

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Especialización en Gerencia de Organizaciones  
Especialización en Gestión del Emprendimiento



IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO SERVIDOR EN  
LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ANTIOQUEÑA DEL AÑO 2011

Preparado por:

Derly Yanicxa Páez Cruz

Juan Carlos Ortiz Madrid

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: **“Identificación de las Características del Liderazgo Servidor en la Dirección de la Empresa Antioqueña del Año 2011”**, elaborado por los estudiantes: DERLY YANICXA PAÉZ CRUZ Y JUAN CARLOS ORTÍZ MADRID, de la Especialización en Gerencia de Organizaciones y Gestión del Emprendimiento, 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

Mg. Libardo Velásquez  
Secretario

Dr. (c) Carlos W. Marín  
Vocal



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Derly Yanicxa Paéz Cruz  
Estudiante

Juan Carlos Ortíz Madrid  
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 – DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Palabras clave .....	2
Antecedentes.....	2
Planteamiento del problema .....	4
Tema de investigación .....	10
Justificación .....	11
Objetivos.....	13
General.....	13
Específicos .....	13
Supuestos.....	13
Hipótesis.....	14
Delimitaciones .....	14
Conclusión.....	15
CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO.....	16
Introducción .....	16
La empresa Antioqueña .....	16
Liderazgo.....	20

Teorías del Liderazgo .....	21
Liderazgo servidor .....	22
Características del Liderazgo Servidor .....	27
CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO.....	33
Introducción .....	33
Tipo de investigación .....	33
Población.....	35
Muestra.....	36
Hipótesis de Investigación e hipótesis nula.....	37
Recolección de información .....	38
Método .....	38
Elaboración de la encuesta .....	38
Cronograma.....	51
A continuación se presenta el cronograma de actividades a seguir en el desarrollo de la investigación. ....	51
Conclusión.....	53
CAPITULO IV– ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	54
Introducción .....	54
Descripción de la población observada.....	54
Análisis de datos demográficos .....	56

Género .....	56
Distribución de participantes por nivel jerárquico .....	57
Edad .....	58
Tiempo de trabajo en la organización .....	59
Nivel de formación profesional.....	61
Área de desarrollo profesional .....	62
Resultados de las variables del modelo SCORES para organizaciones de alto desempeño .....	64
Resultados de la variable información compartida y comunicación abierta.....	67
Resultados de la variable visión convincente.....	71
Resultados de la variable aprendizaje continuo individual .....	75
Resultados de la variable aprendizaje continuo organizacional .....	80
Resultados de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes .....	84
Resultados de la variable sistemas y estructuras que infunden energía .....	89
Resultados de la variable poder compartido y alta participación.....	93
Prueba de hipótesis .....	96
<b>CAPÍTULO V- CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES.....</b>	<b>98</b>
Recomendaciones .....	101
Implicaciones .....	101

Conclusión.....	102
ANEXOS.....	103
Anexo 1. Lista de referencias.....	103
Anexo 2. Encuesta Desempeño Organizacional y Liderazgo de Servicio .....	106
Anexo 3. Carta solicitud aplicación de la encuesta .....	112
Anexo 4. Propuesta de investigación .....	113
Anexo 5. Listado 500 empresas más grandes del país .....	122

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición y operacionalización de la variable información compartida y comunicación abierta. ....	41
Tabla 2. Definición y operacionalización de la variable visión convincente.....	42
Tabla 3. Definición y operacionalización de la variable aprendizaje continuo individual.....	43
Tabla 4. Definición y operacionalización de la variable aprendizaje continuo organizacional.....	44
Tabla 5. Definición y operacionalización de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes.....	45
Tabla 6. Definición y operacionalización de la variable sistemas y estructuras que infunden energía.....	46
Tabla 7. Definición y operacionalización de la variable poder compartido y alta participación.....	48
Tabla 8. Presupuesto de investigación.....	50
Tabla 9. <i>Descripción de la población observada</i> .....	55
Tabla 11. <i>Género de los líderes encuestados</i> .....	56
Tabla 10. <i>Unidades de observación</i> .....	57
Tabla 12. <i>Edad</i> .....	58
Tabla 13. <i>Tiempo de trabajo en la organización</i> .....	59
Tabla 14. <i>Nivel de formación profesional</i> .....	61
Tabla 15. <i>Área de desarrollo profesional</i> .....	62
Tabla 16. Resultados variables modelo Scores.....	65
Tabla 17. Resultados variable información compartida y comunicación abierta .....	68
Tabla 18. Resultados variable visión convincente .....	72

Tabla 19. Resultados variable aprendizaje continuo individual.....	77
Tabla 20. Resultados variable aprendizaje continuo organizacional.....	81
Tabla 21. Resultados variable concentración incesante en los resultados con los clientes.....	85
Tabla 22. Resultados variable sistemas y estructuras que infunden energía. ....	90
Tabla 23. Resultados variable poder compartido y alta participación. ....	93

#### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los líderes encuestados.....	57
Gráfico 2. Nivel jerárquico del encuestado .....	58

Gráfico 3. Edad del empleado .....	59
Gráfico 4. Tiempo de trabajo en la organización .....	60
Gráfico 5. Nivel de formación profesional.....	62
Gráfico 6. Área de desarrollo profesional .....	63
Gráfico 7. Calificación de las variables.....	64
Gráfico 8. Comparación resultados por variables .....	66
Gráfico 9. Comunicación clara de planes y decisiones.....	69
Gráfico 10. Información reunida y comunicada sistemáticamente .....	70
Gráfico 11. Entendimiento del direccionamiento estratégico de la organización .....	70
Gráfico 12. Liderazgo alineado a la visión y valores.....	73
Gráfico 13. Conocimiento de la forma para contribuir a la visión y valores .....	74
Gráfico 14. Identificación con la cultura organizacional .....	74
Gráfico 15. . Disponibilidad y accesibilidad para el desarrollo y aprendizaje .....	77
Gráfico 16. Énfasis en el mejoramiento continuo y el aprendizaje.....	78
Gráfico 17. Oportunidades para aumentar los conocimientos y habilidades.....	79
Gráfico 18. Procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes.....	82
Gráfico 19. Entrenamiento para comprender los procesos de la organización .....	83
Gráfico 20. Generación de nuevos servicios y productos por las necesidades y expectativas de los clientes.....	86
Gráfico 21. . Alta prioridad del servicio al cliente .....	87
Gráfico 22. Los sistemas y procesos facilitan los negocios .....	87
Gráfico 23. Alta prioridad para la calidad de productos y servicios.....	88
Gráfico 24. Alineamiento de políticas, prácticas y procesos con los propósitos, valores y metas organizacionales.....	91

Gráfico 25. Compartir toma de decisiones en el trabajo en equipo.....	94
Gráfico 26. Liderazgo que apoya la participación y colaboración .....	95

## RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Corporación Universitaria Adventista

Facultad: Ciencias Administrativas y Contables

Programa: Especialización en Gerencia de Organizaciones con énfasis en Liderazgo y Servicio.

Especialización en Gestión del Emprendimiento

Disciplina: Administración

Área de estudio: Liderazgo

Objeto de estudio: Liderazgo servidor

Título: IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO  
SERVIDOR EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ANTIOQUEÑA

Nombre de los investigadores: Derly Yanicxa Páez Cruz

Juan Carlos Ortiz Madrid

Asesores: Temático: Mg. Carlos William Marín Gallego

Metodológico: Mg. Libardo José Velásquez Estrada

Palabras clave

Liderazgo, liderazgo servidor, dirección, Empresa Antioqueña.

Problema

El impacto de la empresa Antioqueña ha sido considerable en el desarrollo regional y nacional, es la segunda economía del País. Así, a través del liderazgo ejercido por hombres que han estado comprometidos con el desarrollo económico y humano de la región, estas empresas han experimentado un adecuado desempeño

que les permite estar en diversas clasificaciones o rankings que evalúan el liderazgo de las organizaciones en el país desde diferentes perspectivas.

Por lo tanto, se identificarán las características del liderazgo servidor que se evidencian en el ejercicio administrativo de las empresas Antioqueñas en el año 2011.

### Método

Esta investigación es de enfoque cuantitativo y en relación al tiempo transversal. El alcance de este estudio es descriptivo.

La población objeto de estudio son los hombres o mujeres que ocupan cargos en los niveles de alta gerencia, media y niveles de coordinación o supervisión en las 50 empresas más grandes de Antioquia.

El instrumento utilizado para recolectar la información es la encuesta, utilizando la del modelo Scores para las organizaciones de alto desempeño.

### Resultados

Debido a que no hubo suficientes unidades muestrales, no se puede generalizar sobre la presencia de características del liderazgo servidor en la empresa Antioqueña.

Se construyó un marco que permitió probar la aplicación del modelo Scores en organizaciones, lo cual facilita su posterior aplicación en otras empresas.

Las empresas invitadas pusieron resistencia para participar en la investigación, manifestando que la información requerida es confidencial.

En relación a las variables del modelo Scores para organizaciones de alto desempeño se consideran 2 variables como las más significativas en las empresas

que participaron: En primer lugar la variable concentración incesante en los resultados con los clientes y luego la variable visión convincente.

La percepción que tienen los empleados de la satisfacción, compromiso y rendimiento organizacional está por encima de la realidad evidenciada en las demás variables.

### Conclusiones

No se puede comprobar la hipótesis de investigación por la poca información que se obtuvo al aplicar el instrumento en las empresas que participaron. Por lo tanto se afirma que no se pueden hacer generalizaciones sobre la presencia de las características de liderazgo servidor en la empresa Antioqueña. Sin embargo, la investigación sirve para seguir haciendo algunos esfuerzos que permitan recolectar mayor información que conlleve a la confirmación de la evidencia de características del liderazgo servidor en las empresas Antioqueñas.

## CAPITULO I – DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### Introducción

En el presente capítulo se contextualizará la situación problema sobre la cual se desarrollará la investigación.

La temática que fundamenta el análisis es el liderazgo servidor, uno de los enfoques más recientes del liderazgo que es abordado desde el área de la administración, específicamente de la dirección.

Al identificar las características del liderazgo servidor presentes en la dirección de las Empresas Antioqueñas más grandes, se aportará información a la Línea de Investigación Liderazgo servidor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista.

Se iniciará contextualizando el desarrollo que ha tenido a través del tiempo la empresa Antioqueña y lo que esto ha significado para el desarrollo de la región y del país.

Planteada la temática de investigación, se explicarán los motivos que conllevan a realizar el estudio, es decir la justificación del proyecto de investigación. Luego se definirán los objetivos que se pretenden alcanzar, la hipótesis y los supuestos del proceso investigativo.

### Palabras clave

Liderazgo, liderazgo servidor, empresas de alto desempeño, dirección, empresa Antioqueña.

### Antecedentes

A nivel institucional, en la línea de investigación Liderazgo Servidor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables se ha dado inicio al desarrollo de procesos investigativos relacionados con la temática del liderazgo servidor.

Actualmente se tienen los siguientes proyectos de investigación terminados: La percepción de Liderazgo Servidor en directivos de UNAC por estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables también realizado en el 2011, El Liderazgo Servidor y su caracterización en la Iglesia Adventista de Medellín elaborado en el año 2010; El Liderazgo Servidor desde las Perspectivas de Liderazgo y Servicio elaborado igualmente en el 2010 y, por último Estado del Arte del Liderazgo Servidor realizado en el año 2009, el cual profundizó y amplió los conceptos del Liderazgo Servidor convirtiéndose en el punto de partida para dar inicio al proceso de construcción institucional de un enfoque administrativo fundamentado en el Liderazgo Servidor.

