

CORPORACION UNIVERSITARIA ADVENTISTA

División de Investigaciones y Postgrados

Especialización en Gerencia de las Organizaciones



CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO SERVIDOR EN BANCOLOMBIA

Preparado por

Luis Angel Valencia Vahos

Diana Patricia Quintero Tobón

Medellín, Colombia

2012



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS

CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN POSGRADOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: “**Características del Liderazgo Servidor en Bancolombia**”, elaborado por los estudiantes: DIANA PATRICIA QUINTERO TOBÓN Y LUIS ÁNGEL VALENCIA VAHOS, de la Especialización en Gerencia de Organizaciones, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la División de Investigaciones y Posgrados y por lo tanto se declara como:

Aprobado

Medellín, Mayo 22 de 2012

Esp. Ana Isabel Gutiérrez
Presidenta

Dr. (c) Carlos W. Marín
Secretario

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Diana Patricia Quintero Tobón
Estudiante

Luis Ángel Valencia Vahos
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

CONTENIDO

CAPITULO I - EL PROBLEMA	1
Introducción.....	1
Planteamiento del problema	2
Disciplina: Administración	2
Definiciones de administración.....	2
Área de estudio: El Liderazgo	2
Definiciones de Liderazgo	3
Pregunta de investigación.....	3
Variables	4
Dirección.....	4
Características de Liderazgo Servidor	4
Justificación.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Delimitaciones.....	6
Limitaciones	6
Supuestos	6
Hipótesis	7
Conclusión	7
CAPITULO II - MARCO TEORICO.....	8
Introducción.....	8
Rastreo Bibliográfico de las variables del estudio	8
Dirección.....	8
Características de Liderazgo Servidor	12
Organización Bancolombia	20
Vicepresidencia de Operaciones	21
Rol de desempeño.....	22
Conclusión	22
CAPITULO TRES – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
Introducción.....	23

Tipo de investigación	23
Población	24
La muestra	24
Hipótesis de investigación e hipótesis nula	25
Recolección de la información	26
Método.....	26
Elaboración de la encuesta.....	26
Definición de las variables del objeto de estudio	27
Definición y operacionalización de variables	27
Aplicación de la encuesta – procedimientos	32
Presupuesto	34
Cronograma	34
Conclusión	35
CAPITULO CUATRO – ANALISIS E INTREPRETACION DE RESULTADOS	36
Introducción.....	36
Descripción de la población observada.....	36
Distribución de participantes por unidades de observación	37
Resultados de las variables demográficas.....	38
Resultados de las variables características de liderazgo servidor	41
Prueba de hipótesis	52
Conclusión	52
CAPITULO CINCO. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E	
IMPLICACIONES	53
Introducción.....	53
Conclusiones del estudio	53
Recomendaciones	54
Conclusión	55
Anexo 1.....	56
Anexo 2.....	57
Referencias.....	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición y operacionalización de la variable valorar a las personas	27
Tabla 2. Definición y operacionalización de la variable proporcionar liderazgo....	28
Tabla 3. Definición y operacionalización de la variable construir comunidad	29
Tabla 4. Definición y operacionalización de la variable mostrar autenticidad ¡Error!	
Marcador no definido.	
Tabla 5. Definición y operacionalización de la variable compartir liderazgo.....	31
Tabla 6. Definición y operacionalización de la variable desarrollar a las personas	32
Tabla 7. Presupuesto del estudio	34
Tabla 8. Cronograma de actividades del estudio	34
Tabla 9. Unidades de Observación	37
Tabla 10. Clasificación de Preguntas	41
Tabla 11. Estadísticos descriptivos Valorar a las personas.....	42
Tabla 12. Estadísticos descriptivos Proporcionar liderazgo	43
Tabla 13. Estadísticos descriptivos Construir comunidad	44
Tabla 14. Estadísticos descriptivos Mostrar autenticidad	46
Tabla 15. Estadísticos descriptivos Compartir liderazgo	47
Tabla 16. Estadísticos descriptivos desarrollar las personas	49
Tabla 17. Estadísticos descriptivos características	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cargo encuestados.....	37
Figura 2. Genero encuestados	38
Figura 3. Edad encuestados	39
Figura 4. Tiempo en la organización.....	40
Figura 5. Nivel de estudios.....	41
Figura 6. Media -Características de Liderazgo Servidor	52

RESUMEN

Problema o necesidad

La Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia, área que impacta indirecta pero de manera significativa a la satisfacción de los clientes del Grupo, tiene como objetivo encaminar esfuerzos para contribuir a mejorar el índice perceptivo de los clientes. Asimismo, busca ajustar su estilo de liderazgo a la declaración de “Ser un Grupo Financiero más humano, donde las relaciones entre individuos estén basadas en la confianza y nuestros líderes obren con respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes “. Para contribuir a ello, la cultura de liderazgo debe contener características que le faciliten el logro de estos objetivos. Teniendo en cuenta lo anterior el grupo investigador se plantea la pregunta: ¿Se identifican características de liderazgo servidor en la Dirección de la Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia, en el 2011, de tal forma que la reconozcan como una dependencia Servidora?

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo de acuerdo con las experiencias de los funcionarios de la Vicepresidencia de Operaciones. El método a emplear para recoger la información se denomina OLA (Organizational Leadership Assessment), éste es un instrumento creado por el Dr. James Laub, con el fin de evaluar la salud de las organizaciones en torno a 6 áreas claves del

liderazgo efectivo: valorar las personas; proporcionar liderazgo; construir comunidad; mostrar autenticidad; compartir liderazgo; desarrollo de las personas.

La muestra se ha seleccionado de forma aleatoria, utilizando la herramienta de Solver, la selección se realizó de acuerdo a la participación porcentual de cada una de las áreas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones sobre el total de empleados. En consecuencia, de acuerdo a ese porcentaje se seleccionaron aleatoriamente el número de personas por cada área. Se utilizó una herramienta de encuestas del portal colaborativo del grupo Bancolombia y en total fueron diligenciadas 327 encuestas.

Resultados

Se analizó que para todas las características hubo consenso. Se observa además que la característica que más se destaca es la de construir comunidad, pues el 84% respondió estar de acuerdo, un 12% no estuvo seguro y solo el 4% dice no estar de acuerdo. Seguidamente la característica que más se destaca es la de mostrar autenticidad, para lo que los encuestados estuvieron de acuerdo un 80%, un 13% no estuvo seguro y un 7% no estuvo de acuerdo. En tercer lugar fue identificada la característica proporcionar liderazgo, se observa que un 3% dijo no estar de acuerdo, mientras que el 74% si están de acuerdo y un 23% dice no estar seguros. Las características de valorar a las personas, compartir liderazgo y desarrollar las personas, obtuvieron la misma media, no obstante se observa menor consenso para desarrollar las personas, para esta variable, el 6% dijo no estar de acuerdo, el 17% no estaba seguro y el 77% estuvo de acuerdo. La

característica de valorar a las personas, el 77% dice estar de acuerdo, el 4% no están de acuerdo y el 19% dice no estar seguros. Para la variable compartir liderazgo, tiene los mismos porcentajes de la característica anterior en donde el 77% están de acuerdo, el 4% dice no estar de acuerdo y el 19% afirman no estar seguros.

Conclusiones

Al interpretar los resultados del análisis estadístico se llega a las siguientes conclusiones: Se encuentra un consenso significativo en las características de liderazgo servidor, por lo que se puede concluir que si existen dichas características dentro de la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia. En consecuencia, se cumplen las variables objeto del estudio, y se puede concluir que la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia, es una dependencia saludable. Existen dos características que se destacan con mayor relevancia como son construir comunidad y mostrar autenticidad. Algunas características tales como el respeto por lo demás, demuestran gran integridad y son confiables y responsables, fueron las respuestas con mayor calificación, lo que concluye que se pueden seguir potencializando estas actitudes y pueden contribuir a ser mucho más saludable la organización. Desde la perspectiva personal, se concluye acerca de la importancia y beneficios que tiene el liderazgo servidor, para contribuir a empresas de alto desempeño.

CAPITULO I - EL PROBLEMA

Introducción

El siguiente capítulo tiene como objetivo, contextualizar en forma general la investigación que se realizará por parte de los investigadores y la justificación de la importancia de realizarla.

Inicialmente esta investigación está enfocada en la Línea de Investigación en Liderazgo Servidor del Grupo de Investigación en Liderazgo y Organizaciones de la Corporación Universitaria Adventista, en consecuencia se retomarán algunos conceptos importantes para la comprensión del objeto de estudio.

En este capítulo se plantea la pregunta de investigación, la cual determina la importancia de realizar este proyecto, por lo tanto se sustentan las razones es decir la justificación de realizar este trabajo. Igualmente se plantearán los objetivos a alcanzar, las limitaciones y delimitaciones del proceso investigativo, la hipótesis y los supuestos que constituyen la óptica con el cual los investigadores desarrollarán el trabajo, esperando que los resultados de este proceso sean confiables y que permitan beneficiar al Grupo de Investigación en Liderazgo y Organizaciones en sus procesos de investigación y educación.

Planteamiento del problema

Para el planteamiento del problema es importante tener en consideración algunas definiciones que faciliten la comprensión del tema objeto de estudio de la investigación, los cuales son: La Disciplina a la cual pertenece el tema, área específica dentro de ella, objeto de estudio y la pregunta de investigación.

Disciplina: Administración

Esta investigación está ubicada bajo la disciplina de la Administración, tema para el cual se ha documentado considerablemente y son diferentes los conceptos y definiciones que al respecto se han establecido, no obstante para este trabajo de investigación se tendrán en consideración las siguientes definiciones:

Definiciones de administración.

La palabra administración significa etimológicamente servir. En este sentido, se puede definir como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. (Cardona, 2002). De acuerdo a lo definido por (Daft & Marcic, 2005) la administración es el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales. De otro lado, (Stephen P. Robbins, 2009) define que la administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

Área de estudio: El Liderazgo

El liderazgo es una de las áreas de estudio de la administración con diferentes enfoques y definiciones, a continuación se recopilan algunas:

Definiciones de Liderazgo

Algunas definiciones contienen elementos que son compartidos por algunos autores. Michael A. Hogg y Graham Vaughan: El liderazgo requiere que haya un individuo o una camarilla que influyan en las conductas de otros individuos o grupos de individuos (si hay líderes deben haber seguidores). Es un sistema de influencia que se despliega más específicamente en los contextos grupales que en los interpersonales (Michael A. Hogg, 2010). Para (Vries, 2004) considera que los verdaderos líderes son personas con impulso; su visión está influida por un teatro interno muy vívido. Los líderes suelen externalizar sus motivos privados y presentarlos en escena pública.

Objeto de estudio: Aunque son muchas las definiciones y los enfoques del liderazgo, este proyecto de investigación abordará lo relativo al liderazgo servidor. Greenleaf (1977) Se ha preocupado en la descripción del líder servidor. Para este autor los liderazgos han provenido de un poder que se otorga, normalmente proviene del estatus organizativo, y ese poder se puede quitar.

