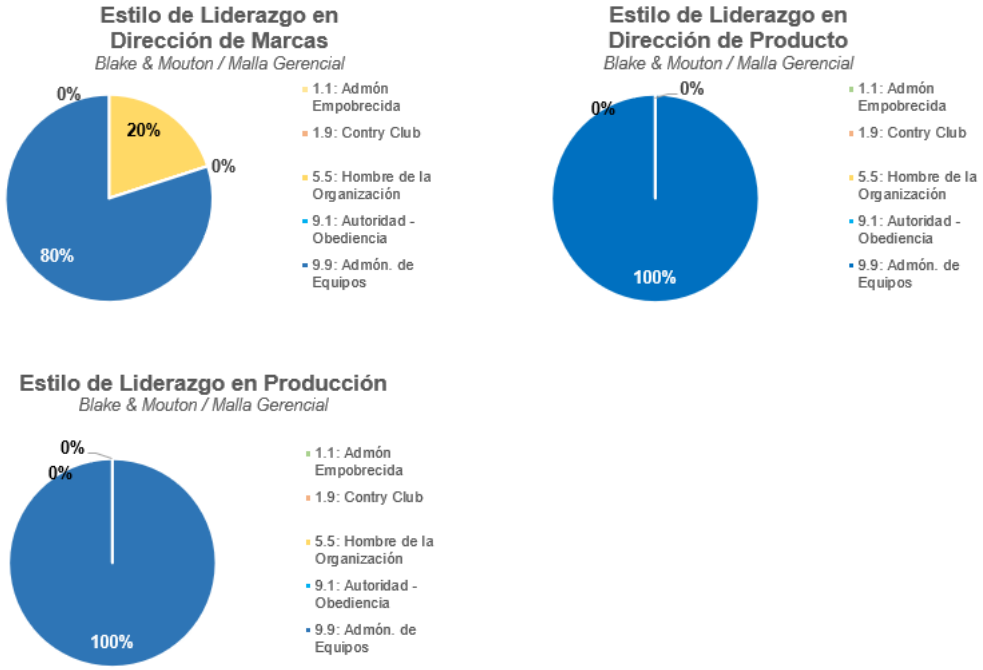
*Estilos de liderazgo situacional predominantes Direcciones Operativas*




De acuerdo con la teoría de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo predominante en las direcciones operativas tiene una alta coincidencia con el estilo de liderazgo S2: consultivo, con una participación del 88% en la dirección de producción, 75% en la dirección de producto y 60% en la dirección de marcas; el segundo estilo predominante es el estilo S1: directivo, con una participación del 40% en la dirección de marcas y 13% en la dirección de producción. El tercer estilo predominante es el S3: participativo con una participación del 25% en la dirección de producto.

**Figura 78**

*Estilos de liderazgo malla gerencial Direcciones Operativas*

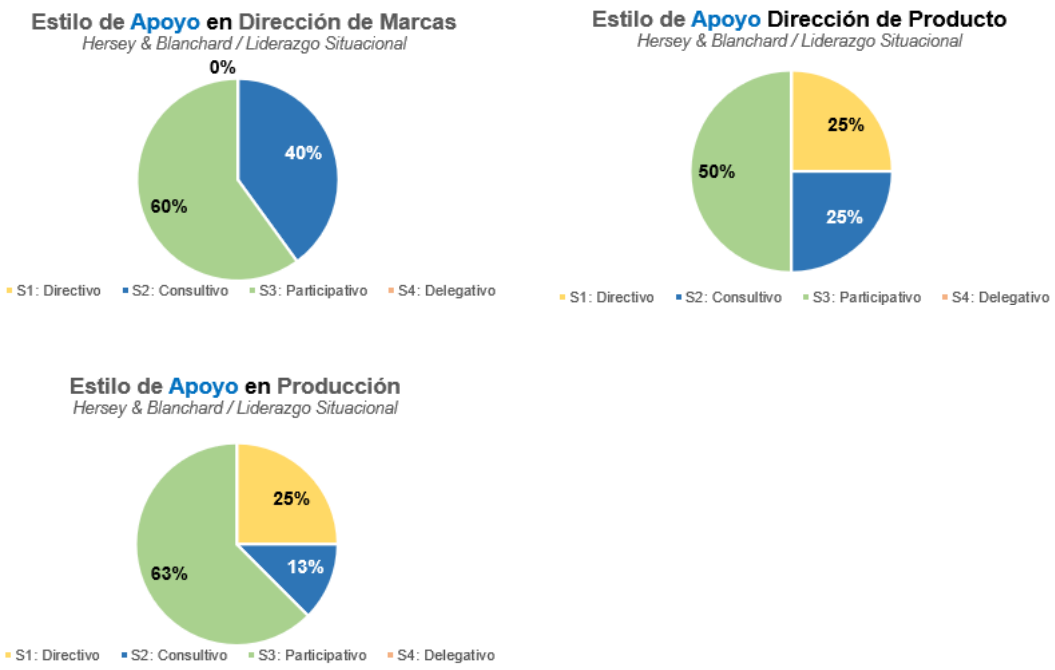



De igual modo y de acuerdo con la teoría de Malla gerencial de Blake y Mouton, el 100% de los líderes de las direcciones de producto y producción, y el 80% de los líderes de la dirección de marcas tienen un estilo 9.9: administración de equipo, en este estilo hay interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización. En la dirección de marcas también está presente en un 20% (un líder) el estilo 5.5: hombre de la organización.

Los resultados en el estilo de liderazgo S2: consultivo de Hersey y Blanchard y el estilo de liderazgo 9.9: administración de equipo de Blake y Mouton, reafirman que los líderes en las direcciones de producto, producción y de marcas en la empresa Stop Jeans deben seguir desarrollando y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para promover el empoderamiento de su equipo de acuerdo con el nivel de madurez de ellos.

**Figura 79**

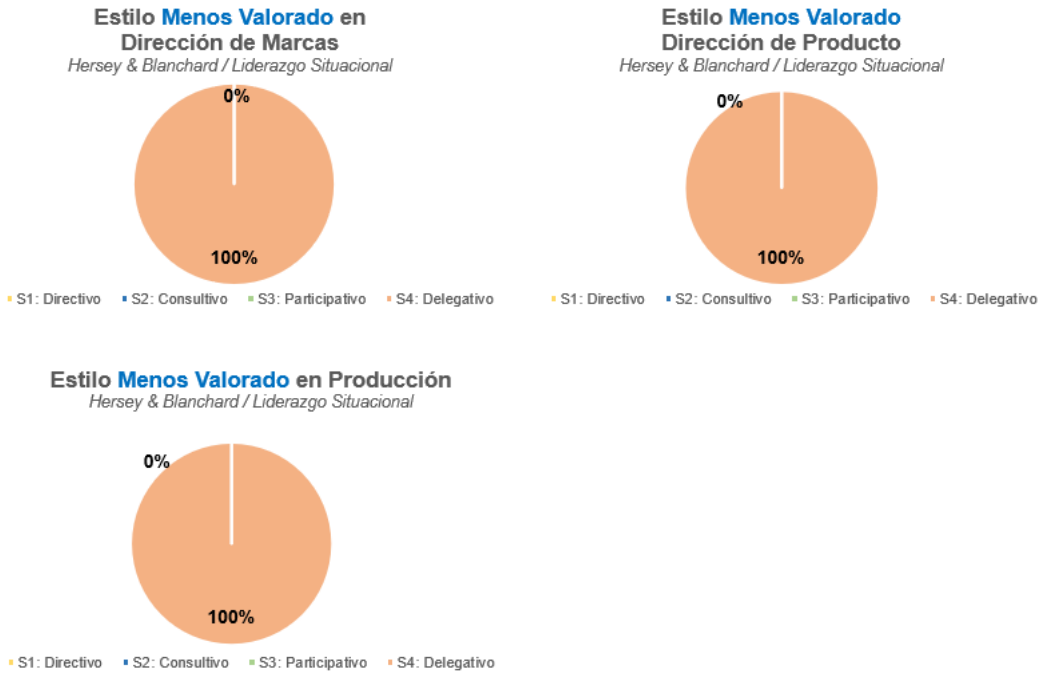
*Estilos situacionales de apoyo Direcciones Operativas*