Desde la perspectiva empresarial, investigar sobre las características del liderazgo servidor en la empresa Antioqueña se genera por el deseo de identificar cuáles son las características que aplican quienes las direccionan y que han sido factor clave en el adecuado desempeño de estas.

Las empresas Antioqueñas han manifestado un liderazgo organizacional como resultado de la adecuada gestión del talento humano. Esto les ha permitido contar con personas comprometidas que ejercen sus funciones en procura del logro de objetivos institucionales.

Lo anterior se ha visto reflejado en el desempeño obtenido por estas compañías a través del tiempo y que hoy les permite estar en diversas clasificaciones o rankings que evalúan el liderazgo de las organizaciones en el país desde diferentes perspectivas.

En la lista de las cinco mil (5000) empresas más grandes del país del año 2011, seis (6) de las quince (15) empresas más grandes del país son compañías Antioqueñas que financieramente experimentaron un buen rendimiento al aumentar sus ventas en un 12% y sus utilidades operacionales y netas en un 20%. (Publicaciones Semana, 2011).

Del total de ventas de las 5000 empresas, las de Antioquia tienen el 19% que las ubica en el segundo lugar después de la región centro con una participación del 53%. Las ventas conjuntas de estas empresas que ascendieron a \$116 billones, equivalen al 27% del PIB. (Publicaciones Semana, 2011).

Así, según la radiografía que realizó la revista Dinero de las 5000 empresas más grandes del país divididas por regiones, las Paisas son 907 compañías, donde las compañías industriales son las que marcan la parada. (Publicaciones Semana, 2011).

En otro informe publicado por la revista Dinero en diciembre del 2011 se dan a conocer los mejores lugares para trabajar en Colombia, según la medición del Instituto Great Place To Work.

En el listado se resgistran algunas de las empresas Antioqueñas que también aparecen referenciadas en la lista de las 5000 empresas más grandes del País.

Según lo consultado en Publicaciones Semana (2011), se declara que:

Un buen lugar para trabajar se determina por el estilo de liderazgo de la compañía, los espacios que crean participación, el reconocimiento a la contribución de la gente, la forma como comunica las decisiones y la posibilidad de ofrecer un balance entre la vida profesional y personal, entre muchas otras cosas.

Por lo tanto, la importancia para las organizaciones de crear y mantener un buen ambiente laboral a través de la adecuada gestión humana radica en la generación de valor.

Ahora bien, si se dice que la empresa y el empresario antioqueño, son modelo en el desarrollo empresarial del país (Vásquez, 2010), surge el interrogante: ¿cuáles son las características de liderazgo servidor que se evidencian en la dirección de la empresa Antioqueña?

#### Planteamiento del problema

Bien lo dijo Pariente; no cabe duda que el liderazgo sea un asunto de moda. Ya desde hace varias décadas, Stogdil (1974, pág. 259) advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, lo

cual indica que el liderazgo a través de la historia, se ha constituido en una de las temáticas de gran importancia en los ámbitos administrativos, gerenciales y organizacionales.

Hablando del liderazgo organizacional o empresarial en el departamento de Antioquia, se ha visto reflejado un espíritu de liderazgo que llama la atención. Estas han sido reconocidas como exitosas, al alcanzar el nivel de supervivencia en la llamada globalización económica. A lo largo del tiempo, han existido empresas representativas y significativas para el país. De estas, se resaltan los valores empresariales y humanos con que fueron creadas, cómo su desarrollo y políticas han hecho y siguen haciendo importantes aportes a la identidad de un pueblo y a su desarrollo económico, social y de infraestructura. Algunas de esas empresas son: Compañía Nacional de chocolates, Empresas Públicas de Medellín, EPM, Compañía de Cementos Argos, Industrias Alimenticias Zenú, Compañía de Galletas Noel, Industria Colombiana de Café, Colcafé S.A, Grupo Bancolombia, Industrias Metalúrgicas Unidas, Imusa, Suramericana S.A, entre otras.

El impacto de la empresa Antioqueña ha sido considerable en el desarrollo regional y nacional, es la segunda economía del País. Así, a través del liderazgo ejercido por hombres que han estado comprometidos con el desarrollo económico y humano de la región, según Vásquez (2010), se ha llegado a considerar por algunos estudiosos de la empresa a los empresarios antioqueños como modelo del empresario colombiano.

Con esto en mente, conviene resaltar la importancia y actualidad del liderazgo en la organización que radica en lo sensible que es para la gestión del talento

humano, en lo que concierne a su productividad y desempeño, debido a su transversalidad; por cuanto la permea a través de cada una de sus áreas y es factor determinante en el logro de los objetivos estratégicos.

Las organizaciones modernas que se desenvuelven en un entorno dinámico, enfrentan retos y desafíos que deben asumir quienes las direccionan para lograr permanecer en un mercado cambiante y competitivo, ya que en la globalización es necesario sostener la eficiencia y la productividad para generar satisfacción de las personas. Es así, que uno de los componentes fundamentales para el logro de objetivos en una organización es el elemento humano.

Los líderes deben observar el comportamiento de los individuos en la organización para comprender, de manera apropiada, la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas quienes forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y grupos tanto grandes como pequeños, formales e informales.

Debe recordarse que los grupos humanos son dinámicos, pues se forman, cambian y desintegran. Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que están en una organización para el logro de objetivos; no solo organizacionales, sino también personales.

Por tanto, las organizaciones existen para servir a las personas a través de los líderes que deben influir sobre ellas. A través de la influencia del líder, se logra desencadenar el poder y el potencial para la obtención de un bien mayor que posibilite el desarrollo del personal, así como el rendimiento de la organización.

Blanchard (2007).

En el escenario moderno, se evidencia una fuerte tendencia por la búsqueda de nuevas posibilidades de liderazgo que faciliten la dirección de organizaciones que enfrentan tanto retos, como oportunidades en el mercado.

En esta búsqueda, para el año 1970, surge un concepto que ha ido tomando fuerza a través de los años. Se trata del liderazgo servidor, término acuñado por Robert Greenleaf (1977) quién plantea que “El líder-servidor es servidor primero... Entonces esta elección consciente resulta en una aspiración a liderar” (p.27). Este enfoque, visto desde esa perspectiva, supone el ejercicio del liderazgo con el propósito de servir, de aportar a los seguidores y a la sociedad, se defiende como lo primordial la motivación de un líder y el papel de servicio a los demás.

Igualmente, el liderazgo servidor, convierte a la organización liderada en una institución servidora. Como lo plantea Greenleaf (1977) si se va a construir una mejor sociedad, una sociedad más justa y amorosa, una que pueda ofrecer mejores oportunidades a sus miembros; entonces la mejor manera de hacerlo es aumentando, tanto la capacidad de servir, así como el buen desempeño como servidora de las principales instituciones existentes.

Se construye una sociedad mejor, a través de nuevas fuerzas regenerativas que operan primero, desde el interior de la organización y que luego, expanden su área de influencia a todos aquellos con quienes tiene contacto. (Greenleaf, 1977).

A partir de lo anterior, es conveniente iniciar el acercamiento del liderazgo manifestado por la empresa Antioqueña con el enfoque del liderazgo servidor y algunos de sus elementos.

Ken Blanchard proporciona una mejor comprensión del objeto de estudio. Él plantea para las organizaciones de alto desempeño que son empresas que, a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito; un liderazgo al más alto nivel que permite “influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Ken Blanchard, 2007, p. XVII).

Un liderazgo que posibilite el desarrollo del personal así como el rendimiento de la organización; lo cual permite que la satisfacción y los resultados sean más duraderos. Este liderazgo al más alto nivel, busca lo mejor para todos los interesados como colaboradores, clientes, inversionistas y comunidad. Se comprende que el desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico de la organización. Es entonces cuando las utilidades que obtiene la organización son el aplauso recibido por cuidar a los clientes y crear un ambiente de motivación para los colaboradores. Blanchard (2007).

De lo anterior, se puede decir que las empresas Antioqueñas que han sido incluidas en la lista de las empresas más grandes de la revista Dinero en el año 2011, podrían ser organizaciones de alto desempeño debido a que a través del tiempo han experimentado un crecimiento financiero como resultado de la creación de experiencias significativas en la relación de la organización con sus colaboradores, clientes, inversionistas y comunidad, lo cual ha marcado una diferencia en cada uno de ellos.

Se plantea que la forma para convertirse en una organización de alto desempeño es a través del liderazgo que actúa como un motor al transformarse en un proceso más complejo, participativo y de largo plazo. “El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el de servicio” (Ken Blanchard, 2007, p. XVIII). Según este autor, este liderazgo de servicio se concentra en la obtención de un bien mayor y permite que liderar empresas de alto desempeño sea posible.

El liderazgo de servicio ha adquirido cada vez mayor interés y ahora es ampliamente aplicado en empresas comerciales, entidades sin ánimo de lucro, iglesias, universidades, instituciones de salud, entre otras. Blanchard (2007).

Esto se evidencia en el listado de las 100 Mejores Compañías para trabajar (Fortune's 100 Best Companies to Work) del año 2011, de las cuales 18 son consideradas como empresas que practican liderazgo servidor y adicionalmente cinco de ellas se encuentran entre las 10 primeras de la lista. Las empresas consideradas entre las 10 mejores para trabajar según la clasificación que realizó la revista Fortune para el 2011 son: SAS (puesto 1), Wegmans Food Market (puesto 3), Zappos.com (puesto 6), Nugget Market (puesto 8) y Recreational Equipment (REI) (puesto 9). (Levering y Moskowitz (2011).

Al identificar los antecedentes de carácter regional, con respecto al Liderazgo Servidor como enfoque organizacional, se observa que ha sido deficiente el desarrollo conceptual al interior de las organizaciones. Se evidencian algunos elementos del liderazgo servidor que están inmersos dentro del quehacer

organizacional y que son identificados de manera informal, sin realizar un trabajo sistemático e intencional que permita reconocerlos.

Así, aprovechando el registro de las experiencias de liderazgo en Antioquia, en un período determinado, se pretende hacer un cotejo de las características evidenciadas en esta forma particular de liderar y las que se determinan como características del liderazgo servidor, con el fin de encontrar las similitudes y llegar a determinar los elementos del liderazgo servidor que están presentes en las empresas antioqueñas.

Para determinar los elementos de liderazgo servidor, presentes en la dirección de las empresas Antioqueñas, se tomará como referencia la clasificación realizada por la revista Dinero, cuyos resultados se publicaron el 27 de mayo de 2011.

Desarrollar una investigación sobre las características del liderazgo servidor en la empresa Antioqueña, se constituye en un buen elemento para dar inicio al proceso de desarrollo organizacional de un enfoque administrativo fundamentado en el Liderazgo Servidor que permite la obtención de un bien mayor para cada uno de los involucrados con la organización.

#### Tema de investigación

Será tema de investigación las características del liderazgo servidor que se evidencian en el ejercicio administrativo de las empresas Antioqueñas en el año 2011. Por tanto, se cree que en la dirección de estas empresas se identifican características del liderazgo servidor.

## Justificación

En la actualidad se vive un ambiente agitado en las organizaciones donde el talento humano va muy orientado a la productividad. Por tanto, estos necesitan ser organizados de forma adecuada para el logro de objetivos que posibiliten un alto desempeño para las organizaciones.

Un líder actual, comprende la importancia del elemento humano, su propósito es lograr que las personas bajo su mando trabajen voluntariamente, creando un ambiente de entusiasmo, confianza y participación.