Pregunta de investigación

La Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia, área que impacta indirecta pero de manera significativa a la satisfacción de los clientes del Grupo, tiene como objetivo encaminar esfuerzos para contribuir a mejorar el índice perceptivo de los clientes. Asimismo, busca ajustar su estilo de liderazgo a la declaración de “Ser un Grupo Financiero más humano, donde las relaciones entre individuos estén basadas en la confianza y nuestros líderes obren con respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes “. Para contribuir a ello, la cultura de liderazgo

debe contener características que le faciliten el logro de estos objetivos (Bancolombia, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior el grupo investigador se plantea la siguiente pregunta: ¿Se identifican características de liderazgo servidor en la Dirección de la Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia, en el 2011, de tal forma que la reconozcan como una dependencia Servidora?

Variables

En esta investigación se van a analizar las variables de Dirección y Características del Liderazgo Servidor.

Dirección

Según lo escrito por (Ponce, 2002), la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Características de Liderazgo Servidor

Según la, (ESPAÑOLA, 2009) la definición de características como adjetivo significa: Perteneiente o relativo al carácter. Dicho de una cualidad que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes. Según (Daft, 2006) el liderazgo es más que un conjunto de habilidades, depende de una serie de cualidades personales, difíciles de ver pero muy potentes.

Justificación

Esta investigación se realiza con el propósito de tener una lectura con base a la indagación realizada, si en el estilo de dirección de los líderes de la Vicepresidencia de Operaciones, se identifican características de líderes servidores que puedan identificarla como una organización servidora. El enfoque de Liderazgo Servidor, facilita dirigir a las personas al más alto nivel, las empresas que utilizan este enfoque de liderazgo son empresas reconocidas a nivel internacional no solo por su desempeño económico sino también por ser empresas donde las personas se sienten bien tratadas y son las preferidas para trabajar. Es importante realizar esta investigación en el Grupo Bancolombia, dado que es una empresa antioqueña con un reconocimiento a nivel nacional e internacional por su desempeño y liderazgo, no obstante hasta el momento no se han desarrollado investigaciones que la identifiquen con características de liderazgo servidor.

Objetivo General

El objetivo fundamental es identificar si en la Dirección de la Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia, durante el 2011, se identifican características que la reconozcan como una dependencia servidora.

Objetivos Específicos

El estudio plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Observar que características tienen una alta percepción por parte de los colaboradores de la Vicepresidencia de Operaciones.

2. Determinar cuales características de liderazgo presentan oportunidades de fortalecer a fin de que la Vicepresidencia de Operaciones, pueda ser percibida como una dependencia servidora.

Delimitaciones

Las delimitaciones planteadas por los investigadores como fronteras del trabajo de investigación son:

1. Esta investigación se realizará en la ciudad de Medellín. Se cuenta con base de datos de empleados suministrada por la Vicepresidencia de Operaciones, la cual tendrá la relación de los empleados que dependen de esta área, con la identificación del cargo que desempeñan.

2. El tiempo asignado para realizar esta investigación es de un semestre académico, iniciándose en Julio de 2011 y culminando en Febrero de 2012.

3. Como fuentes de información utilizaremos documentos académicos de Autores e información del Grupo Bancolombia contenida en su portal de intranet.

Limitaciones

Las limitaciones de esta propuesta de investigación son las siguientes:

1. La motivación de los funcionarios encuestados, para responder al instrumento de investigación.

2. La objetividad de las respuestas por parte de los encuestados.

Supuestos

Los supuestos de este trabajo de investigación, que corresponden a la plataforma ideológica a partir de los cuales se desarrolló el estudio, se expresan a continuación:

Todo líder debe tener las características orientadas a servir a los demás, dado que con ello logra desarrollar el equipo, generar confianza y lograr resultados.

La variable de dirección se enfocará dentro de la orientación del liderazgo

Hipótesis

La hipótesis propuesta por los investigadores es la siguiente: Se identifican características de liderazgo servidor en la dirección de la Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia en 2011, que la reconozcan como una dependencia servidora.

Conclusión

En este capítulo se identifican los conceptos relacionados con la disciplina, área y objeto de estudio a la cual pertenece esta investigación, revisando en términos generales los conceptos de características y liderazgo servidor, asimismo el planteamiento y pregunta de investigación. De otro lado, se establecieron aspectos que limitan y delimitan el estudio, así como los supuestos de investigación.

CAPITULO II - MARCO TEORICO

Introducción

En el marco teórico se plantea la revisión bibliográfica que se ha realizado a las variables Dirección y Características de Liderazgo Servidor. La variable Dirección se revisará desde la perspectiva del liderazgo y la variable Características de Liderazgo Servidor se desarrolla con una revisión de algunas definiciones de liderazgo, las características de Líder servidor, identificadas por los expertos. Se revisarán algunas definiciones propias de la organización a evaluar.

Rastreo Bibliográfico de las variables del estudio

Dirección

A continuación se relacionarán algunas definiciones sobre el concepto de dirección desde el punto de vista de diferentes autores y su relación con el liderazgo. Como lo menciona (Rodríguez Valencia, 2006) la Dirección es una de las principales funciones efectivas para la ejecución, a través de esta se pone en acción la voluntad de hacer las cosas y estas se transforman en acciones para alcanzar el éxito.

Según (Porret Gelabert, 2007, pág. 209) “es la técnica o método desarrollado como consecuencia de la tendencia humana a formar grupos, los cuales necesitan tener una dirección propia que les oriente, coordine, aclare ideas y conceptos para la consecución de unos objetivos”.

El liderazgo de un directivo es lo que lo impulsa a preocuparse porque la organización sea eficaz, pero al mismo tiempo busca que las personas actúen por motivos trascendentes. (Pérez López, 2002)

Son varias las definiciones se le asignan a la persona que dirige un grupo de personas o equipo de trabajo. Quien ejerce la acción de dirigir, recibe distintos nombres como los de director, jefe, superior, gerente, presidente, etc. La función de dirigir implica ejercer autoridad sobre las personas, disponer de medios para apoyar sus actividades y profesar un sistema de preceptos o normas que orienten la actuación y conducta del personal. Cuando un director consigue que el personal de la empresa acate su dirección, es porque tiene condiciones de dirigir. Un director es un líder. Ser líder significa que una persona tiene capacidad para motivar a otros y lograr que lo sigan con confianza, entusiasmo y con respecto” (Ramírez Cardona, 2002, pág. 250).

El término de dirección está directamente relacionado con otras definiciones por lo cual es importante mencionarlas en esta investigación. Las funciones de dirigir, coordinar y liderar equipos tienen una relación, no obstante tienen a confundirse. De acuerdo a lo referido por (Borrell, 2004), no todo el que es director está en la capacidad de liderar un equipo y no todo líder ocupa un cargo de esta responsabilidad. Los líderes son aquellos que se interesan por las personas y desempeñan un rol social. Los directores deberían asumir un rol de líderes, pues en el momento en que deben persuadir, motivar, controlar y potencializar a sus colaboradores, estas virtudes se hacen necesarias. Un coordinador es también un líder de su equipo, pero en un requerimiento menor. El mejor líder es la persona capacitada precisamente para adaptarse a una cultura organizacional .

Dirección y liderazgo son dos habilidades diferentes pero complementarias y necesarias para asegurar el éxito en una organización. Sin una dirección y un

liderazgo que sean fuertes al mismo tiempo, es probable que disminuya el rendimiento de una empresa. (Torrego, 2006).

Las empresas demandan directivos con capacidad de liderazgo, personas que sean capaces de entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado. (Urcola Tellería, 2010).

Aspectos Relevantes del liderazgo

Naturaleza del liderazgo: El concepto de liderazgo ha sido desarrollado por diferentes historiadores e investigadores, al respecto se han presentado múltiples definiciones. Como lo precisa (Daft, 2006), debido al gran avance del tema la verdadera esencia del liderazgo está en la influencia real y poderosa que se da tanto en las organizaciones como en las sociedades. Aunque no existe un consenso sobre la definición de liderazgo eficaz, las investigaciones del tema están orientadas a considerar que está ligado con los rasgos y características del líder, centrando la atención a las conductas lo que determina el estilo de liderazgo. Existen diferentes enfoques según las normas y prácticas propias de la cultura organizacional. Según Castro (2007) el líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas culturales.

Importancia del liderazgo: Lussier y Achua (2006), refieren que el liderazgo es importante por múltiples razones, especialmente cuando hay situaciones de crisis.

Aunque las dificultades no crean líderes, si muestran la clase de líderes que se tienen. De otro lado la razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es porque sus jefes no los tratan bien. Los que se quedan no están satisfechos con su trabajo y con su vida, se sienten menos comprometidos con la empresa, tienen más conflictos en el trabajo y con su familia. En consecuencia si se desea tener éxito como líder, es necesario desarrollar habilidades para ello.

Liderazgo organizacional: Duro (2006) define como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, por sus cualidades personales y por sus actuaciones. Logran el cumplimiento de los objetivos organizaciones.

Liderar una organización es mucho más complejo que liderar una persona o un equipo, el liderazgo organizacional consiste en liderar el cambio (Blanchard, 2007).

Liderazgo Servidor: según Greenleaf (1977) no solo es un concepto, es un estilo de dirigir, o una nueva forma de ser útil a los demás, es una decisión que se toma para la vida. El Líder Servidor, sabe y reconoce que debe estar muy preparado y utilizar diferentes herramientas y métodos que le ayuden a ser mejor persona y a facilitar su labor con los seguidores. Asimismo, debe contar con el poder personal que le permita atraer, convencer y generar la confianza de sus seguidores para que a su vez sea un instrumento de beneficio y desarrollo de los demás.

Según Blanchard (2007) menciona que los líderes servidores, sienten que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr sus metas. Constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes.

Según la definición de Greenleaf (1977) es un viaje a lo largo de la vida que incluye el descubrirse a uno mismo, un deseo de servir a otros, y un compromiso en liderar. El servidor-líder es alguien quien continuamente se esfuerza para ser digno de confianza, conocedor de sí mismo, humilde, cariñoso, visionario, empoderado, relacional, competente, un buen administrador, y un constructor de comunidad. El líder servidor es quien promueve la escucha, empatía, sanación, conciencia, persuasión, conceptualización, visión, atención, crecimiento, construcción comunitaria y vocación. Como líderes, ellos recuerdan que su meta primaria es servir.