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo entre los líderes de las direcciones operativas tienen coincidencia con el estilo S3: participativo, con un porcentaje de participación de la dirección de producción del 63%, 60% de la dirección de marcas y de la dirección de producto del 50% siendo más usado en el primer caso. Una menor coincidencia en el estilo de apoyo está en el estilo S2: consultivo, con una participación del 40% de la dirección de marcas, 25% de la dirección de producto y 13% de la dirección de producción, y una representación en el estilo de apoyo S1: directivo, se ve en las direcciones de producción y de producto con un 25% de participación respectivamente. El estilo de liderazgo tanto predominante como de apoyo son similares en gran parte en las tres direcciones operativas.

**Figura 80**

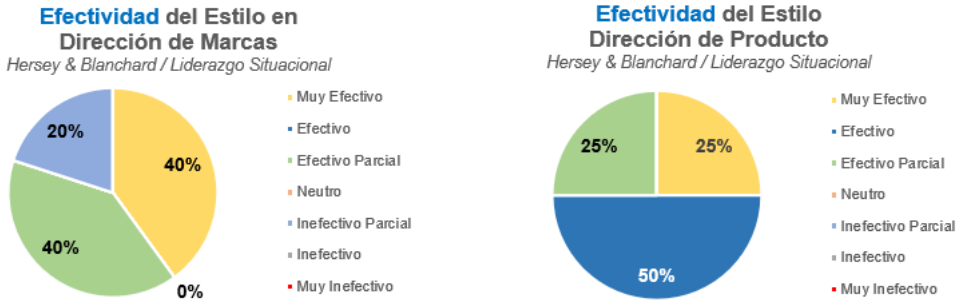
*Estilos situacionales menos valorados Direcciones Operativas*

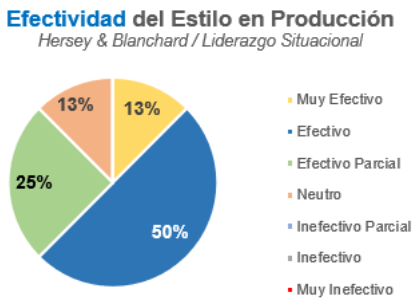



El estilo de liderazgo menos valorado por las direcciones operativas es el S4: delegativo, con un porcentaje del 100% tanto en la dirección de marcas como en las direcciones de producto y producción, lo cual parecería confirmar que el equipo de líderes de las áreas operativas no está listo para asegurar el empoderamiento de su gente a cargo.

**Figura 81**

*Efectividad liderazgo situacional Direcciones Operativas*



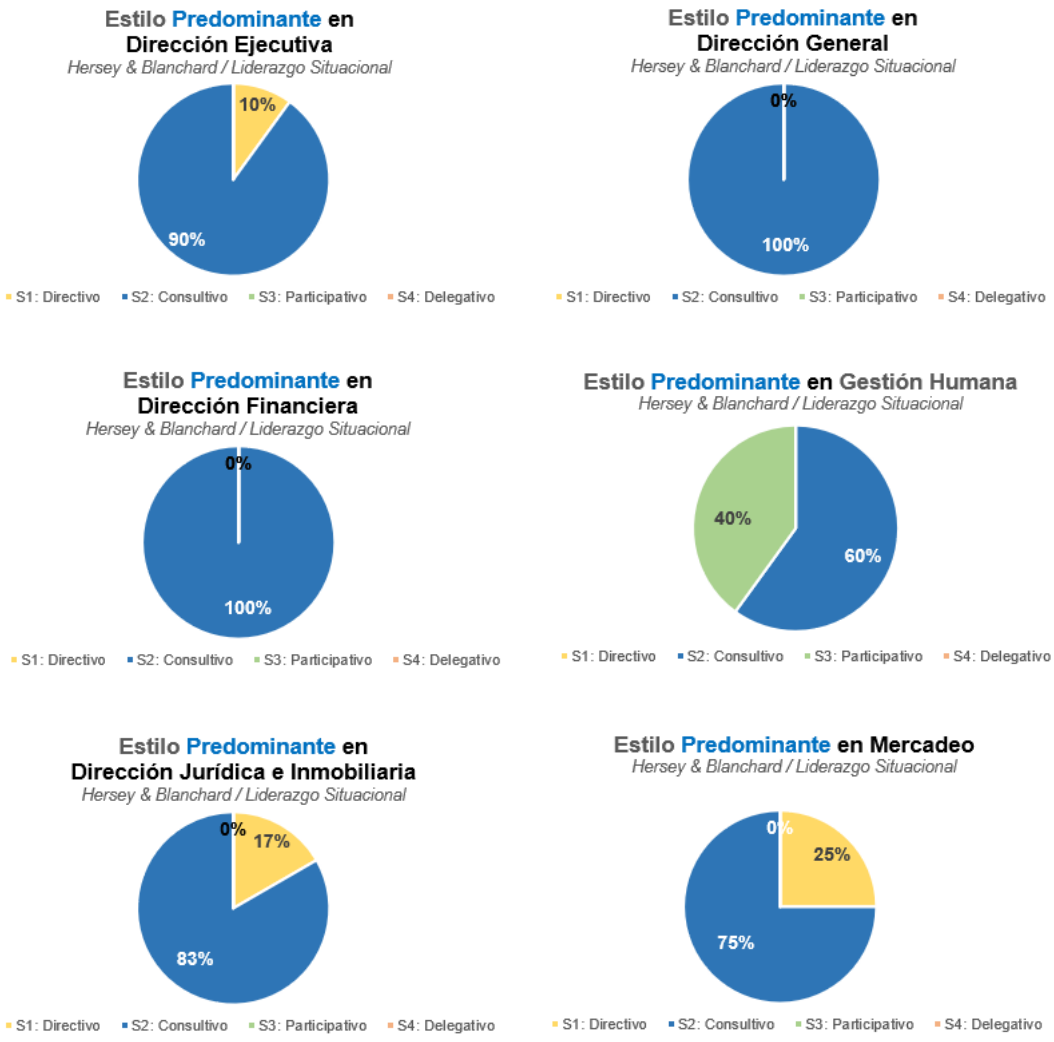



La efectividad del estilo de liderazgo entre las direcciones operativas tiene una diferencia representativa, la dirección de marcas tiene un alto nivel de efectividad calificado como muy efectivo en un 40%, siendo este el porcentaje más alto; mientras que el porcentaje de efectividad más alto en la dirección de producto está en efectivo con un 50%, de la misma manera que en la dirección de producción con una proporción en el nivel efectivo del 50%. Por otro lado, hay un 40% de líderes de la dirección de marcas en el nivel de efectivo parcialmente, seguido de un 20% como inefectivo parcialmente; mientras en la dirección de producto un 25% muy efectivo y un 25% efectivo parcialmente; y en la dirección de producción un 13% muy efectivo, un 25% efectivo parcialmente y un 13% con efectividad neutra. Es decir, la efectividad del estilo de liderazgo entre las tres direcciones operativas está en niveles entre moderados y altos de efectividad en una proporción mayor al 50% y es muy representativo que haya un número importante de líderes con alta efectividad en esas tres direcciones. Sin embargo, en la dirección de marcas y en la de producción es importante profundizar para entender el impacto del comportamiento y en los resultados de las personas que están en los niveles de efectividad neutra e inefectivo parcialmente ya que estas personas tienen una baja habilidad para adaptarse a diferentes a los cambios y a los diferentes niveles de madurez de sus colaboradores.