Hablar de liderazgo servidor implica que se actúe de forma más humana y más práctica. A través del servicio el líder influencia las personas y facilita que éstas se desarrollen como seres íntegros. Dando a su vez, lo mejor de sí a la organización para lograr un mejor desempeño.

La línea de investigación en Liderazgo Servidor, de la Corporación Universitaria Adventista, contempla como uno de sus objetivos, (Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones, 2008) “propiciar el intercambio de información referente al tema de estudio tanto a nivel de la misma institución... como con otras instituciones... y empresas interesadas en el tema de liderazgo” (p.146). Igualmente dentro de sus ejes temáticos se expresa puntualmente el interés por ahondar en la cultura antioqueña, de tal modo que se puedan hacer comparaciones con el liderazgo servidor.

Por tanto, se espera contribuir al proceso de formación institucional en la UNAC, de un enfoque administrativo fundamentado en el Liderazgo Servidor y

aportar al conocimiento en esta temática a la línea de investigación Liderazgo Servidor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

A través del tiempo, el medio empresarial antioqueño ha sido de gran interés desde la perspectiva de una “cultura del trabajo donde se identifican fácilmente los patrones de liderazgo y organización comunitaria de la producción, en los cuales resaltan la idea del destino, el paternalismo y la religiosidad propios del complejo cultural antioqueño”. (Savage, 1989). Sin embargo, la difusión de los hallazgos y la aplicación de ellos en el medio académico no han prosperado como se esperaría. A través de este estudio, se pretende entonces, enriquecer el modelo de liderazgo servidor en lo pertinente a nuestro medio, así como el reconocimiento de la temática en el ámbito empresarial antioqueño.

Uno de los grandes interrogantes que pretende despejar la realización de éste estudio, radica principalmente en identificar las características del liderazgo servidor que se practican en la dirección de las empresas Antioqueñas. Para la recolección de la información se utilizará un instrumento tipo encuesta del modelo SCORES para las organizaciones de alto desempeño diseñado por los Doctores Carew, Kandarian, Parisi-Carew y Stoner.

Al describir las características del liderazgo servidor que se practican en la dirección de las empresas Antioqueñas, se aportarán elementos teóricos a la dirección de estas, que le posibiliten adoptar e implementar un enfoque organizacional basado en los elementos constitutivos del liderazgo servidor.

A través de la identificación de las características del liderazgo servidor que practican las empresas Antioqueñas, se podrá demostrar que su alto desempeño es

el resultado de practicar estas, a su vez se pueden fortalecer los elementos practicados como los no adoptados por las empresas, con el fin de obtener mejores beneficios; no solo para las organizaciones, sino para cada una de las partes involucradas como: colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad donde influye la organización.

## Objetivos

### *General*

Describir las características del liderazgo servidor que están presentes en la dirección de las empresas Antioqueñas más grandes, buscando el fortalecimiento del enfoque administrativo basado en el liderazgo servidor.

### *Específicos*

1. Identificar las características del liderazgo servidor presentes en la dirección de la empresa Antioqueña utilizando información de fuente primaria.
2. Caracterizar los elementos del liderazgo servidor presentes en la dirección de la empresa Antioqueña a través de la aplicación de las variables del modelo Scores, de tal forma que permita evidenciar las características que ponen en práctica los directivos de estas organizaciones.

## Supuestos

La práctica de un enfoque administrativo fundamentado en el liderazgo servidor lleva a las organizaciones a ser de alto desempeño.

En los rankings de las organizaciones más grandes del país se encuentran algunas empresas antioqueñas. Esto hace suponer que en su dirección deben ponerse en práctica algunas características del liderazgo servidor, debido a que este es el enfoque que utilizan las empresas que ocupan los primeros lugares de mayor desempeño en el mundo.

Identificar las características del liderazgo servidor en las empresas Antioqueñas permitirá fortalecer el enfoque administrativo en las organizaciones.

### Hipótesis

La hipótesis de investigación que se propone como posible respuesta al problema de investigación es la siguiente:

La hipótesis de investigación (Hi) es: Existen características de liderazgo servidor en la dirección de la empresa antioqueña.

La hipótesis nula (Ho) es: No existen características de liderazgo servidor en la dirección de la empresa antioqueña.

### Delimitaciones

La investigación se realizará con un grupo de gerentes o administradores de las empresas más grandes en la ciudad de Medellín en el año 2011.

Se busca con esta investigación identificar las características no conocidas y practicadas por los líderes antioqueños que están directamente relacionadas con el liderazgo servidor.

Esta investigación se aplicará a un grupo de gerentes o administradores, es decir, todas las personas que participan en la administración del talento humano.

### Conclusión

En este primer capítulo se analizaron los elementos necesarios que permitieron definir el problema de investigación, se contextualizó la empresa Antioqueña y la problemática relacionada con la práctica del liderazgo servidor. De igual manera, se definieron los objetivos que enmarcarán el desarrollo de la presente investigación.

Lo anterior se convierte en la fundamentación para el desarrollo del segundo capítulo que está relacionado con la definición teórica referente a la investigación.

## CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO

### Introducción

A continuación, se pretende abordar la temática de la empresa antioqueña, analizando como a través del tiempo, dado algunos elementos que la caracterizan ha experimentado un crecimiento que le ha permitido impactar positivamente en el desarrollo económico tanto en el ámbito regional como nacional.

A través de una revisión bibliográfica se profundizará en los conceptos de liderazgo, específicamente en lo relacionado con el liderazgo servidor. De igual forma, se hará una contextualización de las características que permiten evidenciar la presencia del liderazgo servidor en las organizaciones.

### La empresa antioqueña

Es necesario conocer algunos elementos que han estado presentes en las diversas etapas del desarrollo empresarial antioqueño y que le han permitido tener un liderazgo organizacional sostenido en el tiempo.

De los empresarios antioqueños, se mencionan algunas características que les han llevado a alcanzar el éxito. Según Vásquez (2010), una característica central dentro de la concepción del empresario antioqueño, es que esos individuos eran, propietarios de los medios de producción; lo cual se asocia con la tradición familiar

en el comercio y los negocios, debido a que fueron personas que se hicieron en el mundo empresarial desde edades muy tempranas.

Por tanto, la familia desempeñó un papel central en el desarrollo de las empresas durante el siglo XIX y en la industrialización de los primeros años del siglo XX, promoviendo sociedades por acciones que agrupaban a padres, hijos, hermanos, primos y otros parientes que tuvieron iniciativas de inversión de mayor riesgo, o que eran más exigentes en cuanto a los recursos (Restrepo, 2011).

En la actualidad estas alianzas o acuerdos familiares han ayudado a la creación y consolidación de grandes compañías en Colombia; como Almacenes Éxito fundada por Gustavo Toro Quintero, quien dio el nombre a la empresa en honor a un amigo que le indicó el buen camino que había de recorrer. Don Gustavo siempre fue leal a su familia, razón por la cual llevó a sus hermanos para que lo apoyaran en las diferentes áreas de la compañía.

Lo anterior demuestra que la unión familiar ha sido un motor fundamental en el desarrollo económico y social de las empresas Antioqueñas.

Continuando con la descripción de las características de los empresarios antioqueños, se destacan como las más constantes la creatividad, la practicidad y la experiencia. La formación intelectual en actividades asociadas a los negocios es escasa, pues ese saber en los negocios se derivó principalmente de la experiencia (Vásquez, 2010).

Otro de los elementos que caracterizan al empresario antioqueño es el manejo de la incertidumbre. Se aprecia una disposición para asumir retos e incursionar en alternativas de inversión atractivas con cierto nivel de riesgo

(Vásquez, 2010). Spears (citado en Marín y Quintero, 2009) menciona que una de las características del liderazgo servidor es la “capacidad de asumir grandes retos que superen la realidad diaria” (p.19). Observando la cultura Antioqueña, su gente es reconocida como emprendedora, al aprovechar las situaciones presentadas en el país para fortalecerse empresarialmente.

La revista semana (2010) realizó un análisis donde reflejaba que en el país se presentó una estrechez económica, donde el empleo fue el gran damnificado. Muchas compañías como consecuencia de la situación económica, recortaron su planta de personal como última opción para reducir sus costos. Por fortuna, ésta no fue la regla para todas las empresas.

Lo interesante de todo esto, es que algunas empresas en vez de disminuir su planta de personal, aumentaron su nómina. Entre las que no solo la mantuvieron, sino que la incrementaron, están: Grupo Nacional de Chocolates, Almacenes Éxito, EPM, Postobón, Cementos Argos, entre otras. Se destaca que la mayoría de empresas antioqueñas demostró que en la adversidad saben salir adelante a través de soluciones que tienen en cuenta el interés de todos los involucrados con la organización.

Es de resaltar las estrategias que utilizaron los directivos de estas empresas, quienes asumieron grandes riesgos a pesar de la situación presentada. Tal vez algunas compañías se perjudicaron; sin embargo, los resultados fueron alentadores y demostraron que se pensó primero en las personas. Es por eso, que una característica importante del liderazgo servidor que se refleja en los empresarios antioqueños, es el confiar en las personas y buscar el desarrollo de estas.

Un factor que pudo ser favorable para el empresario en algunos casos, fue el hecho de haber ocupado cargos públicos durante su vida, incluso para algunos en repetidas ocasiones. Esto les permitía, en determinados momentos, acceder a información privilegiada sobre movimientos de la economía debido al contacto con gremios de diversos sectores, entre otros (Vásquez, 2010).

Según Restrepo (2011), la relación con la política se dio con el propósito de tener un discurso proteccionista para sus empresas. Se incorporaron al gobierno para garantizar sus intereses y de esta forma tener legitimidad frente a la sociedad.

Las características evidenciadas en los empresarios antioqueños hacen que estos, sean reconocidos por varios estudiosos de las empresas como un modelo de empresario, contribuyendo así, al desarrollo empresarial del país. (Vásquez, 2010).

El ser reconocidos como modelo empresarial, implica que adquirieron una serie de conocimientos y competencias; pero que a su vez poseen unas habilidades innatas.

De lo anterior se destaca la contribución de las empresas antioqueñas al desarrollo empresarial del país, lo cual se ve reflejado en la participación de estas, en cada uno de los sectores de la economía.

Actualmente la economía de Antioquia tiene una participación en el PIB del 27%, ubicando a las empresas antioqueñas en segundo lugar a nivel nacional. Esto lo confirma el listado de las 5000 empresas más grandes del país donde las antioqueñas ocupan buenas posiciones en el ranking general, compitiendo con grandes empresas de otras regiones y siendo calificadas también como algunas de las mejores para trabajar, (Revista dinero, 2011). Los esfuerzos realizados por los

empresarios antioqueños les permiten ser modelos de aprendizaje para otras regiones del país y del mundo.

Empresas como EPM, UNE, Almacenes Éxito y el Grupo Bancolombia, entre otras, siguen siendo reconocidas por su gran trayectoria en el mercado nacional, por la satisfacción de sus clientes, por ser las mejores para trabajar y por su contribución al desarrollo social y económico de la región. Por lo tanto, se puede decir que a través del tiempo las empresas antioqueñas han tenido un liderazgo organizacional que les ha llevado a consolidarse en el mercado con el más alto nivel de satisfacción humana.

### Liderazgo

Hoy más que antes se habla de liderazgo, no por el hecho de ser algo nuevo, sino por su importancia en la sociedad globalizada, donde el ser humano ya no es visto como un insumo, sino, como un factor primordial del desarrollo organizacional. Así, en las empresas que son organizaciones humanas se ha centrado la atención en el liderazgo.