Características de Liderazgo Servidor

A continuación presentamos un estado del arte de las características reunidas, así como los autores que han tratado el tema en diferentes ensayos y libros sobre algunas características que desarrolla un líder servidor:

Escuchar: En primer lugar está la capacidad de escuchar como una herramienta de comunicación para demostrar el respeto por los demás. De acuerdo con Greenleaf (1977), "Sólo un verdadero y natural servidor responde automáticamente a cualquier problema primario de comunicación". Escuchar es un arte, el cual consiste en escuchar sin motivo alguno porque un motivo es una distracción. Escuchar con atención o la escucha receptiva, es no tener ninguna resistencia, ni los propios pensamientos. Es la mente en total silencio para que descubrir lo que es verdadero (Krishnamurti, 2003). Según Covey (2009), sugiere para una escucha empática primero comprender, supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo

típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. “La habilidad de escuchar define no sólo su poder como profesional, sino la calidad de todas sus relaciones interpersonales... Una persona que sabe escuchar, cuenta con la amistad y la cercanía de quienes le rodean” (González, 2011, pág. 11). Los líderes servidores con más éxito son aquéllos que se convierten en cualificados oyentes que poseen empatía.

Primero Servidor: al respecto Greenleaf (1977) define que el líder comienza con el sentimiento natural del querer servir, servir primero. Primero ha de asegurarse de que las necesidades primitivas de las otras personas están siendo servidas.

Por su parte Daft (2006) menciona que el líder transformacional presta atención a la necesidad de desarrollo y crecimiento de cada individuo, asigna las labores no solo para satisfacer las necesidades de los seguidores, sino para elevar sus capacidades a un nivel más alto y vincularlas con la misión de la organización. Un Líder Servidor debe poner las necesidades de los otros antes de él, tratar de entender y construir una buena relación, mostrar preocupación por el otro, escuchar a sus empleados, prestar atención a sus preocupaciones.

Greenleaf (1977) creía que la alta dirección, los ejecutivos y las juntas desempeñaban el importante papel de administrar sus instituciones para el bien de la sociedad. El líder servidor, como administrador, asume primariamente, y ante todo, el compromiso de servir las necesidades ajenas. El compromiso con el crecimiento de las personas. Los líderes servidores creen que las personas atesoran un valor intrínseco, más allá de su contribución tangible como trabajadoras. Demostrar un verdadero aprecio y aliento por los demás. Para Greenleaf (1977), El secreto de

las instituciones para el crecimiento de las personas, es ser capaz de consolidar un equipo con personas que crecen más alto de lo que podrían crecer individualmente.

Creer en las personas: Creer en las personas o tener confianza en los demás se entiende como la tranquilidad ante alguien de quien se espera haga las cosas bien o sea leal. En otras palabras es la seguridad que da el carácter, la capacidad, la buena fé, la discreción de alguien, tal como lo describe Maxwell (2011) hay que mostrar preocupación por las personas. Muchos líderes están orientados a la acción y los demás no son su prioridad. Hay que encontrar el valor de cada persona, si no existe preocupación por los otros, esto será un obstáculo en la habilidad de dirigir a las personas.

Algunos autores (Coleman, 2006), llaman a creer en los demás como tener un estilo de liderazgo de afiliación, el cual propone que el líder debe enfocarse más sobre los valores individuales y emociones de la gente que en las tareas y metas, buscando la satisfacción de los empleados creando una armonía entre ellos. Ser flexible con las personas, permitiendo la innovación y toma de riesgos, al darle la libertad a los empleados para que realicen su trabajo de la forma en que consideren más efectiva.

Por su parte Covey (2005), menciona que un líder debe dar a los demás una “autonomía dirigida”, quiere decir establecer los objetivos de los colaboradores, no obstante brindarles autonomía necesaria para lograrlo, es un contrato psicológico y social escrito en el corazón y la mente de las personas, pues estos acuerdos propician que las personas se comprometan con alto desempeño.

Retroalimentación positiva: No hay algo más positivo que una crítica constructiva, esto hace que mejoren las personas y su desempeño. Como lo define

Hunsaker y Alessandra (2008), una de las razones para retroalimentar positivamente a las personas es porque hace que mejore el rendimiento. Lo anterior se explica por varias razones, entre ellas porque puede definir los objetivos, evaluar el avance de los mismos o corregir un rendimiento inadecuado. Igualmente, evaluar positivamente puede aumentar las expectativas de las personas pues ellos pueden sentir que se están preocupando por ellos, lo cual lo motiva.

Reaccionar con claridad ante comportamientos específicos de una forma sensible y constructiva, es dar una retroalimentación positiva y por lo general es lo que menos practican los directivos. Como precisa West (2003) la retroalimentación positiva es más eficaz a la hora de cambiar y fortalecer el comportamiento cuando se hace inmediatamente, sin embargo, suele dejarse para el momento de la evaluación del desempeño.

Liderar con ejemplo: Son muchas formas de enseñar a los demás, más el ejemplo es la mejor forma de hacerlo. Liderar es influir en las personas, como lo menciona (Kouzes & Posner, 2007) enseñar con el ejemplo es llevar a la acción todo lo que se espera de los demás, cumplir con las promesas y compromisos que se asumen, ser claro en la filosofía de liderazgo.

El director o líder siempre será el modelo a seguir por parte de sus colaboradores por lo tanto, el ejemplo tiene más seguidores que la razón. Según Alles (2003, pág. 152) “Liderar con el ejemplo es la capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso”.

Compromiso con el desarrollo de los colaboradores: las personas necesitan que el líder los ayude a crecer personal y profesionalmente. Como lo menciona Schonfeld (2001), la tarea del líder está relacionada con el proceso de enseñanza y está se da cuando se informa acerca de la visión de la organización, si nos reconocemos como maestros de cada uno también será con la organización, experimentar en el día a día laboral le dará una impronta similar a un amanecer con un horizonte despejado.

El Líder debe gestionar de manera eficaz a los empleados de acuerdo a su experiencia y conocimiento. Para Zenger (2009) los líderes que crean experiencias positivas de desarrollo para los miembros de su equipo, son los que consiguen con mayor facilidad un equipo inspirado y motivado.

Construir comunidad: esta característica se define como la sensibilidad que tenga el líder para construir una gran comunidad. El auge de las grandes instituciones ha deteriorado el pacto social que une a los individuos. "Todo lo que se necesita para reconstruir la comunidad como una forma de vida viable es que los Líderes Servidores muestren el camino" (Greenleaf, 1977, pag.).

Valorar las relaciones: El líder transformador, basa su efectividad en relaciones con sus seguidores. (Weiss, 2006) Así mismo, los líderes efectivos son capaces de provocar grandes niveles de emoción, lealtad y afecto. Pueden empatizar con las personas que lideran, ponerse en su lugar y aproximarse a ellas (Goffee, 2007).

Incluyentes: Según la definición de Daft (2006) para el líder todo el mundo es bienvenido a la comunidad y es aceptado. Se fomenta la diversidad, las ideas divergentes y distintos puntos de vista. Las personas pueden hablar con sinceridad a pesar de que sus opiniones difieren de otros.

Aprender de los demás. Según Rodríguez (2005) significa asumir que el líder no tiene todos los datos, ni todas las respuestas; implica la disposición a escuchar otros puntos de vista, juicios y experiencias que aportan los miembros del grupo. Para Bennis y Nanus (2008) la capacidad de aprender de los demás y del medio, la capacidad de dejarse enseñar. Si se ve al líder como auténtico aprendiz del medio, los demás emularán el modelo. El líder y la organización se alimentan mutuamente, orientando el proceso de autodescubrimiento creador gracias al cual aprende a ser lo más eficaz posible en un medio complejo y cambiante.

Integridad. Las personas con integridad son aquellas cuyas palabras son coherentes con sus hechos (Covey & Hatch, 2008) Según Heider (2010) el líder sabio sabe que la verdadera naturaleza de los sucesos no puede expresarse solo con palabras. La integralidad del líder no es idealista. Descansa en un conocimiento pragmático de la manera cómo funcionan las cosas.

Visionario. Es la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva sobre el futuro de una organización que nace del presente y lo mejora. (Stephen P. Robbins, 2009) El líder visionario requiere tener diversas capacidades tales como tener entereza y vigor para enfrentar la resistencia al cambio, mecanismos de defensa de todos los integrantes de todo organismo cuando suponen un cambio. (Agüera Ibáñez, 2004).

Movilizar: Es necesario saber cómo movilizar un equipo hacia una nueva posición sin utilizar la posición de poder o autoridad para hacerlo; para ello las competencias emocionales del líder, tales como la adaptación, flexibilidad, automotivación, autocontrol, entre otras, deben estar bien afinadas (Piqueras, 2009).

En el mundo tan cambiante en el que las empresas evolucionan, la gente cambia su comportamiento dentro de la sociedad, entre otras, los líderes deben promover el cambio y controlar todos los cambios culturales, políticos, entre otros. El verdadero líder debe ganar influencia con su equipo para que su cooperación pueda contribuir al logro de los objetivos deseados. (Marques, 2010).

Empoderar: El mayor crecimiento para las personas ocurre como resultado del sufrimiento del error de la experiencia personal. Cualquier equipo que quiere que las personas suban de un nivel superior de rendimiento y niveles superiores de liderazgo, debe darle a su equipo tanto autoridad como responsabilidad. El líder equipo debe entregar el poder a su equipo para facultarlo o empoderarlo. (Maxwell, 2003).

De acuerdo con lo mencionado por Blanchard (2007) empoderar significa que las personas tienen la libertad de actuar y también que son responsables de los resultados. En las organizaciones de alto desempeño, los líderes servidores crean ambientes donde las personas son libres de decidir si se empoderan a si mismas.

Estas características del liderazgo servidor permiten tener una visión global de este modelo de liderazgo, que cobra un creciente y justificado protagonismo, tanto en el mundo empresarial como en la literatura especializada.

Para Ola Group (Laub, 2012) Liderazgo de Servicio es la comprensión y la práctica de liderazgo que pone el bien de los dirigidos por el propio interés del líder. El liderazgo de servicio promueve la valoración y el desarrollo de las personas, la construcción de la comunidad, la práctica de la autenticidad, la prestación de liderazgo para el bien de los LED y el reparto de poder y estatus para el bien común

de cada individuo, la organización total y los servido por la organización. Asimismo definen que una organización sana, es aquella en la que las características de un liderazgo de servicio se muestran a través de la cultura organizacional y son valoradas y en la práctica por el liderazgo y la fuerza de trabajo. Teniendo en cuenta lo que define el Ola Group (Laub, 2012), las áreas o características que se deben desarrollar para una organización saludable se resumen así:

Valorar las personas: las organizaciones sanas tienen una visión diferente de las personas, Les dan el don de la confianza sin necesidad de que se lo hayan ganado en primer lugar. Como líderes trabajan para prever el potencial de las personas mientras se mira más allá de los aspectos externos de inmediato para encontrar a los otros valores verdaderos.

Construye comunidad: las organizaciones sanas tienen una manera diferente de ver como las personas trabajan unidas. Ellos desean construir un sentido de que todos son parte del equipo, de amor y cuidado, una visión convincente compartida.

Mostrar autenticidad: los líderes deben estar abiertos ante los demás, ellos deben de trabajar con la gente, ellos saben que tienen mucho que aprender de las personas, por lo tanto están dispuestos a escuchar.