**Análisis Comparativo Direcciones de Apoyo**

**Figura 82**

*Estilos de liderazgo situacional predominantes Direcciones de Apoyo*

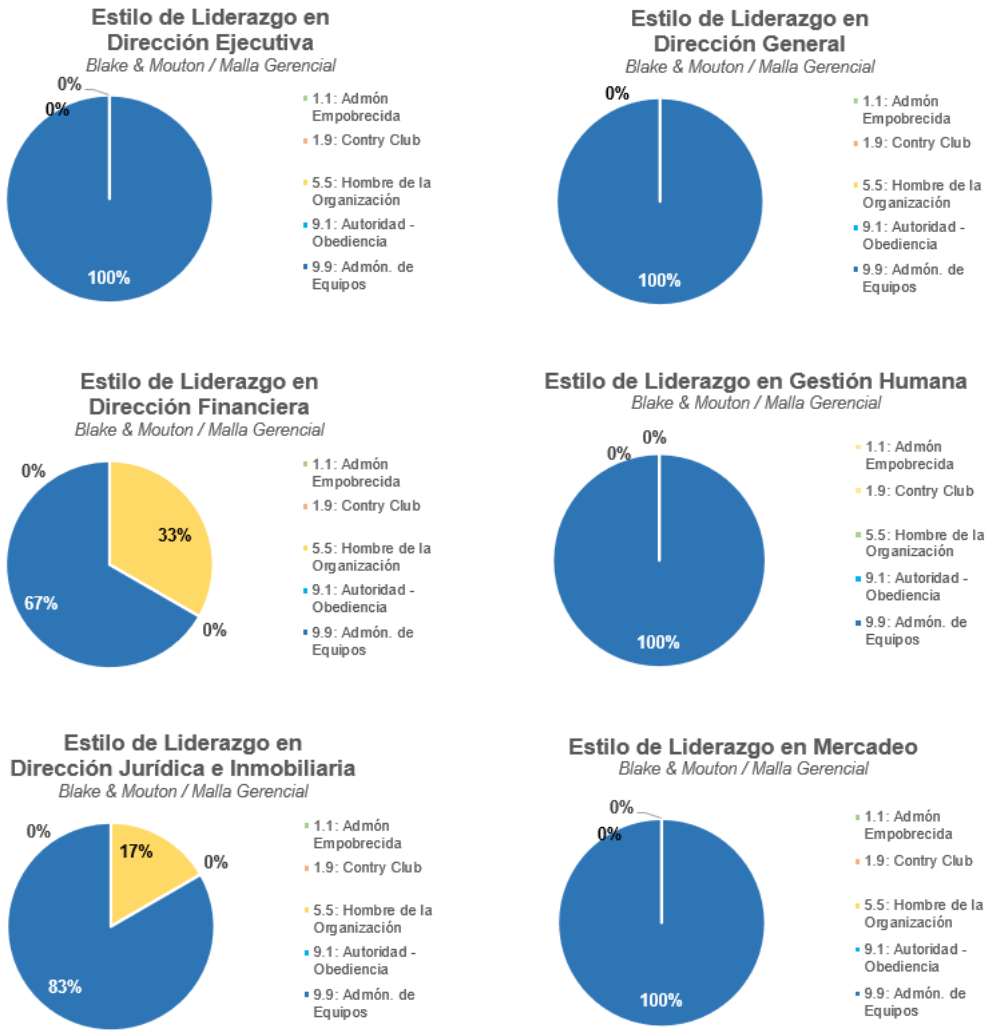



De acuerdo con la teoría de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo predominante en las direcciones de apoyo tiene una alta coincidencia con el estilo de liderazgo S2: consultivo, con una participación del 100% en las direcciones general y financiera, 90% en la dirección ejecutiva y 83%, 75%, 60% en las direcciones jurídica e inmobiliaria, de mercadeo y de gestión humana respectivamente; el segundo estilo predominante es el estilo S1: directivo, presente en tres de las seis direcciones de apoyo con

una participación del 25% en la dirección de mercadeo y 17% en la dirección jurídica e inmobiliaria y 10% en la dirección ejecutiva. El tercer estilo predominante es el S3: participativo presente solo en la dirección de gestión humana con una participación considerable del 40%.

**Figura 83**

*Estilos de liderazgo malla gerencial Direcciones de Apoyo*



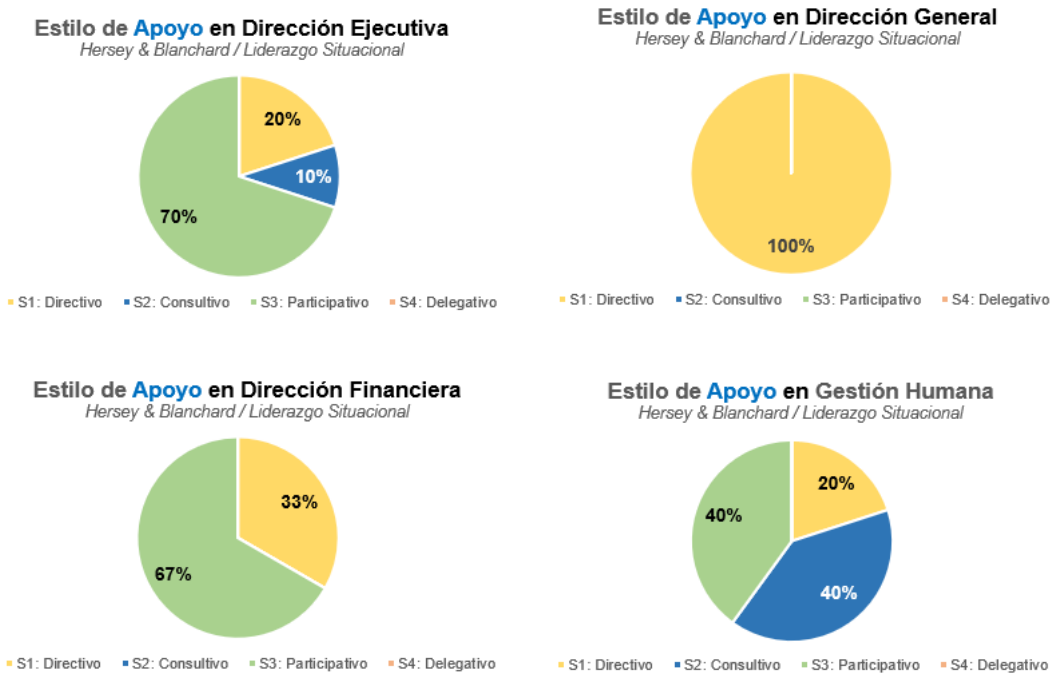

De igual modo y de acuerdo con la teoría de Malla gerencial de Blake y Mouton, el 100% de cuatro de las seis direcciones de apoyo, ejecutiva, general, de gestión humana y de mercadeo, tienen un estilo 9.9: administración de equipo, en este estilo hay interdependencia