El concepto de liderazgo ha ido evolucionando a lo largo de los años, algunos de sus enfoques han tenido lugar a modificaciones, haciendo que surjan nuevos postulados en torno al concepto, dando respuesta a la dinámica de la alta gerencia en las organizaciones para su buen desempeño.

Jackson (citado en Pariente, 2009), compartió la idea que las teorías del liderazgo han ayudado a los líderes a tomar conciencia de su desarrollo, retan sus

supuestos y les abren nuevos horizontes que permiten ejercer influencia sobre las personas para lograr inspirarlas, motivarlas y dirigir sus actividades hacia el logro de unas metas organizacionales o personales. En otras palabras, por medio del líder, las organizaciones buscan comprender y desarrollar los medios que les permitan obtener respuestas a las motivaciones humanas con el objeto de lograr la satisfacción laboral y personal que se traduzca en productividad, eficiencia y calidad en las empresas. Brunet y Galeana (citado en Bartolo y Bautista, 2006)

### Teorías del Liderazgo

Al hablar de liderazgo, es importante tener en cuenta que hay diversos enfoques con relación a este tema. Algunas de estas orientaciones comprenden las denominadas teorías de liderazgo.

Inicialmente, surgió la teoría basada en las características de los líderes, donde se supone que las personas nacen con ciertas características o rasgos heredados, que las hacen especiales para ejercer el liderazgo; pero a su vez, poseen unas habilidades aprendidas. En esta teoría se llegó a la conclusión que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos guardaran una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores. (Pariante Fragoso)

Asimismo, surgen las teorías sobre el comportamiento, donde se identifican tres diferentes estilos de liderazgo; el autocrático donde el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores; el democrático, donde el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, y el laissez-faire donde los

seguidores son los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación del líder.

Posteriormente, apareció el liderazgo situacional enfocándose en el comportamiento que deben adoptar los líderes de acuerdo a la situación específica y los modelos contingentes, probabilísticos de tipo condicional si-entonces (Luthans, citado en Pariente), que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes.

Luego, emergieron los modelos de liderazgo transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales motivan a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional.

En consecuencia, todas estas teorías del liderazgo han permitido que los líderes tomen conciencia de su desarrollo y emprendan acciones que posibiliten influir de manera adecuada sobre las personas para el logro de objetivos.

Uno de los enfoques del liderazgo que ha llamado la atención a los líderes es el de liderazgo servidor, debido a que ha permitido a las personas desarrollar su máximo potencial y hacer de las organizaciones empresas de alto desempeño.

#### Liderazgo servidor

Si bien, el hacer un mundo mejor exige llevar una vida de servicio, surge entonces el interrogante ¿Por qué se lidera?, ¿Para servir o para ser servido?

Responder a estas preguntas de manera sincera es muy importante. Si los líderes no tienen el sentimiento correcto, simplemente, jamás se convertirán en líderes servidores.

La barrera más persistente que se opone para ser un líder de servicio, es un corazón motivado por el egocentrismo, que ve al mundo como una propuesta del tipo “dar poco, tomar mucho”. Los líderes con el corazón motivado por el egocentrismo ponen su agenda, su seguridad, su posición, y su gratificación por encima de aquellas personas que resultan afectadas por sus pensamientos y acciones; pero quienes acuden al llamado del servicio, entienden que todo es un préstamo y que el papel que desempeñan en esta vida, es el de guiar a otros y permitirles desarrollar cada una de sus facultades, para que logren satisfacer sus expectativas. Blanchard (2007).

Es así, que el servidor-líder encuentra en cualquier circunstancia o momento de su vida, la oportunidad de servir a otros, dando lo mejor de sí mismo y no condicionando su servicio a la posición ni habilidades que posea. Es una elección de vida que se asume en relación con el ser y no con el hacer de la persona.

Desde una perspectiva filosófica Adventista, el Liderazgo Servidor se fundamenta en la declaración bíblica del liderazgo manifestado por Jesús cuando ejerció su ministerio en esta tierra. En Mateo 20:28 se expresa de forma clara la concepción de Jesús en lo referente al servicio cuando declaró: “Como el hijo del hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos”. Evidenciando de esta forma el principio del servicio para un liderazgo auténtico.

Desde un enfoque filosófico no Adventista, existe un modelo de liderazgo basado en el servicio que propone Robert K. Greenleaf en su ensayo el Siervo como Líder, donde afirma que “El líder es primero un servidor”. Se parte del sentimiento natural de querer servir. El Servidor se asegura de dar prioridad a las necesidades de los seguidores y atenderlas. “El Servidor-Líder es servidor primero. Todo comienza con el sentimiento natural que uno quiere servir, servir primero. Entonces, ésta elección consiente resulta en una aspiración a liderar.” (Greenleaf, 1977, p.27).

Esa persona es diferente, en forma marcada, de alguien quien es líder primero, tal vez por la necesidad de satisfacer un deseo inusual de poder o de adquirir posesiones materiales. Este concepto defiende la motivación de un líder y el papel de servicio a los demás como lo primordial.

En cuanto al liderazgo servidor en las organizaciones, Robert Greenleaf propone que el papel fundamental de las organizaciones es ser instituciones servidoras.

Lo expresa de la siguiente forma: El cuidar de las personas, las más capaces y las menos capaces sirviéndose entre sí, es la piedra angular sobre la cual una buena sociedad es construida. Considerando, que hasta hace poco, el cuidado, en gran medida, se daba de persona a persona, ahora en su gran mayoría es mediado a través de instituciones- a menudo grandes, complejas, poderosas, impersonales, no siempre competentes, algunas veces corruptas. Si se va a construir una mejor sociedad, una sociedad más justa y amorosa, una que pueda ofrecer mejores oportunidades para sus miembros, entonces la mejor manera de hacerlo es aumentando tanto la capacidad de servir como

el buen desempeño como servidora de las principales instituciones existentes, a través de nuevas fuerzas regenerativas operando desde el interior de ellas. (1977, p. 62).

La concepción de liderazgo servidor planteada por Robert K. Greenleaf y luego abordada por otros teóricos, parece ser algo paradójico, propone que se lidera para servir y no como se cree y practica en la cultura actual, que se lidera para ser servido.

Sin embargo, este enfoque reciente del liderazgo ha logrado ser acogido y hoy en día, está permeando diversos ámbitos, se ha comprendido que no se puede ser un auténtico líder, si primero no se despoja del ego y se está dispuesto a emprender acciones de servicio encaminadas a contribuir al bienestar de otras personas.

Es así, que el primero líder y el primero servidor, son dos tipos extremos de líderes. Entre ellos hay matices y mezclas que son parte de la infinita variedad de la naturaleza humana (Greenleaf, 1977), se puede ser líder servidor o servidor líder. La diferencia se manifiesta en el cuidado hacia las personas primero, al cerciorarse que se está dando prioridad a las necesidades de la gente y de esta manera se les permite desarrollarse, luego entonces, como consecuencia del servicio se viene a ejercer el liderazgo.

Blanchard, plantea un liderazgo que permite “influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Ken Blanchard, 2007, p. XVII) que posibilita el

desarrollo del personal así como el rendimiento de la organización, lo cual consigue que la satisfacción y los resultados sean más duraderos.

Este tipo de liderazgo empieza por tener un sentido de la visión. La visión nos hace saber quiénes somos (el propósito), hacia dónde vamos (nuestro futuro ideal) y lo que motiva nuestro viaje (los valores). Es así, que todo inicia con la definición de una visión compartida.

En las organizaciones que optan por un liderazgo de servicio, los esfuerzos no se centran sólo en obtener un buen resultado financiero, sino que su aspiración final incluye llegar a ser el proveedor, empleador y destino de inversión favorito para clientes, empleados e inversionistas. La preocupación por estos tres objetivos debe ser entonces la verdadera meta de cualquier empresa, debido a que su consecución la hará sobresalir por encima de la mediocridad y alcanzar la excelencia respecto a las demás.

El liderazgo servidor logra crear una experiencia significativa en la relación de la organización con sus colaboradores, clientes, inversionistas y comunidad, lo cual marca una diferencia en cada uno de ellos. En consecuencia, el mejor camino es que las organizaciones opten por un liderazgo de servicio.

El servidor-líder entiende e integra las diversas formas de pensar, comprende las características únicas de cada persona y logra hacer de estas diferencias un componente integrador que posibilita el desarrollo de cada uno de los involucrados.

### *Características del Liderazgo Servidor*

Los líderes servidores poseen unas características que los identifican y distinguen de los demás líderes pues desarrollan un enfoque particular al influir en los demás en el ejercicio de sus funciones y de esta manera propiciar la obtención de un bien común que beneficia a todos los involucrados. El líder servidor tiene como propósito principal servir a los demás invirtiendo en su desarrollo y bienestar para lograr así las metas y objetivos establecidos.

Como ya se mencionó, Robert K. Greenleaf empezó a profundizar sobre el enfoque del liderazgo servidor. Luego algunos autores como Spears (1998), Farling, Stone, & Winston (1999), Lee (1993), Tice (1994) Laub (1999), entre otros empezaron a tipificar las acciones de estos líderes, dando como resultado una serie de características o atributos propios de un líder servidor.

El Dr. Larry Spears (1998), a partir de los escritos de Greenleaf, identificó las diez principales características de liderazgo servidor las cuales define así:

1. Escuchar: identificar y clarificar la voluntad del grupo, se enfoca en escuchar intencional y reflexivamente a los otros. También, escucharse así mismo a través de la reflexión.
2. Empatía: comprender lo que los demás quieren. Se esfuerza en comprender e identificarse con los otros.
3. Sanación: saber remediar los daños emocionales que sufren los demás.
4. Conciencia: esforzarse por acercarse a las situaciones con un enfoque integrador.

5. Persuasión: confiar más en la capacidad de influir en los demás que en la de ejercer mando.

6. Conceptualización: capacidad de asumir grandes retos que superen la realidad diaria.

7. Previsión: capacidad para anticipar el resultado posible de una situación.

8. Administración: asumir el compromiso de administrar para servir a las necesidades ajenas.

9. Crecimiento: confianza en el valor de las personas y compromiso con su desarrollo.

10. Construcción de comunidad: sensibilidad para construir una comunidad en la organización.

Faring, Stone y Winston proponen un modelo basado en las características de: Visión, Confianza, Servicio, Influencia y Credibilidad.

Por otro lado, Laub ( 2003) más allá de las características de los líderes servidores, define a la organización como servidora “Las características del liderazgo servidor en la organización se muestran a través de la cultura organizacional y están valoradas y practicadas por el liderazgo y la fuerza de trabajo” (p. 3).

Las características de Laub incluyen: Valorar a las personas, desarrollar a las personas, construir comunidad, desplegar autenticidad, proveer liderazgo y compartir el liderazgo. Cada una de estas características contiene unas áreas claves:

Valorar a las personas: servir a otros primero, creer y confiar en la gente, escuchar receptivamente.

Desarrollar a las personas: proporcionar oportunidades de aprendizaje, modelar comportamientos apropiados, construir a través de la afirmación.

Construir comunidad: construir relaciones, trabajar colaborativamente, valorar las diferencias.

Desplegar autenticidad: Ser abierto y accesible, disposición al aprendizaje, honestidad e integridad.

Proveer liderazgo: Desarrollar una visión, tomar la iniciativa, clarificar las metas.

Compartir liderazgo: Compartir la visión, compartir el poder, compartir el estatus.