Comparte liderazgo Las organizaciones sanas reconocen que todo líder tiene el poder y continuamente toma decisiones en cuanto a la forma en que el poder se va a utilizar. El líder comparte el poder con los demás para que otros puedan conducir, aumentando así la influencia y el impacto en la organización.

Desarrollar las personas: los líderes ven dentro de su responsabilidad, ayudar a otros a crecer hacia su máximo potencial como funcionarios y dirigentes. Los líderes

creen que la gente tiene tanto valor actual y potencial futuro.

Organización Bancolombia

En 1945 el Banco Industrial Colombiano S.A. (BIC) inicia operaciones el 11 de octubre. Posteriormente, en 1998 El BIC adquiere y posteriormente se fusiona con el Banco de Colombia S.A. En consecuencia, nace Bancolombia S.A. Esta fusión dio origen a la mayor institución financiera del país, la cual alcanzó una participación aproximada del 14% en el total de activos y en la cartera de créditos del sistema bancario nacional. En el 2005 Bancolombia se fusiona con Conavi y Corfinsura, trayendo consigo la consolidación del banco con la red de sucursales más amplia del país, con participaciones de mercado que superan el 20% y el Conglomerado Financiero con el más completo portafolio de servicios, posicionándose dentro de los primeros 17 grupos financieros de la Región.

Según el Informe de Responsabilidad Corporativa, publicado en el 2011, la Organización Bancolombia tiene como premisa fundamental que las personas son las que brindan las mayores ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, ha sido responsabilidad de la alta dirección, trabajar día a día con el objetivo de que el talento humano se gestione de forma integral, que se caracterice por su sentido de liderazgo y trabajo en equipo, con orgullo y sentido de pertenencia, que les permita trabajar en línea y aportar al crecimiento de las personas y el país.

El modelo de competencias es el eje conceptual que orienta la Gestión Humana del Grupo, el cual articula todos los procesos que acompañan la vida laboral del empleado y las acciones que contribuyen a un crecimiento profesional y personal

equilibrado. Es así como el trabajo valioso y con sentido, el estilo de los líderes, el desarrollo de carrera, la armonía de las relaciones laborales, la constante búsqueda del balance entre vida laboral y personal, los esquemas de flexibilidad, el modelo de reconocimiento, la oportunidad de aprendizaje continuo, la generación de valor a los grupos de interés.

Vicepresidencia de Operaciones

Es una de las áreas más grandes, conformada por 3.275 empleados, 17% del total del Grupo Bancolombia (18.903), con personal ubicado en las principales ciudades tales como: Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla y algunas ciudades intermedias de Colombia. Tiene el compromiso por parte del Vicepresidente de Operaciones, por la búsqueda de líderes que apoyen la estrategia del Grupo y es abierto a implementar acciones que contribuyan a contar con empleados satisfechos.

En esta área, se han impulsado diferentes iniciativas para desarrollar un equipo de alto desempeño, promover y velar por un excelente clima laboral e incentivar la Innovación dentro del equipo de trabajo. Sus líderes de primer nivel, están abiertos al cambio y en la búsqueda constante de adoptar modelos de liderar que les ayude a contar con un equipo satisfecho y de alto nivel.

En Agosto del 2009 el Grupo Bancolombia a través de la firma consultora Corporate Leadership Council, realizó una encuesta para conocer la percepción de los empleados sobre el perfil de los líderes y su desempeño como personas, profesionales y jefes. Asimismo, durante el 2010, La Vicepresidencia de Operaciones realizó un ciclo de conferencias con reconocidos Líderes Empresariales Colombianos, con el fin de conocer sus historias de éxito, lo cual ha permitido

reflexionar sobre lo que quiere la Vicepresidencia de las personas y sus líderes. No obstante, a la fecha no se ha desarrollado un instrumento de medición enfocado a identificar características de liderazgo servidor.

Rol de desempeño: Los empleados que dentro de la estructura organizacional de Bancolombia, cuenten con la denominación de cargos de Director, Gerente, Jefe de Sección, Jefe de Centro y Coordinador de procesos, cumplen el rol de líderes pues cuentan con personal a cargo. Asimismo, estos por depender de una jerarquía hacen también las veces de seguidores o colaboradores, por lo tanto tienen personas que a su vez los lideran al igual que el resto de cargos, los cuales no tiene personal a cargo y que cumplen las veces de Analistas y Auxiliares, dependientes de un líder.

Conclusión

Se ha hecho por parte de los investigadores el rastreo de cada una de las variables tratadas y su interrelación, obteniéndose un marco conceptual de las mismas y que sirve de preámbulo para el trabajo a realizar en el capítulo tercero, es decir, la metodología de la investigación.

CAPITULO TRES – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En este capítulo, los investigadores pretenden dar a conocer la metodología de investigación que se utilizará. Se determinará el tipo de investigación y la población objeto de estudio, se definirá la muestra y se diseñará el instrumento a utilizar en la recolección de la información.

El propósito es desarrollar la investigación de una manera ordenada, sistemática y secuencial, de tal manera que se asegure la validez y confiabilidad del estudio.

Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo por cuanto pretende analizar el objeto de estudio, en una forma objetiva y utilizando la estadística. La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos e información y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente. De otro lado la investigación será descriptiva de acuerdo con las experiencias de los funcionarios de la Vicepresidencia de Operaciones.

Por la extensión de tiempo, esta investigación es vertical y de campo pues se realiza en un momento determinado y por una única vez.

El método a emplear para recoger la información se denomina OLA (Organizational Leadership Assessment), éste es un instrumento creado por el Dr James Laub en el año 1999. Este instrumento se crea con un panel de expertos con 14 miembros y luego de 3 rondas bajo la técnica del método Delphi.

Laub (1999) desarrolló el OLA con el fin de evaluar la salud de las organizaciones en torno a 6 áreas claves del liderazgo efectivo: valorar las personas; proporcionar liderazgo; construir comunidad; mostrar autenticidad; compartir liderazgo; desarrollo de las personas. Estas áreas clave y las prácticas de liderazgo son fundamentales para lograr la salud óptima de la organización

Población

La población de este estudio está conformada por el Vicepresidente, Directores, Gerentes, Jefes, Coordinadores, Analistas y Auxiliares de la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia. Los participantes son las personas que trabajan en la ciudad de Medellín, son personas mayores de edad y pueden ser hombres o mujeres

La muestra

La muestra se ha seleccionado de forma aleatoria, utilizando la herramienta de solver, para ello se considera: la población, que para este caso son 2.795 objetivos probables a encuestar, la posibilidad de ocurrencia que existe de que lo que se quiere validar ocurra, es decir, que se identifiquen características de liderazgo servidor, para ello realizamos sondeo telefónico, en el cual se detecta que el 85% de las personas cuestionadas esta de acuerdo con esta afirmación y el 25% no lo considera que exista relación alguna. Con esta información se alimenta el programa y arroja las alternativas de las cantidades a encuestar, de acuerdo con el margen de error y el nivel de confiabilidad con que se quiere trabajar (Ver figura 1).

Como se puede observar en la figura 1, la matriz muestra varias opciones de tamaño muestral, para esta investigación y teniendo en cuenta la capacidad

presupuestal y tiempo para realizarla, se elige trabajar con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de estimación del 5%, para un total de 338 muestras; que serán tomadas de la base de datos de empleados suministrada por la Vicepresidencia de Operaciones (ver anexo 1).

Ilustración 1. Cálculo muestral

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	2.797	← Escriba aquí el tamaño del universo								
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5	← Escriba aquí el valor de p								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0,05	1,64								
95%	0,025	1,96								
97%	0,015	2,17								
99%	0,005	2,58								
Fórmula empleada $n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p*(1-p)* \left(\frac{z (1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 2797 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	66	81	101	131	175	245	365	590	1.050	1.975
95%	93	114	142	183	244	338	494	772	1.292	2.166
97%	113	138	173	221	293	403	583	891	1.434	2.260
99%	157	191	238	303	397	538	758	1.113	1.673	2.395

Fuente: Programa suministrado por el Profesor Carlos William Marín G. de la Corporación Universitaria Adventista.

La selección de la muestra se realizó de acuerdo a la participación porcentual de cada una de las áreas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones sobre el total de empleados. En consecuencia, de acuerdo a ese porcentaje se seleccionaron aleatoriamente el número de personas por cada área.

Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de la investigación es: existen características de liderazgo servidor en la Dirección de la Vicepresidencia de operaciones del Grupo Bancolombia.

Por lo que la hipótesis nula se plantea como: no existe características de liderazgo servidor en la Dirección de la Vicepresidencia de operaciones del Grupo Bancolombia.

Recolección de la información

A continuación se describe el proceso que se llevó a cabo para la recolección de la información.

Método

El método que utilizaron los investigadores para recolectar la información es el Instrumento de encuesta.

Elaboración de la encuesta

La encuesta se elaboró de la siguiente manera:

1. Definición de las variables del objeto de estudio
2. Solicitud de revisión a expertos en las áreas de liderazgo, para complementar la definición de las variables.
3. Diseño de los Constructos para la variable dirección y para la variable características de liderazgo servidor.
4. Verificación de la claridad y pertinencia de los constructos.
5. Selección de la escala de valoración para las respuestas de los encuestados.
6. Corrección y elaboración de la encuesta.
7. Realización y análisis de la prueba piloto
8. Aplicación de la encuesta – procedimientos.

Se explican cada uno de los pasos:

Definición de las variables del objeto de estudio

Para esta investigación se tomaron los constructos básicos definidos en el modelo de encuesta OLA, estos se presentan como las 6 áreas claves de una organización saludable, ellos son: valorar a las personas; proporcionar liderazgo; construir comunidad; compartir liderazgo; mostrar autenticidad y desarrollar a las personas. Para cada uno de estos constructos se identificaron las preguntas de la encuesta original del modelo OLA que se relacionan directamente teniendo en cuenta la categoría a la cual pertenece. Para determinar el número de preguntas que tendría el modelo de encuesta utilizado para la recolección de datos de la presente investigación, fueron seleccionadas las preguntas más representativas en cada grupo de constructo y categoría buscando un equilibrio en cuanto al número de preguntas asignadas a cada uno. (ver anexo 1)

Definición y operacionalización de variables

A continuación se presenta la operacionalización de las variables que identifica la variable con su nombre, su definición conceptual, instrumental y operacional:

Tabla 1. Definición y operacionalización de la variable valorar a las personas

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Valorando las personas	Las personas han de ser valoradas y desarrolladas, no utilizadas, para los fines del líder. Los líderes aceptan el hecho de que la gente tiene el valor	Se utiliza la siguiente escala: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. No estoy seguro 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo	Se realiza el siguiente procedimiento: 1. Sumar los valores de las respuestas de cada

	presente no sólo el potencial futuro.	<p>Preguntas para la variable:</p> <p>1.En general, las personas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones confían unos en otros</p> <p>3.Se respetan unos a otros</p> <p>8.Conocen acerca de las necesidades de sus compañeros de trabajo</p> <p>27. Escuchan de manera receptiva</p> <p>28. Anteponen las necesidades de sus colaboradores a las suyas</p>	<p>participante otorgadas a cada una de las preguntas.</p> <p>2. La variable tendrá un valor entre 5 y 25.</p>
--	---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2. Definición y operacionalización de la variable proporcionar liderazgo