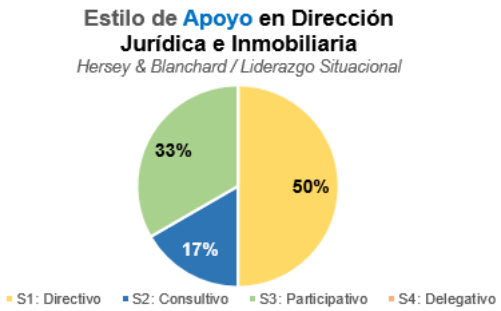
entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización. De acuerdo con esta teoría, el segundo estilo de liderazgo presente en las direcciones de apoyo es el estilo 5.5: hombre de la organización con 33% en la dirección financiera y 17% en la dirección jurídica e inmobiliaria, en este estilo hay equilibrio entre las necesidades de conseguir resultados con una manutención de la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

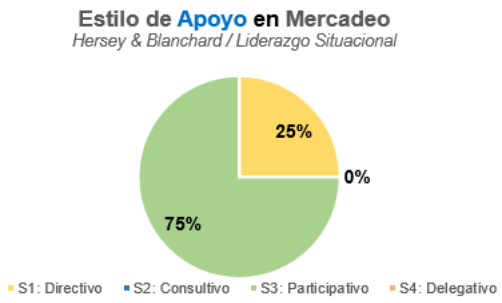
Los resultados en el estilo de liderazgo S2: consultivo Hersey y Blanchard y el estilo de liderazgo 9.9: administración de equipo de Blake y Mouton, reafirman que los líderes en las direcciones de apoyo en la empresa Stop Jeans deben seguir desarrollando y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para promover el empoderamiento de su equipo de acuerdo con el nivel de madurez de ellos.

**Figura 84**

*Estilos situacionales de apoyo Direcciones de Apoyo*





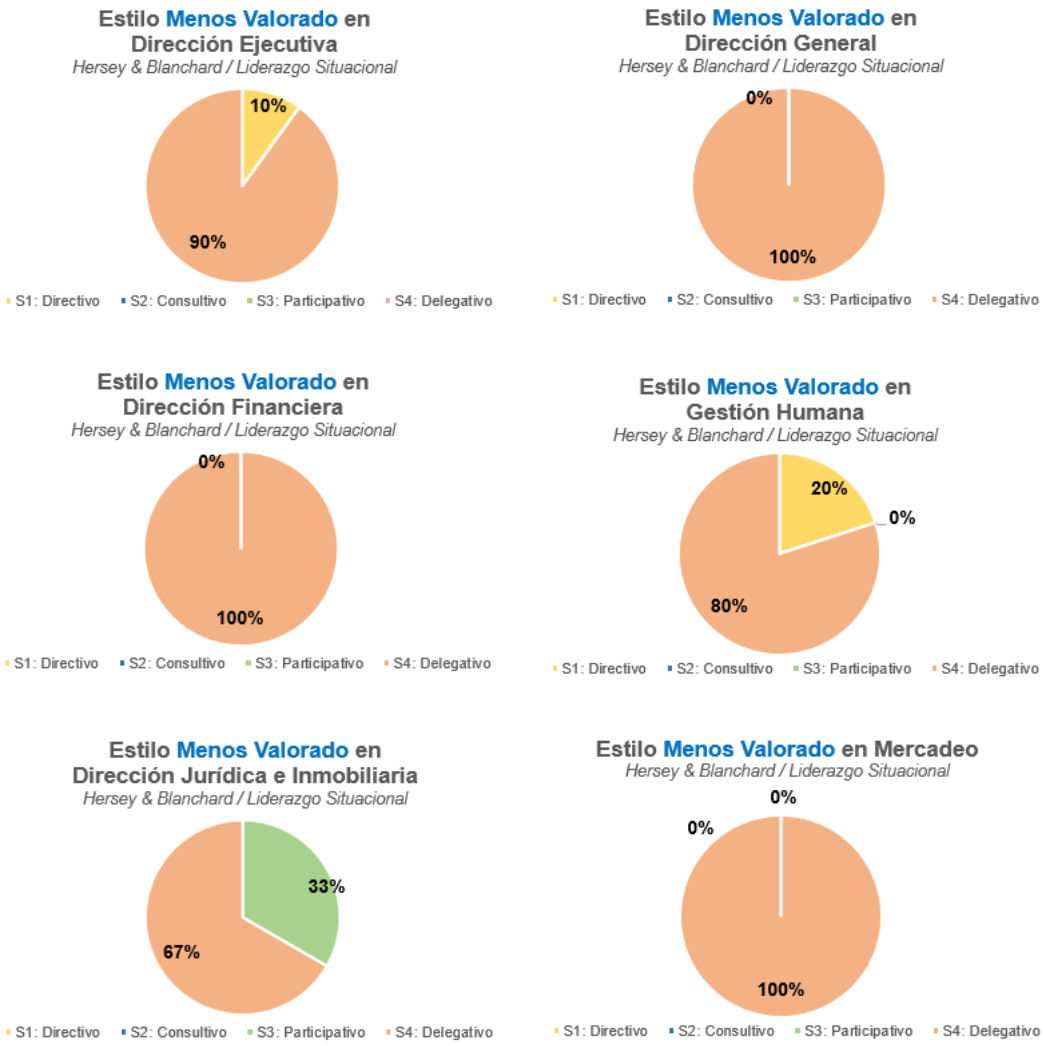




El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo entre los líderes de las direcciones de apoyo en Stop Jeans tienen coincidencia en mayor proporción con el estilo S3: participativo, con un porcentaje de participación de la dirección de mercadeo del 75%, 70% de la dirección ejecutiva, de la dirección financiera 67%, 40% de gestión humana, y 33% en dirección jurídica e inmobiliaria, siendo más usado en el primer caso. También es notorio que en todas las direcciones de apoyo aparece como estilo de apoyo el estilo S1: directivo, con una participación del 100% de la dirección general, 50% de la dirección jurídica e inmobiliaria, 33% de la dirección financiera, 25% de la dirección de mercadeo y 20% de las direcciones ejecutiva y de gestión humana; y una representación en el estilo de apoyo S2: consultivo, que se ve en tres de las seis direcciones de apoyo con un 40% de participación en la dirección de gestión humana, 17% en la dirección jurídica e inmobiliaria y 10% en la dirección ejecutiva.

Los estilos tanto predominante como de apoyo son, por tanto, similares en su mayor proporción entre el grupo de las direcciones de apoyo.