Otra propuesta teórica de los elementos constitutivos del liderazgo servidor la realizaron Page y Wong (2003), quienes clasificaron las características del líder servidor en 12 categorías que se agrupan en cuatro orientaciones que representan las cuatro áreas comunes del liderazgo. Las áreas mencionadas con sus respectivas características se describen así:

Área orientación al carácter: El ser. Referente a desarrollar actitudes de servicio, basado en los valores, confiabilidad y motivación del líder. Los elementos son: integridad, humildad y espíritu de servicio.

Área orientación a la gente: Relaciones. Enfocada en el desarrollo de las personas dentro de la organización, a través de la construcción de relaciones líder-seguidor y su interés sincero por desarrollar a los demás. Los elementos son: cuidado, empoderamiento y desarrollo de los demás.

Área orientación a la tarea: El hacer. Se relaciona con el logro de productividad y éxito en los resultados, a través de desarrollar competencias requeridas. Los elementos son: visión, definición de metas y dirección.

Área orientación al proceso: organización. Concerniente a la eficiencia de la organización, enfocado en la habilidad del líder para modelar y desarrollar un sistema abierto, flexible y eficiente. Los elementos son: modelamiento, construcción de equipo y toma de decisiones compartida.

Batten (1998, p. 39) también ha preparado una lista de las características de los líderes servidores. Su lista incluye un objetivo de orientación, saber cómo llevar una vida significativa basada en la "fe, esperanza, amor y la gratitud"; integridad, trabajo en equipo, enriqueciendo las vidas de los demás, comprender y respetar a otros, con la gracia y el perdón para los demás, y el ser inflexible.

Como resultado de una investigación, los Doctores Carew, Kandarian, Parisi-Carew y Stoner crearon el modelo SCORES de las organizaciones de alto desempeño. Los investigadores definieron una organización de alto desempeño de la siguiente manera: "Las organizaciones de alto desempeño son empresas que, a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito". Blanchard (2007, p. 12)

El modelo SCORES, que viene de la palabra inglesa que significa "anotación", está compuesto por seis elementos y un componente crítico, que son característicos de una organización de alto desempeño:

1. S= Información compartida y comunicación abierta

La información necesaria para realizar una adecuada toma de decisiones es comunicada abiertamente y se encuentra al alcance de las personas involucradas.

2. C= Visión convincente

Existe una cultura organizacional y unos valores conjuntos que conllevan al logro de resultados esperados y establecidos en la misión de la empresa.

3. O= Aprendizaje continuo individual

Existe en la organización sistemas de aprendizaje y las personas de la organización tienen la oportunidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades.

O= Aprendizaje continuo organizacional

Existe en la organización sistemas de aprendizaje, creación de capital de conocimiento y la transferencia de todo lo aprendido a toda la organización.

4. R= Concentración incesante en los resultados con los clientes

En la organización hay gran interés por conocer los clientes y medir los resultados obtenidos con cada uno de estos. A través de cada relación que se dé con el cliente se pretende generar resultados sobresalientes.

5. E= Sistemas y estructuras que infunden energía

En las organizaciones de alto desempeño, los sistemas, las estructuras, los procesos y las prácticas están alineados en apoyo de la visión, la dirección estratégica y las metas de la organización.

6. S= Poder compartido y alta participación

Se comparte el poder en todos los niveles de la organización y existe una alta participación, colaboración y trabajo en equipo por parte de cada uno de los miembros de la organización.

### Componentes críticos

Las personas en la organización tienen un alto grado de compromiso que les inspira a dar lo mejor de sí mismos para que la organización obtenga los mejores resultados.

Se plantea que la forma para convertirse en una organización de alto desempeño es a través del liderazgo que actúa como un motor al transformarse en un proceso más complejo, participativo y de largo plazo.

En las organizaciones de alto desempeño el liderazgo se asume en todos los niveles de la organización, logrando crear compromiso en cada uno de los miembros hacia el logro de objetivos y a su vez, generando un alto grado de satisfacción en estos.

### Conclusión

Se ha realizado un rastreo bibliográfico del proceso de desarrollo de la empresa Antioqueña hasta llegar a su estado actual, también se ha analizado la temática del liderazgo, más específicamente del liderazgo servidor. Así se obtiene un marco conceptual amplio que sirve de referente para el desarrollo del capítulo tercero, es decir la metodología de la investigación.

## CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO

### Introducción

El capítulo presenta la metodología que se abordará para identificar las características del liderazgo servidor que están presentes en la dirección de las empresas antioqueñas más grandes. La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, la población objeto de estudio, la muestra determinada y la hipótesis de investigación.

También se hará descripción del instrumento que se seleccionó para recolectar la información que permita determinar cuáles son las características del liderazgo servidor que se evidencian en el ejercicio administrativo en las empresas antioqueñas más grandes.

Finalmente se operacionalizan las variables del instrumento y se describirá el procedimiento que se seguirá para recolectar la información.

### Tipo de investigación

Esta investigación es de enfoque cuantitativo debido a que se recolectarán datos de la población objeto de estudio, a través de la aplicación de un instrumento que permitirá identificar las características del liderazgo servidor que ponen en práctica los líderes de las empresas antioqueñas más grandes.

El alcance de este estudio es descriptivo porque permite identificar las características de liderazgo servidor que se encuentran presentes en la dirección de las empresas antioqueñas más grandes. La meta de la investigación descriptiva, es especificar propiedades, características, y rasgos importantes del fenómeno que se estudia. Hernández y otros (2008). Se mide o recoge información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables del fenómeno que se somete a análisis.

Los investigadores no solo recolectarán y tabularán datos, sino que sobre la base de la hipótesis, expondrán y resumirán la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que permitan identificar las características del liderazgo servidor que se evidencian en el ejercicio administrativo de los líderes de las empresas antioqueñas más grandes.

En relación al tiempo es una investigación transversal, debido a que se hará un corte temporal en el año 2011, para describir las características del liderazgo servidor que aplican los directivos de las empresas antioqueñas más grandes y a través de la medición de una serie de constructos identificar las variables más practicadas en la dirección de estas organizaciones. También se dice que es una investigación de campo porque los datos se recolectarán directamente en el ambiente empresarial antioqueño.

## Población

Selltiz (citado por Hernández y otros, 2008), define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238). Al respecto, Aristizabal (2008) la define como “el número total de individuos que conforman la realidad que se quiere estudiar” (p. 51).

La población para esta investigación está compuesta por las compañías que hacen parte de las primeras 500 empresas más grandes del país. (ver anexo 5)

Dado que el presente estudio tiene como delimitación geográfica el departamento de Antioquia, de las 500 empresas más grandes se seleccionaron aquellas que fueron creadas en este departamento, obteniendo así 50 empresas antioqueñas que conforman la población de esta investigación.

Para definir cuáles son las primeras 500 empresas más grandes se toma como referente la clasificación realizada por la revista Dinero, donde las empresas se ubican en el listado por orden descendente según las ventas obtenidas en millones de pesos. Así, las ventas de las 500 empresas más grandes están entre 41.968.311 (\$Millones) y 164.765 (\$ Millones).

Las especificaciones de la unidad de observación para esta investigación son las siguientes: hombres o mujeres que ocupen cargos en los niveles de alta gerencia, media y niveles de coordinación o supervisión en las 50 empresas más grandes de Antioquia.

## Muestra

Hernández y otros (2008), definen la muestra como “Subgrupo de la población del cual se recolectarán datos y debe ser representativo de dicha población”. (p.236).

En la investigación cuantitativa la muestra debe definirse de antemano con precisión. Según el problema de investigación que se identificó en esta investigación se incluyen como parte de la muestra todos los empleados de las 50 empresas más grandes de Antioquia que trabajan en los niveles directivos de los diferentes niveles jerárquicos.

Sobre estas unidades de análisis se recolectarán datos que al ser analizados por medio de métodos estadísticos permitirán obtener los resultados objeto de la investigación.

El tipo de muestra de esta investigación es no probabilística o dirigida. Según Hernández y otros (2008), una muestra no probabilística es un “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 241), por lo cual todos las personas que hacen parte de la población serán convocadas a participar; pero dependerá de la voluntad administrativa de la dirección de las respectivas empresas para ser incluidas en la muestra.

La muestra se tomará de forma no probabilística, invitando a los posibles encuestados (ver anexo 5) a través de llamadas telefónicas y el envío de la propuesta de investigación (ver anexo 4) por un mensaje de correo electrónico, para que participen de la investigación.

### Hipótesis de Investigación e hipótesis nula

Hernández y otros (2008), definen la hipótesis de investigación como lo que tratamos de probar, son las proposiciones tentativas del fenómeno investigado que están sujetas a comprobación empírica y a verificación en la realidad (p.122).

Por otro lado, Grajales (1996), considera que las hipótesis de investigación son aquellas que “plantea el investigador de acuerdo a su marco teórico respecto a posibles relaciones entre las variables de estudio” (p. 50).

En relación a la hipótesis nula, Hernández y otros (2008) la definen en cierto modo, como el reverso de las hipótesis de investigación; es la negación o refutación a esta (p. 135).

Grajales (1996), al conceptualizar la hipótesis nula la define como “proposiciones acerca de la relación entre las variables planteadas de manera que niegan o refutan lo que afirma la hipótesis de investigación. De este modo, existen tanta hipótesis nulas como hipótesis de investigación” (p. 51).

Luego de comprender conceptualmente la hipótesis de investigación e hipótesis nula, se declaran para esta investigación las siguientes hipótesis que serán analizadas y permitirán obtener los resultados de la investigación.

### Hipótesis de Investigación

La hipótesis de investigación (Hi) es: Existen características de liderazgo servidor en la dirección de la empresa antioqueña.

La hipótesis nula (Ho) es: No existen características de liderazgo servidor en la dirección de la empresa antioqueña.

## Recolección de información

Seguidamente se describe el proceso que se llevará a cabo para la recolección de la información:

### *Método*

El método que se utilizará para recolectar la información que se desea es el instrumento encuesta, donde se presenta al informante un formato estandarizado de preguntas cuidadosamente preparadas con relación al tema a investigar y que permite comprobar la hipótesis de investigación.

### *Elaboración de la encuesta*

Para definir el instrumento se siguen los pasos descritos a continuación:

1. Realizar una revisión de la literatura del liderazgo servidor, centrándose en los instrumentos que se han elaborado o utilizado para identificar las características del liderazgo servidor presentes en una organización.
2. Seleccionar el instrumento que se considere apropiado para esta investigación.
3. Traducir el instrumento si está en otro idioma.
4. Someter el instrumento a una revisión técnica por los asesores temático y metodológico y los investigadores.
5. Ajustar el instrumento de recolección de información, incluyendo las preguntas de cada una de las variables y los datos demográficos. (ver anexo 2).
6. Diseñar la encuesta en ambiente virtual.
7. Aplicación de la encuesta-procedimientos.

### *Definición conceptual, instrumental y operacionalización de variables*

Las variables son características observables, susceptibles de adoptar distintos valores a ser expresados en varias categorías y siempre están referidas a las unidades de análisis. (Scribd, 2011)

Según Hernández y otros (2008), sin la definición de las variables no hay investigación. Por lo tanto, las variables deben definirse en forma conceptual y operacional.

Cada conceptualización es el resultado de la perspectiva que le da el investigador, lo que a su vez se alcanza a través del enfoque teórico y las hipótesis que se planteen (Scribd, 2011). Los investigadores parten de la definición conceptual, que se adecue a los requerimientos prácticos de la investigación para luego definir las variables en forma tal que puedan ser comprobadas y contextualizadas, lo cual es posible al realizar una definición operacional.

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para describir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986). Aquí se especifica las actividades u operaciones que se hacen para medir una variable.