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Proporcionar liderazgo	El liderazgo se ha descrito como la iniciativa, influencia e impacto. Los líderes reconocen que sirven como socios con otros líderes de la organización, que también son de cara al futuro	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <p>1. Muy en desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. No estoy seguro</p> <p>4. De acuerdo</p> <p>5. Muy de acuerdo</p> <p>Preguntas para la variable:</p> <p>2.Conocen las metas y objetivos de la Vicepresidencia</p> <p>4.Saben a donde se dirige la Vicepresidencia en el futuro</p> <p>17.Fomentan en sus colaboradores el asumir riesgos, aunque puedan existir fracasos</p>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <p>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</p> <p>2. La variable tendrá un valor entre 3 y 15.</p>

Tabla 3. Definición y operacionalización de la variable construir comunidad

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Construye comunidad	Los líderes saben que la gente estará más afectada por la calidad de las relaciones de lo que será por la realización de tareas. Por lo tanto, deliberadamente trabajar para construir una comunidad que trabaja en conjunto y aprende a servirse el uno al otro en el proceso.	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. No estoy seguro 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo <p>Preguntas para la variable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Valoran las diferencias culturales 7. Se relacionan bien con los demás 9. Permiten la libre expresión de las personas 10. Los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores (Líderes) de la Vicepresidencia de Operaciones, trabajan en conjunto con sus colaboradores 18. Facilitan el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas. 	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas. 2. La variable tendrá un valor entre 5 y 25.

Tabla 4. Definición y operacionalización de la variable mostrar autenticidad

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Muestra autenticidad	Los líderes deben estar abiertos, reales, accesibles y responsablemente ante los demás. Ellos no son más altos que otros debido a su "posición".	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. No estoy seguro 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo <hr/> <p>Preguntas para la variable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Demuestran gran integridad y honestidad 12. Promueven la comunicación abierta, compartiendo información con sus colaboradores. 15. Están dispuestos a escuchar puntos de vista que difieren con lo que ellos piensan. 16. Reconocen ante sus colaboradores sus equivocaciones 26. Son confiables y responsables con sus colaboradores. 	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas. 2. La variable tendrá un valor entre 5 y 25.

Tabla 5. Definición y operacionalización de la variable compartir liderazgo

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Comparte Liderazgo	El líder comparte el poder que tienen con los demás para que otros puedan conducir, aumentando así la posible influencia y el impacto de la organización total	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. No estoy seguro 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo <p>Preguntas para la variable:</p> <p>11.En lugar de imponer, usan la persuasión para influir en sus colaboradores</p> <p>13.Le dan a los colaboradores la facultad de tomar decisiones importantes</p> <p>19.No exigen un reconocimiento especial por su liderazgo</p> <p>21.Buscan influir en los demás a partir de una relación positiva y no por la autoridad de su cargo</p> <p>25. Son humildes sin promoverse a sí mismos.</p>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas. 2. La variable tendrá un valor entre 5 y 25.

Tabla 6. Definición y operacionalización de la variable desarrollar a las personas

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Desarrolla las personas	El líder comparte el poder que tienen con los demás para que otros puedan conducir, aumentando así la posible influencia y el impacto de la organización total	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. No estoy seguro 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo <p>Preguntas para la variable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Crean un ambiente que promueve el aprendizaje 20. Lideran con el ejemplo al comportarse de manera apropiada 22. Dan oportunidades para que sus colaboradores desarrollen todo su potencial. 23. Usan su poder y autoridad para beneficiar a sus colaboradores 24. Ayudan al desarrollo de sus colaboradores a través del estímulo y el reconocimiento 	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas. 2. La variable tendrá un valor entre 5 y 25.

Aplicación de la encuesta – procedimientos

Selección de la escala de valoración para las respuestas de los encuestados.

Para esta investigación se trabajó con la escala de Likert, la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales y particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o

negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

(5) Muy de acuerdo,

(4) De acuerdo,

(3) No estoy seguro,

(2) En desacuerdo,

(1) Muy en desacuerdo

Corrección y elaboración de la encuesta. Se realizó una prueba piloto, enviando por correo electrónico la encuesta previamente definida, para validar la claridad y entendimiento de cada una de las preguntas. Al respecto, se recibió retroalimentación para algunas de las preguntas que no eran claras para el encuestado y se procedió con la corrección.

Posteriormente, se utilizó una herramienta de encuestas del portal colaborativo del grupo Bancolombia. Por lo tanto, fueron diligenciadas cada una de las preguntas con su respectiva escala y se habilitó para que cualquier persona de la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia pudiera responder. Luego con la muestra seleccionada, se procedió a enviar un correo electrónico a dichas personas, solicitándoles responder la encuesta en un plazo de 10 días hábiles. Para el día 5, se realizó un seguimiento para evaluar cuantas personas habían respondido y dado que solo 180 personas habían respondido, se envió nuevamente un correo electrónico a las personas que hacían falta, para que respondieran en el plazo asignado. Una vez finalizado el plazo de respuesta, se extrajo en un archivo en Excel, las preguntas y las respuestas de cada encuestado.

Presupuesto

Para este estudio se contempla utilizar el siguiente presupuesto de gastos:
Tabla 7. Presupuesto del estudio

Concepto	Tiempo	Valor en (\$)
Ingresos		1.500.000
Institucionales		1.000.000
Personales		500.000
Mano de obra		1.700.000
Consultas bibliográficas	40 horas	1.200.000
Elaboración de documentos	30 horas	500.000
Materiales		
Equipos de cómputo		600.000
Papelería y otros		500.000
		100.000
Total gastos		3.800.000

Cronograma

El estudio se pretende terminar en un periodo de 7 meses, para lo cual se ha establecido el siguiente cronograma, de acuerdo con las actividades propuestas para su realización.

Tabla 8. Cronograma de actividades del estudio

ACTIVIDAD	FECHA
Planteamiento del problema y desarrollo del marco teórico	Julio de 2011
Desarrollo del problema y desarrollo del marco teórico	Agosto de 2011
Análisis prueba piloto	Octubre 11 de 2011
Aplicación encuesta	Diciembre 1 de 2011
Análisis e interpretación de resultados	Enero 10 de 2012
Desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones	Febrero de 2012

Conclusión

En el presente capítulo se han definido los parámetros metodológicos a través de los cuales se lleva a cabo el estudio, como son el tipo de investigación empleada para el desarrollo, así como el instrumento utilizado para recolectar los datos y los respectivos procedimientos para su aplicación. La correcta preparación de la encuesta, y la forma cómo se aplique a la población investigada, facilitará el proceso de análisis e interpretación de los resultados.

CAPITULO CUATRO – ANALISIS E INTREPRETACION DE RESULTADOS

Introducción

En este capítulo se analiza la información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados de la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia. Se exportaron las respuestas de las encuestas en la herramienta de Excel y se utilizan las funciones estadísticas del Software SPSS Versión 20.0 de IBM para registrar y obtener las medidas estadísticas a observar.

Se interpretan las medidas porcentuales, de tendencia central y de desviación estándar, así como también se comprueba la hipótesis de la investigación y la relación existente entre las variables de Dirección y características de liderazgo servidor. Se analizan e interpretan algunas características de la población observada como el género, la edad, el cargo, la antigüedad y el nivel académico.

Se analizan e interpretan las variables y los extractores más significativos para los investigadores y que son claves en el estudio, tomando en cuenta el mínimo y máximo de desviación estándar, y su medida central de media.

Descripción de la población observada

La población observada en el estudio fueron: Jefes (Directores, Gerentes, Jefes, Coordinadores), Analistas y auxiliares que laboran en la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia de ambos géneros, cuya edad es superior a los 18 años.

Se realizaron 338 encuestas, de las cuáles 327, fueron respondidas en forma completa.

Distribución de participantes por unidades de observación

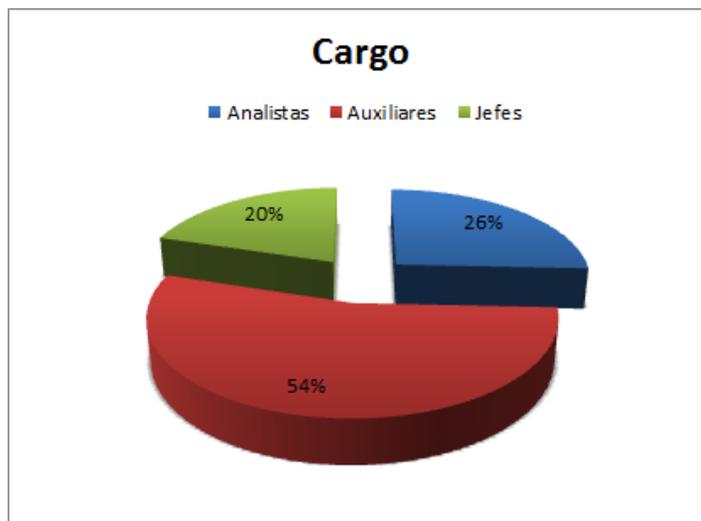
Las unidades de observación se agruparon, tomando en cuentas sus características, según las variables demográficas propuestas:

Tabla 9. Unidades de Observación

Cargo	Total general	%
Analistas	84	26%
Auxiliares	177	54%
Jefes	66	20%
Total general	327	100%

La encuesta fue respondida por 84 analistas que equivalen al 26%, 177 auxiliares equivalente al 54%, y 66 jefes, correspondiente al 20% del total de empleados encuestados en la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia. (Figura 1)

Figura 1. Cargo encuestados

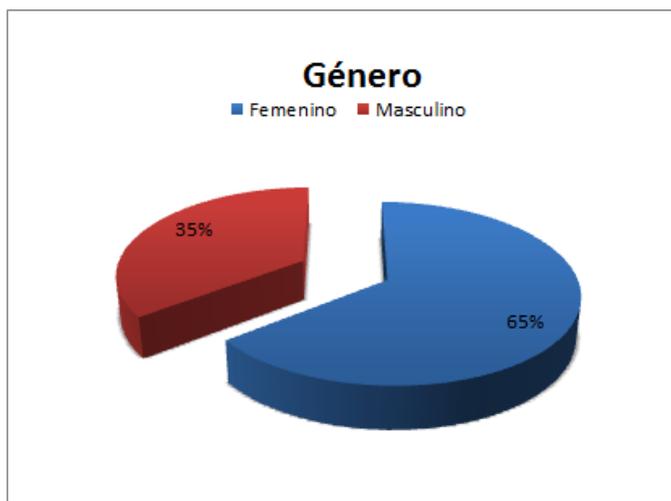


Resultados de las variables demográficas

Las variables demográficas son analizadas en el orden en que se encuentran en la encuesta.