**Figura 85**

*Estilos situacionales menos valorados Direcciones de Apoyo*

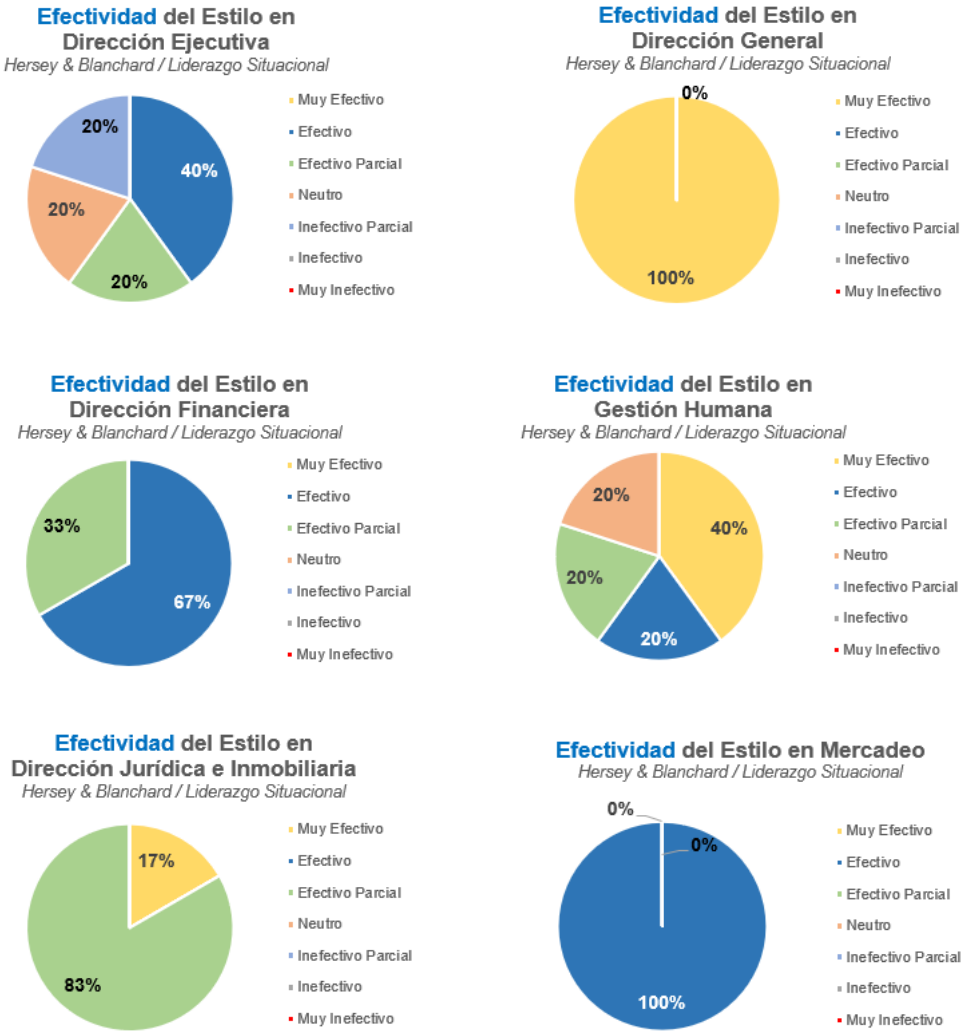



El estilo de liderazgo menos valorado por las direcciones de apoyo es el S4: delegativo, con un porcentaje del 100% en tres de las seis direcciones, la general, la financiera y la de mercadeo, un 90% en la dirección ejecutiva, un 80% en la dirección de gestión humana y un 67% en la dirección jurídica e inmobiliaria; el segundo estilo menos valorado presente en las direcciones de apoyo en la empresa es el S1: directivo, con un 20% en la dirección de gestión humana y 10% en la dirección ejecutiva; el tercer estilo menos valorado es el estilo S3: participativo en la dirección jurídica e inmobiliaria con un 33%; lo anterior sigue confirmando

que el equipo de líderes de la empresa, y en este caso de las áreas apoyo, probablemente no están listos para asegurar el empoderamiento de su gente a cargo.

**Figura 86**

*Efectividad liderazgo situacional Direcciones de Apoyo*



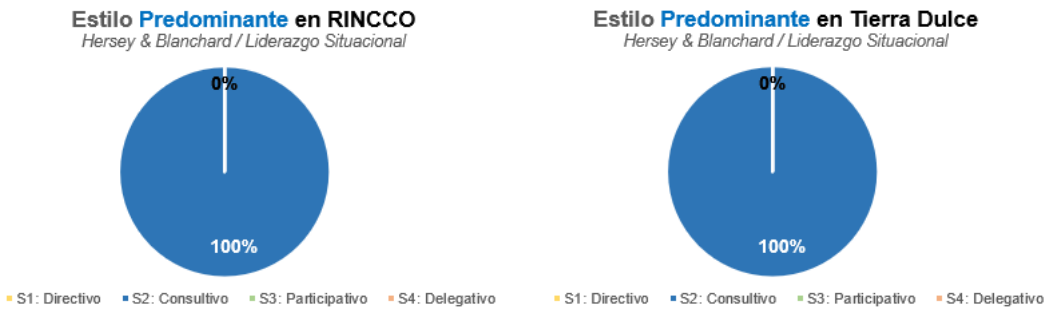

La efectividad del estilo de liderazgo entre las direcciones de apoyo presenta diferencias considerables, la dirección general es muy efectiva en un 100% con sólo un líder, la de gestión humana en un 40% y la jurídica e inmobiliaria en un 17%; la dirección de mercadeo es efectiva en un 100% con 4 líderes, la dirección financiera en un 67% y la ejecutiva en un 40%; la

dirección jurídica e inmobiliaria es efectiva parcialmente en un 83%, la financiera en un 33% y la ejecutiva y la de gestión humana lo son en un 20% cada una; lo anterior evidencia un porcentaje importante de líderes en las direcciones de apoyo que son efectivos en su estilo de liderazgo, desde un nivel medio hasta un nivel alto, es decir, tienen la habilidad de adaptarse a los diferentes contextos y niveles de madurez de sus colaboradores en la tarea. Por otro lado, hay un 20% de líderes tanto de la dirección ejecutiva como de la de gestión humana con un nivel neutro de efectividad, y en la dirección ejecutiva se evidencia un último 20% de los líderes con inefectividad parcial. Es decir, la efectividad del estilo de liderazgo entre las seis direcciones de apoyo está en niveles entre moderados y altos de efectividad en una proporción que va desde el 60% hasta el 100% en varias direcciones. Sin embargo, en la dirección ejecutiva y en la de gestión humana es importante profundizar para entender el impacto del comportamiento y en los resultados de las personas que están en los niveles de efectividad neutro e inefectivo parcialmente ya que estas personas tienen una baja habilidad para adaptarse a diferentes cambios y a los diferentes niveles de madurez de sus colaboradores.

**Análisis Comparativo Direcciones de Negocios Alternativos**

**Figura 87**

*Estilos de liderazgo situacional predominantes Negocios Alternativos*

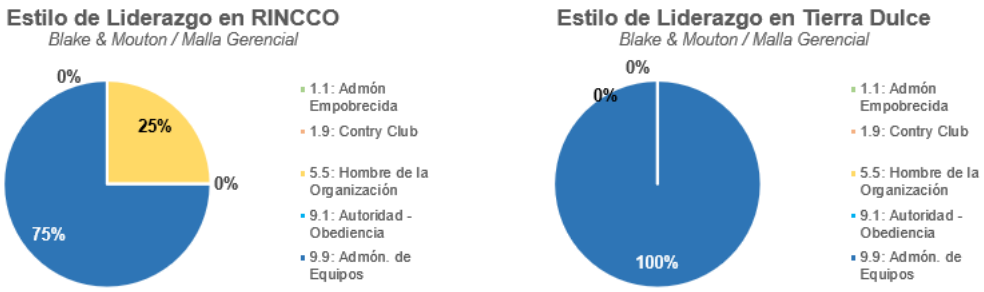



De acuerdo con la teoría de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo predominante en las direcciones que corresponden a los negocios alternativos tiene

una coincidencia con el estilo de liderazgo S2: consultivo, con una participación del 100% tanto en Rincco como en Tierra Dulce.

**Figura 88**

*Estilos de liderazgo malla gerencial Negocios Alternativos*




De igual modo y de acuerdo con la teoría de Malla gerencial de Blake y Mouton, el 100% en Tierra Dulce y el 75% en Rincco, corresponden a un estilo 9.9: administración de equipo, en este estilo hay interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización.