Son los procedimientos y operaciones necesarios para identificar y agrupar un concepto en términos medibles, observables o manipulables, señalando sus aspectos o dimensiones, sus indicadores e índices (Scribd, 2011)

El proceso que se sigue para definir una variable en términos conceptuales y operacionales en una matriz según Grajales (1996) es el siguiente:

a) El nombre de la variable en cuestión, b) la definición conceptual que, sustentada en el conocimiento sistematizado determina el significado que el término tiene dentro del estudio en cuestión, c) la definición instrumental que especifica la forma como será observada la variable, lo que implica justificar la validez (que lo que se observa es lo que se pretende observar). Esta columna está estrechamente relacionada con lo que en su momento será el instrumento que se usará para recolectar los datos, por lo que los elementos de la columna terminarán por identificarse con el número de la que lo contiene en el instrumento; y d) la definición operacional que determina la manera como la variable será medida, lo que significa que el valor resultante de la operación que se describe será el indicador de la respectiva variable para cada caso (sujeto) que se estudia (p. 58).

A continuación se presenta la operacionalización de las variables del liderazgo servidor que contiene el cuestionario de la prueba SCORES. Se realiza una matriz que identifica la variable con su nombre, su definición conceptual, instrumental y operacional.

Tabla 1. Definición y operacionalización de la variable información compartida y comunicación abierta.

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
<p>Información compartida y comunicación abierta</p>	<p>La información necesaria para realizar una adecuada toma de decisiones es comunicada abiertamente y se encuentra al alcance de las personas involucradas.</p>	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta organización, los planes y decisiones se comunican de modo que se entiendan con claridad.</li> <li>2. Se reúne y comunica, en forma permanente, información sobre las necesidades de los clientes.</li> <li>3. Se realizan y comunican, en forma permanente, evaluaciones de la satisfacción de los clientes.</li> <li>4. Se reúne y comunica en forma sistemática, información acerca de los temas claves organizacionales.</li> <li>5. Se mantiene en forma disponible información sobre los competidores y sus mejores prácticas</li> <li>6. Entiendo el direccionamiento estratégico de nuestra organización.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

Tabla 2. Definición y operacionalización de la variable visión convincente.

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Visión convincente	Existe una cultura organizacional y unos valores conjuntos que conllevan al logro de resultados esperados y establecidos en la misión de la empresa.	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El liderazgo de nuestra organización está alineado en torno a una visión y unos valores compartidos.</li> <li>2. Todos compartimos una visión común del futuro de la organización.</li> <li>3. Los empleados en esta organización sienten pasión y energía en cuanto a la visión y los valores que se comparten.</li> <li>4. Se observa un alto nivel de compromiso de los empleados con esta organización.</li> <li>5. Conozco como contribuyo a la visión y valores de nuestra organización.</li> <li>6. Me identifico con la cultura de nuestra organización.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

Tabla 3. Definición y operacionalización de la variable aprendizaje continuo individual.

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Aprendizaje continuo individual	Existe en la organización sistemas de aprendizaje y creación de capital de conocimiento.	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas de esta organización son tratadas como activos valiosos por su experiencia y conocimiento.</li> <li>2. El desarrollo de conocimientos y habilidades individuales es de alta prioridad en nuestra organización.</li> <li>3. Oportunidades de desarrollo y aprendizaje están disponibles y son accesibles en esta organización.</li> <li>4. En esta organización, se hace énfasis permanente en el mejoramiento continuo y el aprendizaje.</li> <li>5. En nuestro trabajo tenemos oportunidades para aumentar nuestros conocimientos y habilidades.</li> <li>6. Las prácticas administrativas apoyan el desarrollo de nuestros conocimientos y habilidades.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

Tabla 4. Definición y operacionalización de la variable aprendizaje continuo organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Aprendizaje continuo organizacional	Existe en la organización sistemas para la transferencia de todo lo aprendido a toda la organización.	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta organización es común el aprendizaje a través de la colaboración entre las unidades de trabajo.</li> <li>2. Se han establecido procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes y comunicar las mejores prácticas.</li> <li>3. Con frecuencia se buscan enfoques innovadores para mejorar los resultados.</li> <li>4. En esta organización, se asigna tiempo para el desarrollo de los equipos de trabajo.</li> <li>5. Se provee entrenamiento para la comprensión de los procesos de la organización</li> <li>6. Los procesos se han establecido de manera que facilitan la colaboración.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

Tabla 5. Definición y operacionalización de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes.

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Concentración incesante en los resultados con los clientes	En la organización hay gran interés por conocer los clientes y medir los resultados obtenidos con cada uno de estos. A través de cada relación que se dé con el cliente se pretende generar resultados sobresalientes.	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las necesidades y expectativas de los clientes impulsan la generación de nuevos servicios y productos.</li> <li>2. Nuevos productos y servicios son desarrollados, anticipándonos a las necesidades del cliente.</li> <li>3. El servicio al cliente tiene alta prioridad en nuestra organización.</li> <li>4. Las relaciones entre las áreas internas organizacionales están diseñadas en función de las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>5. Los sistemas y los procesos facilitan que los clientes hagan negocios con nosotros.</li> <li>6. En nuestra organización, es de alta prioridad la calidad de los productos y servicios.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

Tabla 6. Definición y operacionalización de la variable sistemas y estructuras que infunden energía.

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Sistemas y estructuras que infunden energía	En las organizaciones de alto desempeño, los sistemas, las estructuras, los procesos y las prácticas están alineados en apoyo de la visión, la dirección estratégica y las metas de la organización.	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los sistemas de comunicación y retroalimentación están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.</li> <li>2. Los sistemas de información y la tecnología están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.</li> <li>3. Los sistemas de rendición de cuentas están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.</li> <li>4. Los sistemas de recompensa y reconocimiento están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.</li> <li>5. La estructura de la</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

		<p>organización está alineada con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.</p> <p>6. Las políticas, prácticas y procesos están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.</p>	
--	--	---	--

Tabla 7. Definición y operacionalización de la variable poder compartido y alta participación.

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
<p>Poder compartido y alta participación</p>	<p>Se comparte el poder en todos los niveles de la organización y existe una alta participación, colaboración y trabajo en equipo por parte de cada uno de los miembros de la organización.</p>	<p>Se utiliza la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ligeramente en desacuerdo</li> <li>4. Neutral</li> <li>5. Ligeramente de acuerdo</li> <li>6. De acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p>Ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en equipo es un medio a través del cual se comparte la toma de decisiones.</li> <li>2. Trabajamos juntos de forma productiva, independientemente de nuestro nivel jerárquico y funciones específicas.</li> <li>3. La solución de problemas y la discusión de temas claves de la organización se desarrolla en un ambiente participativo a través del diálogo y la comunicación abierta.</li> <li>4. Los miembros del equipo están involucrados en garantizar la calidad de la formulación de objetivos y medir su progreso.</li> <li>5. La colaboración entre las unidades de trabajo es lo habitual.</li> <li>6. Las prácticas de liderazgo apoyan la participación y la colaboración.</li> </ol>	<p>Se realiza el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumar los valores de las respuestas de cada participante otorgadas a cada una de las preguntas.</li> <li>2. La variable tendrá un valor entre 6 y 42.</li> </ol>

### Valoración del desempeño organizacional según el modelo Scores

La escala de valoración que presenta el modelo Scores, se tomará como referente para determinar el nivel de desempeño en el cual se ubica la organización para cada una de las variables del modelo.

Esto se valorará de la siguiente forma teniendo como fundamento la media en una escala Likert de 7 puntos:

1. 5,1-7 puntos: Alto desempeño
2. 4-5 puntos: Desempeño promedio
3. Menos de 4 puntos: Oportunidad de mejora

### Aplicación de la encuesta-procedimientos

La encuesta se aplicará de la siguiente manera:

A cada encuestado se le explicará el objetivo de la encuesta y su contribución al desarrollo de la investigación.

La encuesta se responderá vía digital electrónico, a través de un formulario diseñado en Google Docs, por lo tanto se enviará a cada encuestado vía e-mail el link al cual pueden acceder para llenarla. Este procedimiento nos permitirá tener la información de los resultados organizada para su posterior exportación al software SPSS.

Se brindará apoyo a las unidades de análisis con el fin de que se les facilite el diligenciamiento de la encuesta, sino existe ninguna se agradecerá por la

participación. Si se presenta alguna dificultad, se resolverá con el fin de que se pueda llenar la encuesta de forma satisfactoria.

### Presupuesto

A continuación se establece el presupuesto de gastos para el desarrollo del proyecto de investigación

Tabla 8. Presupuesto de investigación

Concepto	Valor en (\$)	
Gastos	\$ 3.760.000	
Mano de obra	\$ 3.320.000	
Asesores y consultores		
Investigadores		
Materiales	\$ 440.000	
Impresiones y Fotocopias		\$ 150.000
Transporte		\$ 100.000
Llamadas		\$ 20.000
Encuadernación		\$ 150.000
Imprevistos		\$ 20.000
Total	\$ 3.760.000	





## Conclusión

En el capítulo se definieron los parámetros metodológicos que permiten el desarrollo del proyecto, como son el tipo de investigación, el instrumento para recolectar la información que se desea obtener de los líderes de las empresas Antioqueñas más grandes y cuál es el procedimiento que se sigue para su aplicación.

Con el desarrollo de este capítulo se plantearon las bases para proceder a la labor de campo.

## CAPITULO IV– ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Introducción

En el presente capítulo se analiza la información de las encuestas que se aplicaron a los líderes de las empresas Antioqueñas.

Se utiliza el software SPSS para registrar y obtener la información estadística a observar como: medidas de frecuencia, tendencia central y desviación estándar. De igual forma se analizan e interpretan algunas características de la población observada como el género, la edad, el nivel de desempeño directivo, tiempo de trabajo en la organización y el área de desarrollo profesional.

Se analizan e interpretan las variables y los constructos más significativos y que son determinantes en los resultados de la investigación, se toma en cuenta el mínimo y máximo de desviación estándar, y su medida central.

### Descripción de la población observada

Cabe destacar que las empresas que hacen parte de la población fueron contactadas telefónicamente y a través del correo electrónico, teniendo una respuesta positiva en 6 empresas y encontrando una renuencia para la participación de la demás muestra poblacional, arguyendo que no era permitido ese tipo de

estudios por la privacidad de la información y la falta de tiempo de los líderes para llenar la encuesta.

La población observada en el estudio fueron los líderes de los niveles de gerencia media y supervisión de las empresas más grandes de Antioquia. Según lo mencionado anteriormente, se denotó que hubo dificultades en la aplicación del instrumento para las empresas que hacían parte de la muestra, lo cual dio como resultado que solo las siguientes 6 empresas participaran diligenciando el instrumento de recolección de información: Groupe Seb (Imusa), Comfenalco, Emtelco, Corona, Isagen y Noel.

En la tabla 9, se presenta el número de encuestas que se aplicó en cada empresa participante.

Tabla 9. *Descripción de la población observada*

Empresa observada	Encuesta	Porcentaje
Groupe Seb (Imusa)	4	20%
Emtelco	8	40%
Comfenalco	1	5%
Corona	1	5%
Isagen	2	10%
Noel	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Se aplicaron 20 encuestas de forma electrónica mediante la tecnología de Google Docs. 11 encuestas se aplicaron a líderes de las empresas de servicios y 9 a los líderes de las empresas industriales. Es de resaltar que la participación de líderes por empresa fue muy baja, considerando que son organizaciones con una estructura amplia donde hay gran cantidad de personas laborando.