Género del empleado (ver gráfico 2): de las 327 encuestas realizadas, 211 encuestas, el 65%, fueron respondidas por miembros del género femenino y 116 encuestas, el 35%, fueron respondidas por el género masculino. Se puede observar que cerca de 2/3 partes de los encuestados fueron mujeres.

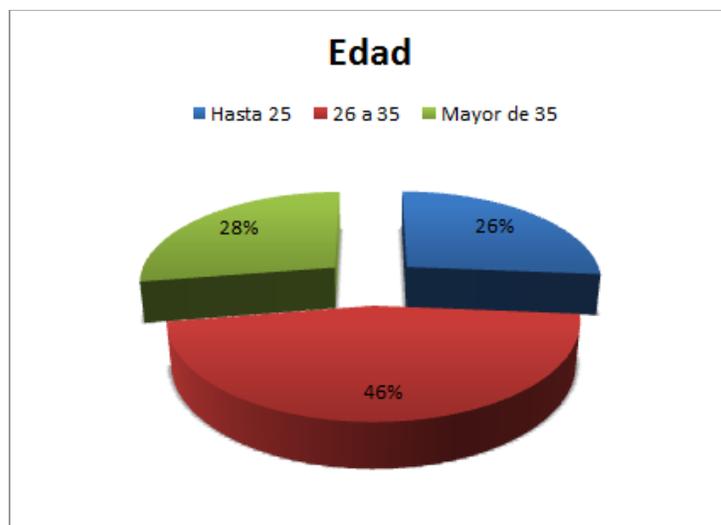
Figura 2. Género encuestados



Analizando según el género y el cargo que ocupan, del género femenino 58 ocupan el cargo de Analistas y 114 Auxiliares, mientras que 37 ocupan el rol de jefes. Para el caso de los hombres, 33 fueron analistas, 63 auxiliares y 22 jefes.

Edad del empleado (ver gráfico 3): el 26% de los empleados, 86 oscilaban entre los 18 y 25 años de edad; el 46%, 151 empleados, tenían entre 26 y 35 años de edad; el 28%, 90 empleados eran mayores de 35 años.

Figura 3. Edad encuestados



Analizando el cargo que ocupan según la edad, encontramos que los jefes se ubican en un rango de edad mayor de 26 a 35 años, un 46% y un 54% son mayores de 35 años, no se encontró ningún jefe que fuera menor de 25 años. Para lo que respecta a los auxiliares solo un 18% de ellos son mayores a 35 años, mientras que un 44% de ellos son mayores de 26 a 35 años y 38% son menores de 25 años. Para el caso de los analistas el 58% son mayores de 26 a 35 años, 19% menores de 25 años y el 23% son personas mayores de 35 años.

Tiempo de antigüedad de los empleados de la Vicepresidencia de Operaciones, esta se toma teniendo en cuenta no solo el tiempo en trabajo en esta área si no en el Grupo Bancolombia (ver gráfico 4): el 39%, 127 de los empleados encuestados, tenía hasta 5 años de labores; de 5 a 10 años de trabajo, se encontraron 119 empleados,

equivalentes al 36%; hay 81 empleados, un 25%, lleva laborando más de 10 años en el Grupo Bancolombia.

Figura 4. Tiempo en la organización



Según los encuestados que llevan menos de 5 años en la organización, solo uno es jefe, 95 son auxiliares y 33 analistas. Para los que llevan de 5 a 10 años, 36 son analistas, 60 auxiliares y 25 ocupan el cargo de jefes. Mientras que para los que llevan más de 10 años de labores en la organización, 22 son analistas al igual que 22 son auxiliares y 33 son jefes.

Nivel de estudios: Con respecto al nivel académico (ver gráfico 5) de los encuestados 124 o sea el 39% son bachilleres, técnicos o tecnólogos, de los cuales 8 ocupan el cargo de analistas, 110 de auxiliares y 6 son jefes. Un 39% correspondiente a 124 funcionarios encuestados tienen un título de profesional, de los cuales 42 son analistas, 51 y 31 ocupan el cargo de jefes. De los encuestados 62, equivalente al 18% tienen una especialización y 17 empleados, 4% cuentan con una maestría o estudios de nivel superior.

Figura 5. Nivel de estudios



Resultados de las variables características de liderazgo servidor

El análisis estadístico de las variables se encuentra clasificado por cada una de las características, dado que cada pregunta esta asignada a cada una de ellas, según la tabla 10.

Tabla 10. Clasificación de Preguntas

Características	Preguntas
Valorar a las personas	P1, P3, P8, P27, P28
Proporcionar Liderazgo	P2, P4, 17
Construir comunidad	P5, P7, P9, P10, P18
Mostrar autenticidad	P6, P12, P15, P16, P26
Compartir Liderazgo	P11, P13, P19, P21, P25
Desarrollar a las personas	P14, P20, P22, P23, P24

Valorar a las personas: se analizarán en primera instancia, los datos obtenidos de la característica valorar a las personas. Se presentan las frecuencias en porcentajes,

así como la media y desviación estándar para cada una de las preguntas que la agrupan:

Tabla 11. Estadísticos descriptivos Valorar a las personas

	Media	Desv. típ.
Valorar a las personas	3,79	,689
1. En general, las personas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones confían unos a otros.	3,80	,777
3. Se respetan unos a otros	4,14	,840
8. Conocen acerca de las necesidades de sus compañeros de trabajo	3,55	,863
27. Escuchan de manera receptiva.	3,92	,824
28. Anteponen las necesidades de sus colaboradores a las suyas.	3,51	,889

Se observa en general un consenso en las respuestas, tal como se aprecia en la desviación típica de la característica valorar a las personas (0,689). No obstante el consenso disminuye para cada una de las preguntas, especialmente en la pregunta 28 “Anteponen las necesidades de sus colaboradores a las suyas”. Al analizar los resultados, se observa que los encuestados para esta característica de valorar a las personas, el respecto de unos por otros es lo más relevante.

Con respecto a las respuestas obtenidas con la pregunta 1, “En general, las personas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones confían unos a otros”: el 8% considera no estar de acuerdo, el 75% están de acuerdo y el 17% dice no estar seguros. Seguidamente, analizamos las respuestas de la pregunta 3 “Se respetan unos a otros”: el 6% dice no estar de acuerdo, el 86% están de acuerdo y el 9% dice no estar seguros. Para las respuestas de la pregunta 8: “conocen acerca

de las necesidades de sus compañeros de trabajo”: el 12% dice no estar de acuerdo, el 58% están de acuerdo y el 30% afirman no estar seguros. Con respecto a las respuestas de la pregunta 27 “escuchan de manera receptiva” la gran mayoría, o sea el 80% están de acuerdo, el 7% dice no estar de acuerdo y el 13% afirman no estar seguros. Finalmente para la pregunta 28 “anteponen las necesidades de sus colaboradores a las suyas”: un 55% está de acuerdo, un 10% no están de acuerdo y 35% no está seguro.

Proporcionar Liderazgo: se presentan la media y desviación estándar para cada una de las preguntas que la conforman:

Tabla 12. Estadísticos descriptivos Proporcionar liderazgo

	Media	Desv. típ.
Proporcionar Liderazgo	3,83	,654
2.Conocen las metas y objetivos de la Vicepresidencia	3,97	,761
4.Saben a donde se dirige la Vicepresidencia en el futuro	3,84	,826
17.Fomentan en sus colaboradores el asumir riesgos, aunque puedan existir fracasos	3,67	,848

Se puede apreciar que en general hay consenso en las respuestas, tal como se aprecia en la desviación típica de la característica proporcionar liderazgo (0,654). Sin embargo, y a pesar de que para las preguntas que la conforman también hay consenso, se observa una disminución especialmente en la pregunta 17 “Fomentan en sus colaboradores el asumir riesgos, aunque puedan existir fracasos”. Se observa también que los encuestados dan mayor afirmación en la pregunta 2”

Conocen las metas y objetivos de la Vicepresidencia”. Con respecto a esta pregunta, la mayoría está de acuerdo, equivalente al 80% de los encuestados, solo un 3% no está de acuerdo y los demás, 17% no están seguros.

Para la pregunta 4: “saben a donde se dirige la vicepresidencia en el futuro”, el 72% dijo estar de acuerdo, un 6% no está de acuerdo y un 28% no está seguro. Finalmente, para la pregunta 17: “Fomentan en sus colaboradores el asumir riesgos, aunque puedan existir fracasos”, el 10% no está de acuerdo, el 66% está de acuerdo y el 24% no está seguro.

Construir comunidad: se presentan la media y desviación estándar para cada una de las preguntas que la conforman:

Tabla 13. Estadísticos descriptivos Construir comunidad

	Media	Desv. típ.
Construir comunidad	3,99	,682
5.Valoran las diferencias culturales	4,11	,759
7.Se relacionan bien con los demás	4,08	,737
9.Permiten la libre expresión de las personas	3,90	,866
10. Los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores (Líderes) de la Vicepresidencia de Operaciones, trabajan en conjunto con sus colaboradores.	3,99	,858
18. Facilitan el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas.	3,90	,802

Se analiza que en general hay consenso en las respuestas, tal como se aprecia en la desviación típica de la característica construir comunidad (0,682). No obstante el consenso disminuye para cada una de las preguntas, especialmente en la

pregunta 9 “Permiten la libre expresión de las personas”. Al analizar los resultados, se observa que los encuestados para esta característica de construye comunidad, se destaca las respuestas en la pregunta 7: “Se relacionan bien con los demás”. Lo anterior se evidencia en las respuestas obtenidas en esta pregunta, dado que la mayoría, el 88%, están de acuerdo y solo el 5% no está de acuerdo, mientras que 7% dice no estar seguros. Se revisaron también las respuestas obtenidas a la pregunta 5: valoran las diferencias culturales”, muy similar a la pregunta anterior, dado que el 86% dice estar de acuerdo, el 3% no están de acuerdo y el 11% dice no estar seguros. Para las respuestas de la pregunta 9: “Permiten la libre expresión de las personas”, el 9% dice no estar de acuerdo, el 79% están de acuerdo y el 12% afirman no estar seguros. Con respecto a las respuestas de la pregunta 10 “Los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores (Líderes) de la Vicepresidencia de Operaciones, trabajan en conjunto con sus colaboradores” la gran mayoría, o sea el 82% están de acuerdo, el 8% dice no estar de acuerdo y el 10% afirman no estar seguros. Por último para la pregunta 18 “Facilitan el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas”: un 80% esta de acuerdo, un 6% no están de acuerdo y 14% no está seguro.