Los resultados en el estilo de liderazgo S2: consultivo de Hersey y Blanchard y el estilo de liderazgo 9.9: administración de equipo de Blake y Mouton, reafirman que los líderes en las direcciones alternativas del negocio deben seguir desarrollando y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para promover el empoderamiento de su equipo de acuerdo con el nivel de madurez de ellos. Adicionalmente el 25% (una persona) en Rincco evidencia un estilo 5.5: hombre de la organización que promueve un adecuado desempeño posible mediante el equilibrio entre las necesidades de conseguir resultados con una manutención de la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

**Figura 89**

*Estilos situacionales de apoyo Negocios Alternativos*

El estilo de liderazgo usado como estilo de apoyo entre los líderes de las direcciones de negocios alternativos tienen coincidencia interna, en el primer caso con el estilo S1: directivo, con un porcentaje de participación de Tierra Dulce del 100% (un líder) y en segundo lugar con el estilo S3: participativo con un 100% para Rincco (con sus cuatro líderes). Estos hallazgos harían pensar que en el equipo de Rincco hay un mayor nivel de confianza en la capacidad y voluntad de los coequiperos para el aporte al logro y en el equipo de Tierra Dulce hay un mayor nivel de seguimiento y control a la tarea y al resultado.

**Figura 90**

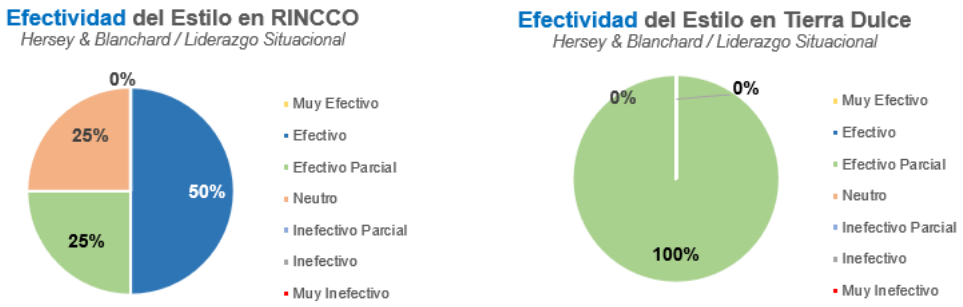
*Estilos situacionales menos valorados Negocios Alternativos*

El estilo de liderazgo menos valorado por las dos direcciones de negocios alternativos es el S4: delegativo, con un porcentaje del 100% tanto en Rincco como en Tierra Dulce; lo cual

sigue confirmando que el equipo de líderes de la organización probablemente no está listo para asegurar el empoderamiento de su gente a cargo.

**Figura 91**

*Efectividad liderazgo situacional Negocios Alternativos*




La efectividad del estilo de liderazgo entre las direcciones de negocios alternativos tiene una diferencia considerable, Rincco tiene un alto nivel de efectividad calificado como efectivo en un 50%, un porcentaje de efectividad parcial del 25% y de neutralidad en la efectividad del 25%; mientras que el porcentaje de efectividad en Tierra Dulce evidencia efectividad parcial en el 100% (un líder). Es decir, la efectividad del estilo de liderazgo entre ambas direcciones de negocios alternativos está en niveles de efectividad entre media y alta en una proporción mayor al 50%. Sin embargo, es importante profundizar para entender el impacto del comportamiento y en los resultados de las personas que están en el nivel de efectividad neutro en Rincco ya que estas personas tienen una baja habilidad para adaptarse a los cambios y a los diferentes niveles de madurez de sus colaboradores.

**Diario de Campo Desarrollo de Liderazgo Stop Jeans**

Se relacionó el presente proceso de investigación con el proceso de desarrollo de los líderes de la empresa Stop Jeans en cuanto a su habilidad y competencias de liderazgo que se viene implementando desde el año 2019 en un ejercicio de capacitación conjunta denominado

*Escuela de Liderazgo Stop* y que se pretende continuar desarrollando en la organización en adelante.

La Escuela de Liderazgo Stop ha comprendido, hasta mitad del año 2022, 3 etapas relacionadas en la figura 7 y en la segunda mitad del año 2022 se espera realizar la cuarta etapa que se ve en la misma figura usando como elementos para el análisis, con cada líder, los resultados de sus estilos de liderazgo presentados en este trabajo de grado.

**Figura 92**

*Recorrido Escuela de Liderazgo Stop*

La Escuela de Liderazgo Stop se ha diseñado y definido en sus contenidos desde la dirección de gestión humana a cargo directo de la coordinación de formación y bienestar y ha estado acompañada por un psicólogo y facilitador externo a la empresa quien ha guiado todas las sesiones de capacitación que han tenido alcance para todos los líderes de la organización. En los últimos 3 años se realizaron varias sesiones grupales con el objetivo de promover el

desarrollo de competencias en los líderes de Stop Jeans desde las dimensiones del ser, el saber y el hacer, de modo que a través de la gestión efectiva de su rol, se contribuyera al fortalecimiento de equipos de trabajo altamente efectivos en la empresa.

La escuela inició en el año 2019 sensibilizando a los líderes frente a las cualidades propias del liderazgo, el empoderamiento y la autogestión personal, con el fin de establecer relaciones afectivas en equipos de trabajo altamente efectivos, abordando temas como el observador particular y el observador del equipo, la humildad ontológica, las conversaciones afectivas y asertivas, el liderazgo inspirador e integral, algunas premisas coach, el salario emocional y económico, entre otros.

En el año 2020, que estuvo trazado por el inicio de la pandemia por el COVID-19, se abordó la escuela desde la capacidad de resiliencia personal, grupal, organizacional y cómo el líder enfrenta las situaciones de contingencia y cambio aportando desde la comunicación asertiva y la estrategia de dirección a la resiliencia de su equipo a cargo. Mientras en el año 2021 se abordó el aprendizaje desde el liderazgo consciente y transformacional con el objetivo de sensibilizar a los líderes frente a las cualidades del liderazgo transformacional y la congruencia entre el trabajo interno y el propósito del líder y su reflejo en las relaciones con el equipo, el entorno y las demás esferas de su vida, lo anterior abordando temas como la conexión de propósitos individuales, de equipo y organizacionales, la promoción de la membresía, la gestión de equipos presenciales y remotos, el protagonismo del líder en la orientación al logro y la mejora continua, la retroalimentación como herramienta de evolución, entre otros.

En el año 2022 se definieron los perfiles del líder y el equipo de trabajo Stop en un ejercicio de replanteamiento del direccionamiento estratégico organizacional que contó con la participación de cerca de 40 líderes, entre ellos todos los directores, y que se esperan unir con los resultados de la identificación de los estilos de liderazgo de los 73 líderes en la empresa

presentados en este trabajo de grado, para que sirvan como insumo en los espacios de conversación y reflexión sobre el liderazgo personal que se piensan abordar de manera individual con el objetivo de plantear compromisos de desarrollo personal que puedan además ser acompañados en seguimiento con cada jefe directo del líder.

## Conclusiones

Al indagar por el estilo de liderazgo de los jefes de Stop Jeans usando la metodología propuesta por los autores de la malla gerencial para identificar los estilos de liderazgo, Blake y Mouton, se puede concluir que los jefes de la empresa deben seguir fortaleciendo las habilidades que generan empoderamiento en el equipo, ya que el estilo 1.1 (administración empobrecida) que permite promover el empoderamiento de acuerdo con este modelo, no está presente ni tuvo valoración de acuerdo con las respuestas dadas por los jefes al cuestionario realizado. Según los hallazgos encontrados, a partir de la aplicación de este instrumento, el estilo de liderazgo de los jefes se distribuye en: el 95% en el estilo 9.9: Administración de equipo y el 5% en el estilo 5.5: Hombre de la organización.

Al indagar por las preferencias en la conducción de grupos de los jefes de Stop Jeans según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se puede concluir que los jefes de la empresa deben seguir desarrollando las habilidades que generan empoderamiento en el equipo, ya que el estilo S4: Delegativo que promueve el empoderamiento de acuerdo con este modelo, corresponde al estilo menos valorado por los jefes (en un 97%) según los resultados de los cuestionarios respondidos por ellos. En otros hallazgos encontrados, a partir de la aplicación de este instrumento, el estilo de liderazgo predominante de los jefes se distribuye en: el 79% en el estilo S2: Consultivo, el 11% en el estilo S1: Directivo y el 10% en el estilo S3: Participativo, esto con un nivel de efectividad del 55% de los líderes ubicados entre los niveles efectivo y muy efectivo lo que muestra un nivel considerable de habilidad para adaptarse a los diferentes contextos y niveles de madurez de sus colaboradores.