#### Análisis de datos demográficos

Las variables demográficas que son consideradas útiles en esta investigación son: Género, nivel de desempeño directivo, edad, tiempo de trabajo en la organización, nivel de formación profesional y área de desarrollo profesional.

El análisis de las variables se realiza en el orden en que se encuentran en la encuesta.

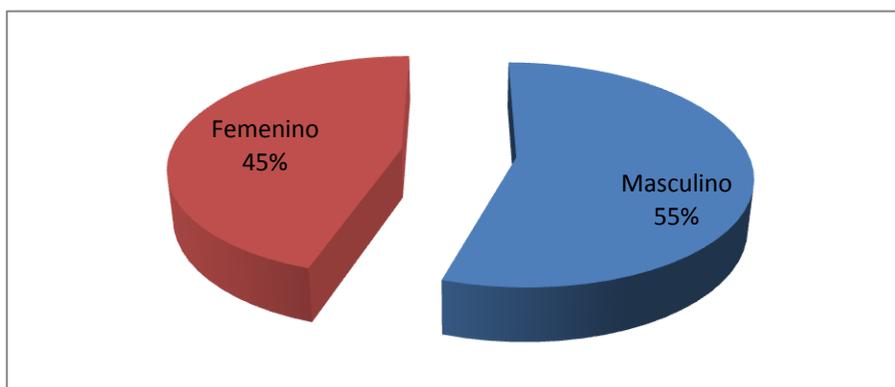
#### *Género*

Los líderes fueron de ambos géneros con edad superior a los 21 años. A continuación se presenta la frecuencia en la que participaron.

Tabla 10. *Género de los líderes encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	55%
Masculino	9	45%
Total	20	100%

Gráfico 1. Género de los líderes encuestados



De acuerdo al gráfico 1, de las 20 encuestas realizadas, 11 encuestas que equivalen al 55 %, fueron respondidas por personas del género masculino, y 9 encuestas que equivalen al 45 %, fueron contestadas por miembros del género femenino. Se observa que más del 50% de los encuestados fueron personas del género masculino.

#### *Distribución de participantes por nivel jerárquico*

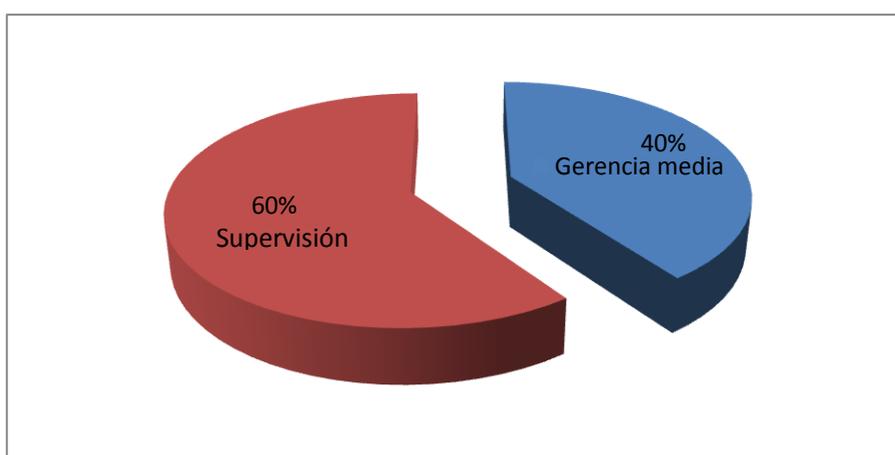
Las unidades de observación se agruparon, tomando en cuenta sus características, según los niveles jerárquicos establecidos.

Tabla 11. *Unidades de observación*

Unidad observada	Encuesta	Porcentaje
Líderes de gerencia media	8	40%
Líderes de supervisión	12	60%
Total	20	100%

Según lo que se observa en la tabla 10, la encuesta fue respondida por 8 líderes de gerencia media, que equivalen al 40% de los encuestados, y 12 líderes de supervisión, que corresponden al 60% del total. En el gráfico 2, se denota que más del 50% de los encuestados fueron líderes del nivel de supervisión o coordinación.

Gráfico 2. Nivel jerárquico del encuestado

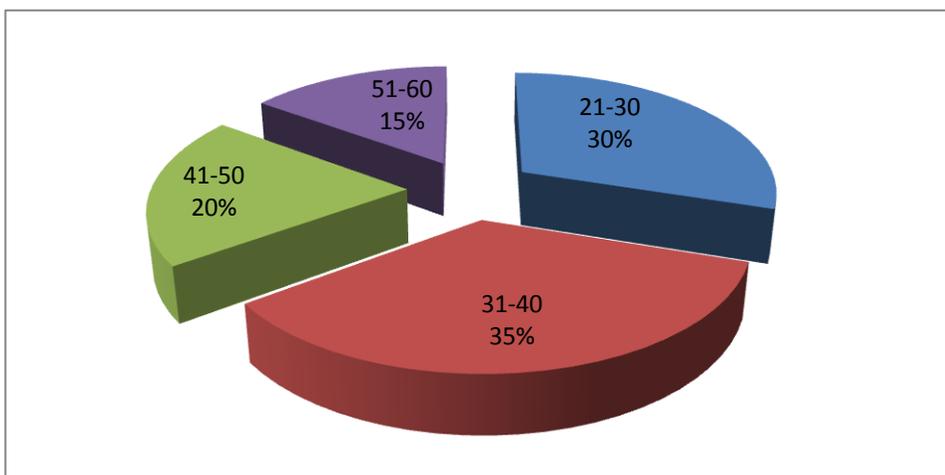


### *Edad*

Tabla 12. *Edad*

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
21-30	6	30%
31-40	7	35%
41-50	4	20%
51-60	3	15%
Total	20	100%

Gráfico 3. Edad del empleado



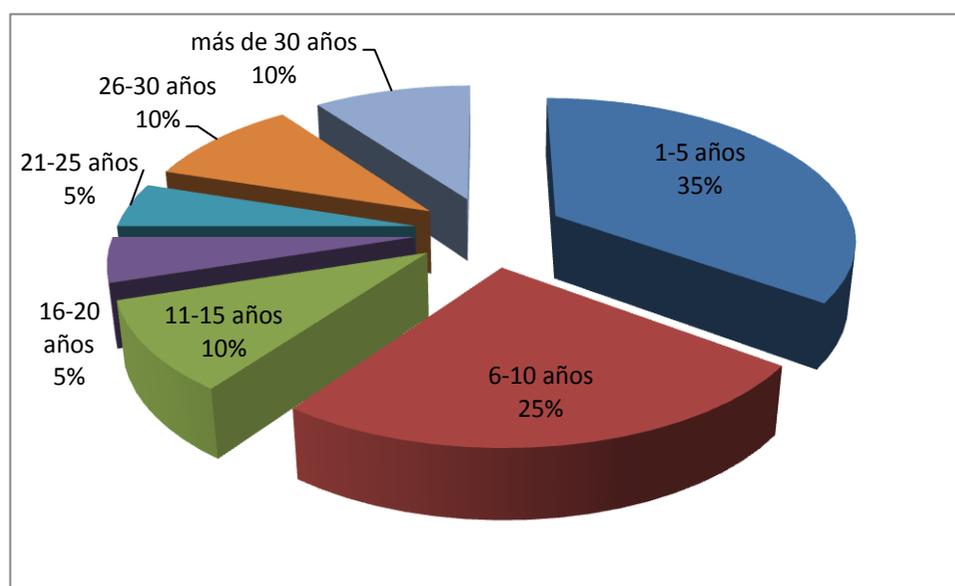
De acuerdo al gráfico 3, el 30% de los líderes (6) oscilaban entre los 21 y 30 años de edad; el 35% de los líderes (7) tenían entre los 31 y 40 años de edad; el 20% de los líderes (4) oscilaban entre los 41 y 50 años de edad; y finalmente el 15% de los encuestados (3) tenían entre los 51-60 años de edad. Se observa que el 65% de los líderes tienen entre 21 y 40 años de edad, lo cual permite afirmar que la mayoría de los encuestados son personas jóvenes.

#### *Tiempo de trabajo en la organización*

A continuación se presenta la frecuencia para los años de trabajo que tienen los encuestados dentro de la organización. El tiempo de trabajo se agrupa por cada 5 años.

Tabla 13. *Tiempo de trabajo en la organización*

Años de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
1-5	7	35%
6-10	5	25%
11-15	2	10%
16-20	1	5%
21-25	1	5%
26-30	2	10%
Más de 30 años	2	10%
Total	20	100%

Gráfico 4. *Tiempo de trabajo en la organización*

Según se analiza en el gráfico 4, el 35% de los líderes, llevan laborando en las empresas Antioqueñas más grandes un periodo de 1 a 5 años, que

corresponde a un total de 7 encuestados; el 25% de los líderes, llevan laborando un periodo de 6 a 10 años, que corresponde a un total de 5 encuestados; los líderes con más de 11 años y hasta 15 y con más de 26 años y hasta 30 o más, aparecen con una participación del 10% que corresponde a un total de 6 encuestados; los líderes con más de 16 años y hasta 20 y con más de 21 años y hasta 25, aparecen con una participación del 5% que corresponde a un total de 2 encuestados.

Se observa que el 60% de los encuestados lleva trabajando en la organización entre 1-10 años.

#### *Nivel de formación profesional*

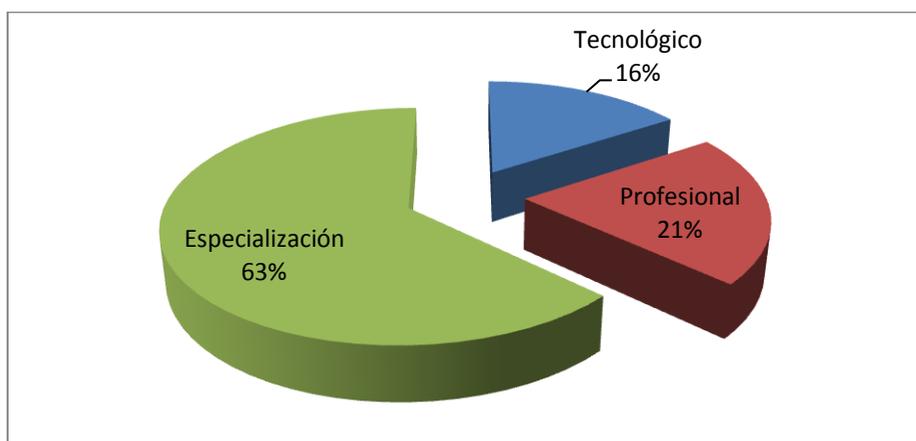
Tabla 14. *Nivel de formación profesional*

	Frecuencia	Porcentaje
Tecnológico	3	15%
Profesional	4	20%
Especialización	12	60%
Perdidos sistema	1	5%
Total	20	100%

Al analizar el gráfico 5, se tiene como resultado que el 63%, correspondiente a 12 líderes encuestados, tienen como nivel de formación profesional un título de especialización; el 21%, correspondiente a 4 líderes encuestados, tienen como nivel de formación profesional un título de pregrado, y el 16%, correspondiente a 3 líderes encuestados, tienen como nivel de formación profesional un título tecnológico. Por

tanto se observa que más del 60% de los líderes tienen como nivel de formación profesional una especialización.