Mostrar autenticidad: se presenta la media y desviación estándar para cada una de las preguntas que la conforman:

Tabla 14. Estadísticos descriptivos Mostrar autenticidad

	Media	Desv. típ.
Mostrar Autenticidad	3,92	,738
6. Demuestran gran integridad y honestidad	4,17	,756
12. Promueven la comunicación abierta, compartiendo información con sus colaboradores.	3,94	,875
15. Están dispuestos a escuchar puntos de vista que difieren con lo que ellos piensan.	3,87	,892
16. Reconocen ante sus colaboradores sus equivocaciones	3,62	,948
26. Son confiables y responsables con sus colaboradores.	4,00	,797

Observamos que en la mayoría de las respuestas hay consenso, tal como se aprecia en la desviación típica de la característica mostrar autenticidad (0,738). Se puede analizar también que la pregunta con menor calificación fue la pregunta 16 “Reconocen ante sus colaboradores sus equivocaciones”, con una media de 3,62. Asimismo se aprecia que los encuestados dan mayor reconocimiento de esta característica, en la afirmación de la pregunta 6, “Demuestran gran integridad y honestidad”. Con respecto a esta pregunta, la mayoría está de acuerdo, equivalente al 89% de los encuestados, un 4% no está de acuerdo y los demás, 7% no están seguros.

Para la pregunta 12: “Promueven la comunicación abierta, compartiendo información con sus colaboradores”, el 79% dijo estar de acuerdo, un 8% no está de acuerdo y un 13% no está seguro. De otro lado, analizando las respuestas obtenidas en la pregunta 15: “Están dispuestos a escuchar puntos de vista que difieren con lo que ellos piensan”, el 77% dijo estar de acuerdo, un 8% no está de acuerdo y un

15% no está seguro. Para la pregunta 16: “Reconocen ante sus colaboradores sus equivocaciones”, la cual obtuvo la menor calificación para la variable, el 60% dijo estar de acuerdo, el 15% no está de acuerdo y un 25% no está seguro. Finalmente, para la pregunta 26: “Son confiables y responsables con sus colaboradores”, el 6% no está de acuerdo, el 85% está de acuerdo y el 9% no está seguro.

Compartir el liderazgo: se presenta la media y desviación estándar para cada una de las preguntas que la conforman:

Tabla 15. Estadísticos descriptivos Compartir liderazgo

	Media	Desv. típ.
Compartir Liderazgo	3,80	,725
11.En lugar de imponer, usan la persuasión para influir en sus colaboradores	3,77	,903
13.Le dan a los colaboradores la facultad de tomar decisiones importantes	3,69	,916
19.No exigen un reconocimiento especial por su liderazgo	3,78	,818
21.Buscan influir en los demás a partir de una relación positiva y no por la autoridad de su cargo	3,91	,899
25. Son humildes sin promoverse a sí mismos.	3,83	,886

Se puede apreciar que en general hay consenso en las respuestas, tal como se aprecia en la desviación típica de la característica compartir liderazgo (0,725). No obstante, y a pesar de que para las preguntas que la conforman también hay consenso, se observa una disminución especialmente en la pregunta 13 “Le dan a los colaboradores la facultad de tomar decisiones importantes”. Se analiza también que los encuestados dan mayor afirmación en la pregunta 21” Buscan influir en los

demás a partir de una relación positiva y no por la autoridad de su cargo” Con respecto a esta pregunta, la mayoría está de acuerdo, equivalente al 80% de los encuestados, solo un 8% no está de acuerdo y los demás, 12% no están seguros.

Para la pregunta 11: “En lugar de imponer, usan la persuasión para influir en sus colaboradores”, el 75% dijo estar de acuerdo, un 10% no está de acuerdo y un 15% no está seguro. Las respuestas obtenidas para la pregunta 13 “Le dan a los colaboradores la facultad de tomar decisiones importantes”, el 11% no está de acuerdo, el 66% está de acuerdo y el 22% no está seguro. Con respecto a la pregunta 19: “No exigen un reconocimiento especial por su liderazgo”, el 8% no está de acuerdo, el 74% está de acuerdo y el 18% no está seguro. Para finalizar, las respuestas obtenidas a la pregunta 25, “Son humildes sin promoverse a sí mismos”, el 9% no está de acuerdo, el 79% está de acuerdo y el 12% no está seguro.

Desarrollar las personas: se presentan la media y desviación estándar para cada una de las preguntas que la conforman:

Tabla 16. Estadísticos descriptivos desarrollar las personas

	Media	Desv. típ.
Desarrollar las personas	3,79	,753
14.Crean un ambiente que promueve el aprendizaje	4,00	,820
20.Lideran con el ejemplo al comportarse de manera apropiada	3,92	,843
22. Dan oportunidades para que sus colaboradores desarrollen todo su potencial.	3,80	,976
23. Usan su poder y autoridad para beneficiar a sus colaboradores	3,46	1,002
24.Ayudan al desarrollo de sus colaboradores a través del estímulo y el reconocimiento	3,79	,893

Se analiza que para la mayoría de las respuestas hubo consenso, tal como se aprecia en la desviación típica de la característica desarrolla las personas (0,753). No obstante el consenso disminuyó especialmente en la pregunta 23 “Usan su poder y autoridad para beneficiar a sus colaboradores”. Al analizar los resultados, se observa que los encuestados para esta característica, se destaca las respuestas en la pregunta 14: “Crean un ambiente que promueve el aprendizaje”. Lo anterior se evidencia en las respuestas obtenidas en esta pregunta, dado que la mayoría, el 85%, están de acuerdo y solo el 7% no lo está de acuerdo, mientras que 8% dice no estar seguros. Se analizaron también las respuestas obtenidas a la pregunta 20: “Lideran con el ejemplo al comportarse de manera apropiada” fue similar a la pregunta anterior, dado que el 81% dice estar de acuerdo, el 7% no están de acuerdo y el 12% dice no estar seguros. Para las respuestas de la pregunta 22: “Lideran con el ejemplo al comportarse de manera apropiada”, el 10% dice no estar de acuerdo, el 72% están de acuerdo y el

18% afirman no estar seguros. Con respecto a las respuestas de la pregunta 23 “Usan su poder y autoridad para beneficiar a sus colaboradores”, la que obtuvo más bajo consenso, el 54% están de acuerdo, el 18% dice no estar de acuerdo y el 28% afirman no estar seguros. Por último para la pregunta 24 “Ayudan al desarrollo de sus colaboradores a través del estímulo y el reconocimiento”, el 74% está de acuerdo, un 16% no están de acuerdo y 10% no está seguro.

Análisis de las características de liderazgo: se presentan la media y desviación estándar para cada una de las características:

Tabla 17. Estadísticos descriptivos características

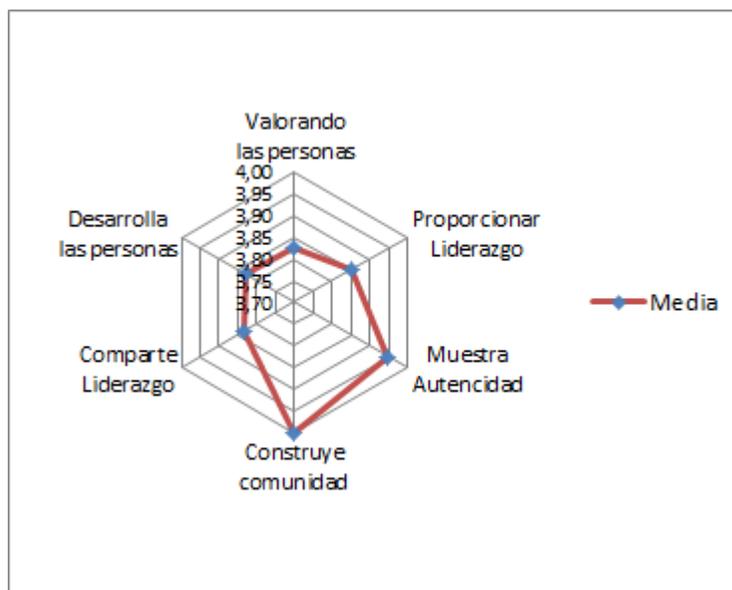
	Media	Desv. típ.
Valorar a las personas	3,83	,733
Proporcionar Liderazgo	3,85	,704
Mostrar Autenticidad	3,95	,787
Construir comunidad	4,00	,739
Compartir Liderazgo	3,83	,785
Desarrollar las personas	3,83	,822

Se analiza que para la todas las características hubo consenso, tal como se aprecia en la desviación típica. Se observa además que la característica que más se destaca es la de construir comunidad, para lo cual la mayoría, es decir el 84% respondió estar de acuerdo, un 12% no estuvo seguro y solo el 4% dice no estar de acuerdo. Seguidamente la característica que más se destaca es la de mostrar autenticidad, para lo que los encuestados estuvieron de acuerdo un 80%, un

13% no estuvo seguro y un 7% no estuvo de acuerdo. En tercer lugar fue identificada la característica proporcionar liderazgo, se observa que un 3% dijo no estar de acuerdo, mientras que el 74% si están de acuerdo y un 23% dice no estar seguros. Las características de valorar a las personas, compartir liderazgo y desarrollar las personas, obtuvieron la misma media, no obstante se observa menor consenso para desarrollar las personas, para esta variable, el 6% dijo no estar de acuerdo, el 17% no estaba seguro y el 77% estuvo de acuerdo. Revisando las respuestas en la característica de valorar a las personas, el 77% dice estar de acuerdo, el 4% no están de acuerdo y el 19% dice no estar seguros. Para la variable compartir liderazgo, tiene los mismos porcentajes de la característica anterior en donde el 77% están de acuerdo, el 4% dice no estar de acuerdo y el 19% afirman no estar seguros.

Finalmente, en la gráfica 6, se puede observar como se comportaron las respuestas según la media y se visualiza como se cumplen en gran nivel las características de construir comunidad y mostrar autenticidad.

Figura 6. Media -Características de Liderazgo Servidor



Prueba de hipótesis

Se logra comprobar la hipótesis propuesta por los investigadores: Se identifican características de liderazgo servidor en la dirección de la Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia en 2011, que la reconozcan como una dependencia servidora.

Conclusión

En este capítulo se han analizado e interpretado cada uno de los resultados y datos estadísticos de las variables demográficas como las variables objeto del estudio. Los datos han permitido a los investigadores comprobar que se identifican características de liderazgo servidor en la Dirección de la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia.

CAPITULO CINCO. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES

Introducción

Al llegar a la etapa final de este estudio, se presentan conclusiones y recomendaciones para la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia, que se basan en el análisis e interpretación de los resultados del estudio, sobre las variables de dirección y características de liderazgo servidor. También se presentan las implicaciones que tiene este estudio para el mundo empresarial y las responsabilidades de los líderes en velar porque estas variables se fortalezcan en torno a el desarrollo de los equipos de alto desempeño al interior de las organizaciones en forma general.

Conclusiones del estudio

Al interpretar los resultados del análisis estadístico se llega a las siguientes conclusiones:

1. La principal conclusión es que se rechaza la hipótesis nula, que expresaba que "no se identifican características de liderazgo servidor en la dirección de la Vicepresidencia de Operaciones de la Organización Bancolombia en 2011, que la reconozcan como una dependencia servidora, planteada por los investigadores.
2. Se encuentra un consenso significativo en las características de liderazgo servidor, por lo que se puede concluir que si existen dichas características dentro de la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia.