Al contrastar los resultados que se encuentran en la aplicación de ambos instrumentos, malla gerencial de Blake y Mouton más liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, para los jefes de Stop Jeans, se puede concluir que de acuerdo con los estilos de liderazgo que se vinculan al empoderamiento, en la propuesta de Blake y Mouton el estilo 1.1: gerencia empobrecida y en el modelo de Hersey y Blanchard el estilo S4: delegativo; se puede decir que el grupo de jefes de Stop Jeans, estuvo lejos de un estilo de liderazgo 1.1. en la propuesta de malla gerencial y esto se corrobora con el hecho de que también estuvo lejos al estilo S4 o delegativo en el modelo situacional de Hersey y Blanchard, lo que hace pensar que, en el momento en la empresa, las condiciones de preferencias en la conducción de grupos y de los estilos de liderazgo no son propicias para la implementación de propuestas de empoderamiento.

De las 73 personas que respondieron las encuestas voluntariamente, 58 (79% del total) tienen una preferencia por un estilo situacional predominante más consultivo (S2) o más orientado tanto a las personas como a la tarea y los resultados; y la información anterior se corrobora con el hecho de que 69 personas (95%) tienen un estilo en malla gerencial de administración de equipo (9.9) que muestra un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados.

El empoderamiento está relacionado con la madurez del equipo y por ende el trabajo para desarrollar las habilidades hacia el empoderamiento se debe hacer en toda la organización.

El estilo S4: delegativo en el modelo situacional de Hersey y Blanchard fue el menos valorado, este estilo es el que promueve el empoderamiento de las personas de acuerdo con su nivel de madurez. De acuerdo con esto la empresa Stop Jeans podría recorrer un camino en donde se definan o fortalezcan las estrategias en el desarrollo de las habilidades de los jefes y

de los colaboradores con el fin de fortalecer el liderazgo y la madurez de sus equipos, preparándolos para la visión 2030 que conlleva estrategias de empoderamiento.

En los jefes hay una fortaleza en el nivel de efectividad, la mayoría se ubica en el nivel efectivo, los directores tienen un porcentaje relevante ubicado en el nivel de muy efectivos, sin embargo, hay un alto porcentaje de efectivos parcialmente en los líderes, líderes de zona y coordinadores, y en los líderes hay un porcentaje relevante en el nivel de inefectividad parcial, el cual es importante revisar, profundizar y mejorar.

El nivel de efectividad en las mujeres está en el nivel efectivo en su mayor porcentaje, mientras que en el mayor porcentaje de los hombres está en efectivo parcialmente, lo cual muestra que las mujeres son más hábiles para ajustar su estilo de liderazgo a los diferentes contextos y niveles de madurez de su gente a cargo. Adicionalmente, hay un considerable nivel de personas que se ubican en los niveles neutro e inefectivo parcialmente que sumados igualan el porcentaje de líderes que se ubican en un nivel muy efectivo en el general de la empresa; es importante profundizar y entender el impacto del comportamiento y de los resultados, ya que estas personas muestran en estos niveles que tienen una baja habilidad para adaptarse a los diferentes cambios y a los diferentes niveles de madurez de sus colaboradores.

Se evidencia, de acuerdo con los resultados obtenidos de la autovaloración que los jefes de Stop Jeans hicieron de su liderazgo al responder las pruebas propuestas, y teniendo en cuenta que 71 líderes (97%) evidencian como estilo de liderazgo situacional menor usado el S4: delegativo,  que el estilo de liderazgo actual en la empresa no se acerca a uno que propicie el empoderamiento y eso hace pensar que sería de valor trabajar en el desarrollo de la habilidad en ellos de acercarse a los estilos de liderazgo 1.1. en la propuesta de malla gerencial y S4 o delegativo en el modelo de liderazgo situacional, lo que podría permitirles, con un equipo de colaboradores maduros para la tarea asignada, disminuir tanto el foco constante en la dirección y seguimiento en la tarea como en la necesidad de refuerzo continuo en la relación,

empoderando así coequiperos capaces, seguros y que cumplan resultados con mayor autonomía. Podría definirse un equipo maduro como aquel que tiene hábitos y/o comportamientos que llevan al empoderamiento, donde el enfoque en la tarea y en la relación desde el liderazgo son bajos.

Teniendo en cuenta, entonces, que el 86% de los líderes evidencian desde su autovaloración estilos que pueden considerarse efectivos, al menos parcialmente, se podría pensar que los directores y líderes en la organización están bien preparados para adaptar su estilo a las diferentes circunstancias y a los niveles de madurez de su gente a cargo y eso podría implicar que están en la capacidad de enfrentar, desde su estilo de dirección, los cambios que puedan presentarse en el camino del logro de la estrategia planteada.

El estilo predominante de liderazgo en Stop Jeans en general es el S2: consultivo seguido del estilo directivo y participativo en su orden; el estilo S3: participativo, es el estilo de apoyo de la mayoría de los líderes en la organización, seguido del estilo directivo en un porcentaje representativo y en tercer lugar del estilo consultivo. El estilo menos valorado en el liderazgo de la empresa es el S4: delegativo, aunque también son menos valorados para una minoría los estilos directivo y participativo. En su mayoría los líderes de la organización, autovaloran su comportamiento como altamente interesado tanto en las personas como en la tarea, manteniendo una comunicación constante con su gente y una responsabilidad compartida en la toma de decisiones permitiendo la participación del equipo en ellas.

El estilo de liderazgo S2: Consultivo que tiene la empresa Stop Jeans en la mayoría de Jefes, no se cataloga como bueno ni malo, es el estilo que de acuerdo a la cultura y a la madurez del equipo, los jefes han ejercido; este resultado lo que muestra es que para fortalecer la cultura e ir en el camino del empoderamiento los equipos deben estar preparados y maduros para asumir nuevos retos y para adaptarse fácilmente a los cambios, por ende, los líderes

deben desarrollar habilidades de liderazgo que impulsen este empoderamiento, pero para esto se deben preparar.

## Recomendaciones

Dar a conocer el propósito y los conceptos clave de los cuestionarios de liderazgo Blake y Mouton y Hersey y Blanchard, con el objetivo de comprender y conectar con la construcción de la estrategia organizacional.

Entregar el diagnóstico realizado a través de los cuestionarios de liderazgo propuestos por los autores de la malla gerencial, Blake y Mouton y por los autores del liderazgo situacional, Hersey y Blanchard, al director general, director ejecutivo y directora de gestión humana, para que analicen, profundicen y definan planes de acción como empresa, si así lo consideran, para fortalecer el empoderamiento del equipo, de acuerdo con su estrategia organizacional.

Entregar los resultados encontrados con las respuestas a los cuestionarios de liderazgo, a los directores de cada área para que profundicen en el nivel de liderazgo de sus equipos, aprovechen las fortalezas encontradas y definan planes para el desarrollo de su gente en lo que sea necesario.

Entregar los resultados personales del estilo de liderazgo a cada líder, con el fin de clarificarlos y guiar en la lectura de los mismos, para que luego de esto cada persona realice un auto análisis con algunas preguntas sugeridas, valore sus fortalezas y defina los siguientes pasos en lo que desea mejorar de su estilo de liderazgo apoyándose en los espacios de desarrollo del liderazgo que ofrece la organización.

Se recomienda que cada director realice un análisis general de los resultados de su equipo, identifique las fortalezas y oportunidades, para luego revisar los resultados con el resto de los directores, definir lo que es común y se debe trabajar como equipo, para así construir el plan de mejora como empresa.

Dados los resultados representativos de estilo predominante, de apoyo y menos valorado en el liderazgo, se recomienda desarrollar en los líderes de la empresa las competencias de empoderamiento de sus equipos a cargo de modo que puedan apuntar al logro efectivo de los objetivos organizacionales con un buen balance de asignación y delegación de responsabilidades, confianza y respuesta efectiva entre todos los cargos.

Dichos resultados en los estilos de liderazgo, definidos antes como hallazgos, harían pensar que el nivel de madurez tanto laboral como psicológica de los colaboradores en la empresa no es alto y, por tanto, se podría valorar la oportunidad de desarrollar en los colaboradores las capacidades y habilidades en los cargos por medio de un plan de capacitación y entrenamiento que busque el cierre de brechas a mediano plazo tanto en habilidades técnicas como blandas para que, combinando ambas estrategias, el talento humano de Stop Jeans esté listo, desde el liderazgo para empoderar a toda su gente y desde los coequiperos para asumir de manera autónoma y empoderada su rol y responsabilidades. Es posible que lo anterior aporte al mejor logro de la mega 2030 y los objetivos estratégicos en general.

Se recomienda a la empresa Stop Jeans, definir planes de desarrollo por nivel de rol para dar foco a las oportunidades identificadas, es decir, para directores, líderes, coordinadores y demás niveles, llegando al nivel operativo, con el fin de dar herramientas y fortalecer el nivel de madurez y liderazgo de los equipos. Se recomienda definir el plan de desarrollo involucrando las personas con el objetivo de generar conciencia y compromiso con el mismo.

Se recomienda reforzar o incluir dentro del plan de desarrollo que se viene trabajando con los jefes, capacitaciones de coaching o mentoring con el objetivo de profundizar en la metodología y trabajar en los compromisos y cambios pertinentes que permitan el desarrollo de habilidades entre pares. De ser posible usar la metodología de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard para profundizar y continuar con la misma línea del diagnóstico realizado.

Se recomienda ajustar el plan de desarrollo, de ser necesario, asegurando que contenga los tiempos necesarios entre los diferentes temas, es decir, que se dé tiempo para la práctica en el día a día, para que las personas puedan interiorizar el propósito de cada tema, además de darle tiempo a las personas en el entendimiento, convicción y la adaptación a los cambios que se van logrando; también es importante valorar el avance que se va alcanzando en equipo y de forma individual, con el fin de reconocer los pequeños avances y resaltar los comportamientos que van por el camino de la cultura deseada.

Se considera de valor tener presente al 14% de los líderes en general empresa que se encuentran en los estilos neutro o parcialmente inefectivo de modo que se valore la posibilidad de acompañarlos en el desarrollo de su habilidad para adaptar su estilo a las circunstancias diferenciales que se puedan presentar para mejorar su efectividad de liderazgo y, por ende, el aporte de manera más fluida al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo de sus colaboradores.

Se recomienda revisar y profundizar en el nivel de Inefectividad parcial de los miembros en la categoría de líderes, ya que son los más altos en este nivel a diferencia del resto del equipo; es importante analizar los casos particulares y acompañarlos en el desarrollo de sus habilidades para tener un estilo de liderazgo más efectivo, que se adapte a las circunstancias que se puedan presentar y a la madurez de sus equipos, con el fin de aportar de manera más fluida al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo de sus colaboradores.

Un posible ejercicio de valor sería incluir en los planes de desarrollo en liderazgo al nivel de colaboradores operativos que cumplen labores de acompañamiento y liderazgo directo en la dirección de operación alternativa de Tierra Dulce de modo que las acciones de mejora alcancen un impacto más amplio en este equipo de trabajo.

## Referencias


Aiken, L. R. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. Pearson educación. https://ebg.ec/wp-content/uploads/2020/10/Tests-psicologicos-y-evaluacion-1.pdf

Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Artes Gráficas Univalle.

Bass, B. & Bass, R. (1974). *The bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications.* The Free Press.

Blake, R. & McCanse, A. (1991). *Leadership dilemmas-grid solutions*. Houston: Texas Gulf Publishing Co.

Blake, R., Mouton, J. & Allen, R. (1989). *Cómo trabajar en equipo: Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial*. Editorial Norma S.A.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Editorial Norma S.A. https://books.google.com.co/books/about/Liderazgo_Al_Mas_Alto_Nivel_Leading_at_a.html?id=xOKjZCLZw88C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Carlos, J. P. & Randolph, W. A., Blanchard, K. (1996). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Editorial Norma.

Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring: Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad*. Profit Editorial.

Daft, R. L. (1994). *Management*. Forth Worth: Dryden Press.

Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson

Deloitte, K. & Johnson, S. (2017). The New Science of Team Chemistry. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/03/the-new-science-of-team-chemistry

Dessler, G. (1976). *Organización y administración: enfoque situacional.* Prentice Hall, Inc.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et génerale*. Paris.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, S. A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill-Interamericana Editores S.A de C.V. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza T., C.P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* Prentice Hall Inc.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.

Huertas Quesada, M. P. (2018). *Estilos de liderazgo en equipos con colaboradores de la generación Y o millennials, efectividad y satisfacción: Una aproximación en el entorno de un contact center en Bogotá* [Trabajo de grado de maestría MBA, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

Hunter, J. C. (2003). *La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo.* Empresa activa.

Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill interamericana editores.

Montaña Ramírez, F. (2012). *El empoderamiento como herramienta del desarrollo del talento humano en las organizaciones.* [Trabajo de grado de especialización en gerencia de proyectos, Universidad EAN]. Repository EAN. https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Alfaomega grupo editor S.A de C.V.

Muñiz, J. (2010). Las teorías de los tests: Teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. *Papeles del Psicólogo, 31*(1), 57-66. https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1796.pdf

Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: Modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, *26*(95), 723–740. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18

Rodríguez, P. & Bonilla, E. (2006). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Grupo Editorial Norma.

Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de Dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Editorial Universidad del Valle. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10312/Estilos-de-direccion.pdf?sequence=6

Sánchez Santa-Bárbara, E. &. Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *42*(1), 25–39.

Silva, C. & Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *SCIELO*. *13*(1), 29-39. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-22282004000200003&script=sci_arttext

Sinek, S. (2009). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Ediciones Urano S.A.

Suzanne M., Johnson V. & Kim Christfort D. (2017). Leading Teams. *The New Science of Team Chemistry* https://hbr.org/2017/03/the-new-science-of-team-chemistry

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, *12*, 115-133.

Venable, J. V. (2016). *Equipos de alto rendimiento: Construye una cultura de compromiso y lealtad en tu organización*. Editorial Taller de éxito S.A.S.

Wiseman, L. & McKeown, G. (2013). *Multiplicadores: Cómo potenciar la inteligencia de tu equipo*. Penguin Random House Grupo Editorial.

## Bibliografía

Anastasi, A. & Uribina, S. (1998). *Test Psicológicos*. Prentice Hall. https://books.google.com.py/books?id=FV01zgFuk0cC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000.

Cronbach, L. J. (1998). *Fundamentos de los test psicológicos*. Editorial biblioteca nueva.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges*. Nueva York: Harper Business.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style. *Training and development journal*, 22-37.

Muñiz, J. (2003). *Teoría clásica de los test*. Ediciones pirámide.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Business School Press.

Winslow Taylor, F. (1915). *Los principios del Management Científico*. Harper & Brothers.