3. Dado que se cumplen las variables objeto del estudio, se puede concluir que la Vicepresidencia de Operaciones del Grupo Bancolombia, es una dependencia saludable.

4. Existen dos características que se destacan con mayor relevancia como son construir comunidad y mostrar autenticidad.

5. Algunas características tales como el respecto por lo demás y demuestran gran integridad y son confiables y responsables, fueron las respuestas con mayor calificación, lo que concluye que se pueden seguir potencializando estas actitudes y pueden contribuir a ser mucho más saludable la organización.

6. Por el contrario, existen oportunidades de mejora en elementos de opiniones contrarias, en cuanto a que los líderes usan su poder y autoridad para beneficiar a los colaboradores, al igual que facultar la toma de decisiones.

7. Para varias de las preguntas, se otorgaron calificaciones de no estar seguros, lo que indica que una parte importante de los empleados, se confunden o no han visualizado actitudes para estar seguros o para no estarlo en algunas características.

8. Desde la perspectiva personal, se concluye acerca de la importancia y beneficios que tiene el liderazgo servidor, para contribuir a empresas de alto desempeño.

Recomendaciones

1. Se recomienda aplicar el instrumento de medición en otras áreas de la organización Bancolombia.

2. Se recomienda analizar el comportamiento de las variables de liderazgo, particularmente cada área de la Vicepresidencia de Operaciones, para concentrar esfuerzos de mejora de acuerdo a los resultados.

3. Se recomienda analizar emprender acciones que mejoren las variables con menor calificación.

4. Se recomienda presentar los resultados de esta investigación a todo el personal de la Vicepresidencia de Operaciones.

Conclusión

Al concluir este capítulo, el estudio presenta las principales conclusiones y recomendaciones. Se espera que su análisis e implementación contribuyan a generar una organización más eficiente, al tiempo que las personas satisfacen sus necesidades de logro.

Se concluye que el liderazgo servidor promueve la valoración y el desarrollo de las personas, la construcción de la comunidad, la práctica de la autenticidad, la prestación de liderazgo para el bien de los demás y para llevar a las organizaciones a lograr sus resultados.

Anexo 1.

Clasificación de preguntas por Variable		
Potencial Submarcador	Categoría	Pregunta de la encuesta
Valorando las personas	Creen en las personas	En general, las personas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones confían unos a otros.
		Se respetan unos a otros
		Conocen acerca de las necesidades de sus compañeros de trabajo
	La escucha	Escuchan de manera receptiva.
	Son primero servidores	Anteponen las necesidades de sus colaboradores a las suyas.
Proporciona liderazgo	Articular los objetivos	Conocen las metas y objetivos de la Vicepresidencia
	Previsión e Intuición	Saben a donde se dirige la Vicepresidencia en el
	Se mueven hacia delante	Fomentan en sus colaboradores el asumir riesgos, aunque puedan existir fracasos
Construye comunidad	Comodidad con la ambigüedad	Valoran las diferencias culturales
		Permiten la libre expresión de las personas
	Valor de las relaciones	Se relacionan bien con los demás
	Construir Comunidad	Los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores (Líderes) de la Vicepresidencia de Operaciones, trabajan en conjunto con sus colaboradores. Facilitan el trabajo colaborativo entre las diferentes
Comparte Liderazgo	Empoderar a los otros	En lugar de imponer, usan la persuasión para influir en sus colaboradores
		Le dan a los colaboradores la facultad de tomar decisiones importantes
	Compartir el liderazgo	No exigen un reconocimiento especial por su
		Buscan influir en los demás a partir de una relación positiva y no por la autoridad de su cargo Son humildes sin promoverse a sí mismos.
Muestra autenticidad	Integridad	Promueven la comunicación abierta, compartiendo información con sus colaboradores.
	Aprender de los demás	Están dispuestos a escuchar puntos de vista que difieren con lo que ellos piensan.
	Integridad	Reconocen ante sus colaboradores sus equivocaciones
		Son confiables y responsables con sus colaboradores. Demuestran gran integridad y honestidad
Desarrollo de las personas	Compromiso con el crecimiento de los seguidores	Crean un ambiente que promueve el aprendizaje
	Lideran con el ejemplo	Lideran con el ejemplo al comportarse de manera apropiada
	Compromiso con el crecimiento de los seguidores	Dan oportunidades para que sus colaboradores desarrollen todo su potencial.
		Usan su poder y autoridad para beneficiar a sus colaboradores
	Retroalimentación positiva	Ayudan al desarrollo de sus colaboradores a través del estímulo y el reconocimiento

Anexo 2.

ENCUESTA DE LIDERAZGO

El objetivo de esta encuesta es conocer el estado actual de las prácticas de liderazgo de las áreas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la cultura de Liderazgo.

Esperamos que las respuestas representen en forma significativa sus sentimientos y creencias, por lo tanto siéntase en confianza de usar el rango de respuestas (desde Muy en desacuerdo, hasta Muy de acuerdo).

Pregunta 1 En general, las personas que conforman la Vicepresidencia de Operaciones confían unos a otros

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 2 Conocen las metas y objetivos de la Vicepresidencia

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 3 Se respetan unos a otros

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 4 Saben a donde se dirige la Vicepresidencia en el futuro

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 5 Valoran las diferencias culturales

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 6 Demuestran gran integridad y honestidad

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 7 Se relacionan bien con los demás

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 8 Conocen acerca de las necesidades de sus compañeros de trabajo

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 9 Permiten la libre expresión de las personas

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 10

Los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores (Líderes) de la Vicepresidencia de Operaciones, trabajan en conjunto con sus colaboradores

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 11

En lugar de imponer, usan la persuasión para influir en sus colaboradores

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 12

Promueven la comunicación abierta, compartiendo información con sus colaboradores

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 13

Le dan a los colaboradores la facultad de tomar decisiones importantes

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 14 Crean un ambiente que promueve el aprendizaje

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 15 Están dispuestos a escuchar puntos de vista que difieren con lo que ellos piensan

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 16 Reconocen ante sus colaboradores sus equivocaciones

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 17 Fomentan en sus colaboradores el asumir riesgos, aunque puedan existir fracasos

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 18 Facilitan el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 19 No exigen un reconocimiento especial por su liderazgo

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 20 Lideran con el ejemplo al comportarse de manera apropiada

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 21 Buscan influir en los demás a partir de una relación positiva y no por la autoridad de su cargo

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 22 Dan oportunidades para que sus colaboradores desarrollen todo su potencial

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 23 Usan su poder y autoridad para beneficiar a sus colaboradores

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 24 Ayudan al desarrollo de sus colaboradores a través del estímulo y el reconocimiento

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 25 Son humildes sin promoverse a sí mismos

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 26 Son confiables y responsables con sus colaboradores

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 27 Escuchan de manera receptiva

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 28 Anteponen las necesidades de sus colaboradores a las suyas

A Muy en desacuerdo

B En desacuerdo

C No estoy seguro

D De acuerdo

E Muy de acuerdo

Pregunta 29 Agradecemos nos indique su nivel académico

A Bachiller, Técnico o Tecnólogo

B Profesional Graduado

C Especialización

D Maestría o Estudios de Nivel Superior

Referencias

- Agüera Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: BUAP.
- Agustín, R. P. (2002). *Administración de empresas teoría y práctica: 2a Parte*. México: Limusa.
- Alles, M. A. (2003). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias*. México: Ediciones Granica S.A.
- Bancolombia. (30 de 05 de 2011). *Acerca de: Bancolombia*. Recuperado el 28 de 09 de 2011, de sitio web de Bancolombia: <http://sitioogh.bancolombia.corp/Paginas/Default.aspx>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2008). *Lideres. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. New Jersey: Pearson Education.
- Borrell, F. (2004). *Como trabajar en equipo*. España: Gestión 2000.
- Cardona, C. R. (2002). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo con cuestionario de estilos de liderazgo*. : Paidós.
- Coleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Covey, S. R. (2005). *El octavo hábito*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. R. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Covey, S. R., & Hatch, D. K. (2008). *Grandeza para Cada Día: Inspiración para el Diario Vivir*. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Curos Vila, M. P., Diaz Cuevas, C. A., & Rodriguez-Serrano, J. C. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2005). *Introducción a la administración*. México: Adamsa Impresiones S.A.
- Duro Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- ESPAÑOLA, R. A. (2009). <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>. Recuperado el 10 de 10 de 2011, de Vigésima segunda edición : http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=caracteristica
- Goffee, R. (2007). *¿Por qué deberían reconocerlo como líder?* Barcelona: Deusto.

- González, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha*. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. New Jersey: Paulist Press.
- Grupo Bancolombia. (12 de 03 de 2011). *Acerca de: Grupobancolombia*. Recuperado el 25 de 11 de 2011, de Relación con Inversionistas:
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/resultadosAnuales_2010.html
- Heider, J. (2010). *The Tao of Leadership*. México: Humanics Publishing Group.
- Hunsaker, P., & Alessandra, T. (2008). *El nuevo arte de gestionar equipos*. Barcelona: Deusto.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *El Taller El Desafío Del Liderazgo*. Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Krishnamurti, J. (2003). *Reflexiones sobre el yo: una indagación sobre la esencia del ser humano*. Madrid: EDAF.
- Laub, J. A. (1998-2012). *OLAGroup*. Recuperado el 06 de 02 de 2012, de OLAGroup:
<http://www.olagroup.com>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2006). *Liderazgo*. México: Cengage Learning Editores.
- Marques, W. L. (2010). *Crimen de la Medianoche*. Brasil: Wagner Luiz Marques.
- Maxwell, J. C. (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Maxwell, J. C. (2011). *Liderazgo promesas para su semana*. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Michael A. Hogg, G. V. (2010). *Psicología Social*. Barcelona: Ed. Médica Panamericana.
- Pérez López, J. A. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Piqueras, C. (2009). *El Jardinero en la Empresa*. Barcelona: Profit Editorial I., 2009 .
- Ponce, A. R. (2002). *Administración de empresas teoría y práctica: 2a Parte*. México: Limusa.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Rodríguez Roque, M. I. (2005). *Relación humana del nosotros al yo*. México: Pearson Educación.

- Rodriguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Cengage Learning Editores.
- Schonfeld, R. (2001). *El Liderazgo Es Un Sentimiento*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Stephen P. Robbins, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Torrego, J. C. (2006). *Modelo Integrado de Mejora de La Convivencia*. Barcelona: Grao.
- Urcola Tellería, J. L. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vries, M. F. (2004). *La conducta del directivo: su impacto en el equilibrio de la empresa*. Barcelona: T.G. Soler.
- Weiss, J. W. (2006). *Ética en Los Negocios, Un Enfoque de Administración de Los Stakeholders Y de Casos*. México: Cengage Learning Editores.
- West, M. A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Zenger, J. H. (2009). *El líder inspirador*. Barcelona: Profit Editorial .