Gráfico 5. Nivel de formación profesional

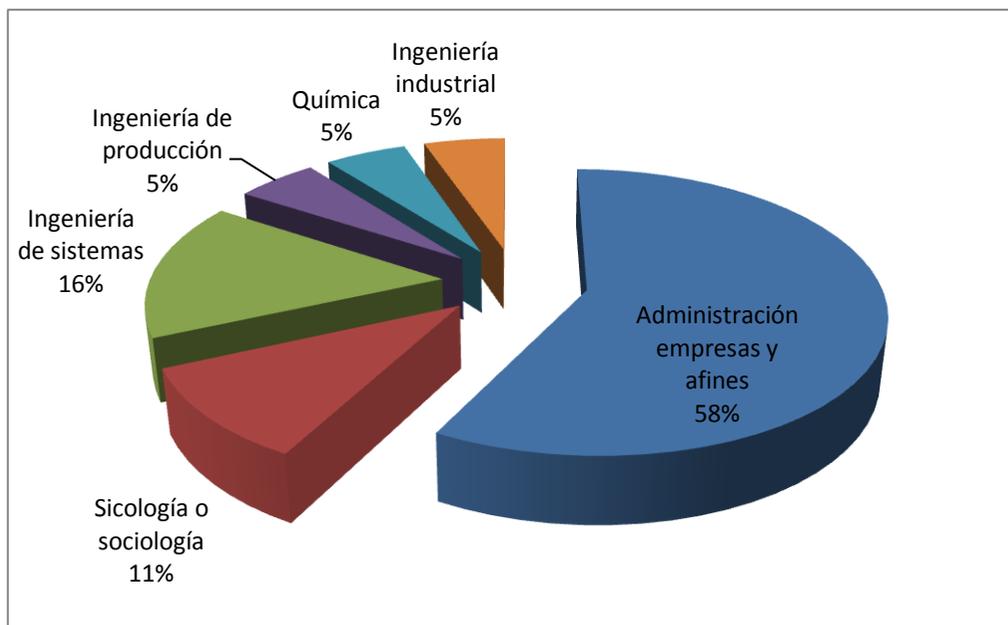


### *Área de desarrollo profesional*

Tabla 15. *Área de desarrollo profesional*

	Frecuencia	Porcentaje
Administración empresas y afines	11	55%
Sicología o sociología	2	10%
Ingeniería de sistemas	3	15%
Ingeniería de producción	1	5%
Química	1	5%
Ingeniería industrial	1	5%
Perdidos sistema	1	5%
Total	20	100%

Gráfico 6. Área de desarrollo profesional

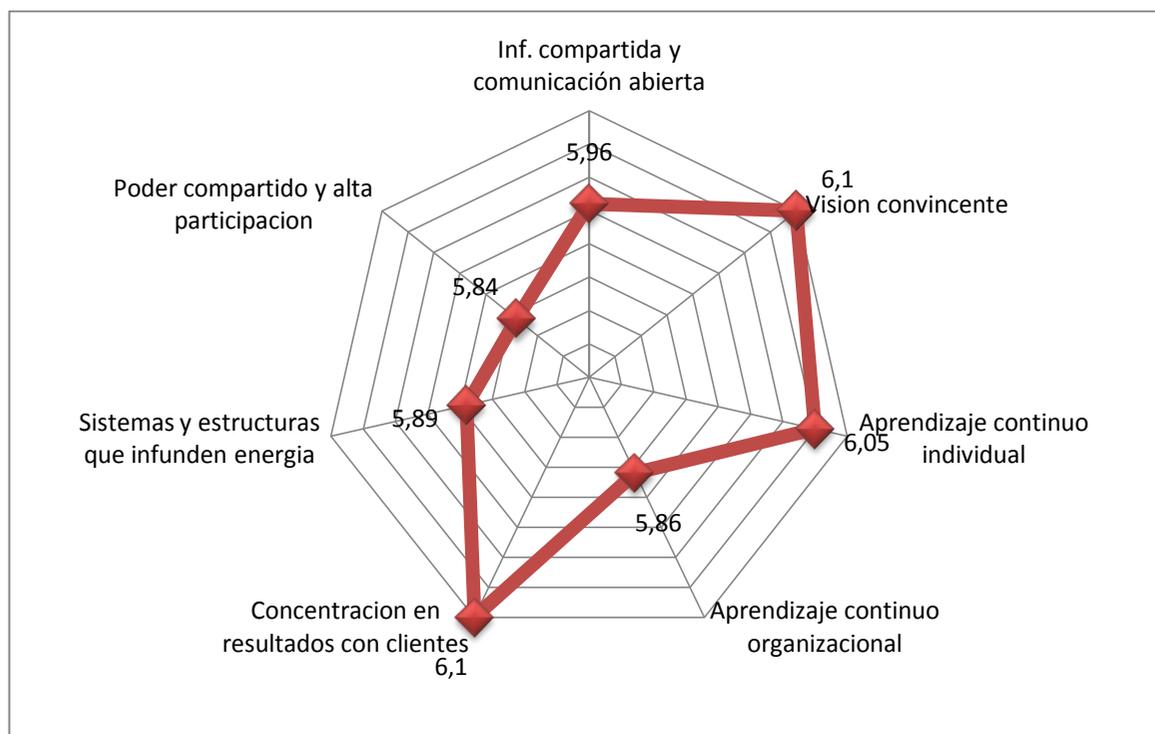


Según el gráfico 6, en lo referente a las áreas de desarrollo profesional se analiza lo siguiente: El área de administración de empresas y afines tiene una participación del 58%, que corresponde a 11 personas; se encontraron 3 encuestados, equivalentes al 16% con formación en ingeniería de sistemas; un 11% equivalente a 2 encuestados tiene formación en psicología o sociología; las áreas de ingeniería de producción, ingeniería industrial y química presentan una participación del 5% cada una, lo cual corresponde a 1 persona en cada área.

Por consiguiente se observa que más del 50% de los líderes encuestados tienen una formación profesional en el área de administración de empresas y afines, lo cual indica que han tenido una preparación académica que les ha dado algunos elementos para desempeñarse como líderes en el contexto de la organización.

## Análisis de las variables del modelo SCORES para organizaciones de alto desempeño

Gráfico 7. Calificación de las variables



Al analizar la media de las siete variables del modelo Scores (ver gráfico 7), se observa que las variables visión convincente y concentración incesante en los resultados con los clientes, son las que presentan un mayor puntaje, 6,1. La segunda calificación más alta la tiene la variable aprendizaje continuo individual, 6,05. La variable que presenta menor calificación es poder compartido y alta participación con una puntuación de 5,84.

Tabla 16. Resultados variables modelo Scores

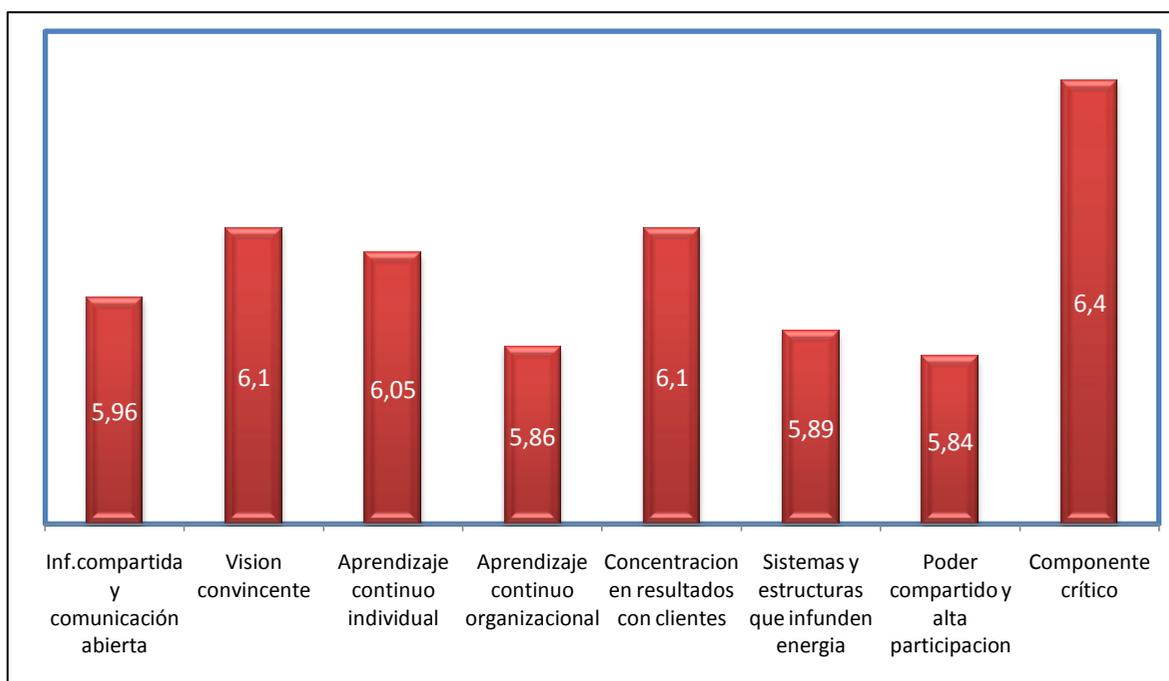
Nº	Variable	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	Información compartida y comunicación abierta	20	0	0	0	0	15	65	20	5,96	6,00	6,00	,54
02	Visión convincente	20	0	0	0	0	20	55	25	6,10	6,25	6,00	,62
03	Aprendizaje continuo individual	20	0	0	0	5	10	55	30	6,05	6,08	6,00	,80
04	Aprendizaje continuo organizacional	20	0	0	0	10	10	65	15	5,86	6,17	6,00	,78
05	Concentración incesante en los resultados con los clientes	20	0	0	0	0	15	50	35	6,11	6,17	6,00	,54
06	Sistemas y estructuras que infunden energía	20	0	0	0	10	10	65	15	5,89	6,17	6,00	,77
07	Poder compartido y alta participación	20	0	0	0	5	20	50	25	5,84	6,08	6,00	,70
08	Componentes críticos	20	0	0	0	0	5	35	60	6,40	6,50	7,00	,56
	Totales	20								36,54	37	38	5,01

Teniendo como referente la escala de valoración que presenta el modelo Scores, donde se establece que es posible ubicar a una organización en un desempeño alto, desempeño promedio u oportunidad de mejora en cada una de las variables que se evalúan por medio de una escala Likert de 7 puntos, se tiene la siguiente calificación:

4. 5,1-7 puntos: Alto desempeño
5. 4-5 puntos: Desempeño promedio
6. Menos de 4 puntos: Oportunidad de mejora

Al realizar el análisis para cada una de las 7 variables (48 preguntas), se presenta una calificación de alto desempeño para todas. Sin embargo, es importante destacar que las variables información compartida y comunicación abierta, aprendizaje continuo organizacional, sistemas y estructuras que infunden energía, y poder compartido y alta participación presentan una calificación por debajo de 6 puntos en la escala Likert, lo cual indica que aunque son variables que se ubican en un alto desempeño aún deben fortalecerse en cada uno de sus elementos para lograr un desempeño superior.

Gráfico 8. Comparación resultados por variables



Según el gráfico 8, al realizar la comparación del componente crítico con las siete variables que evalúa el modelo Scores, se observa que éste componente presenta una mayor calificación respecto a las demás variables; lo cual muestra que

la percepción que tienen los empleados de la satisfacción, compromiso y rendimiento organizacional está por encima de la realidad evidenciada en cada una de las otras variables, mostrando gran consenso de opiniones entre los encuestados

### Resultados por variable

El análisis estadístico de las variables se encuentra registrado en forma de tabla para cada una de las preguntas de la variable. Se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de las variables: información compartida y comunicación abierta (ver tabla 17), visión convincente (ver tabla 18), aprendizaje continuo individual (ver tabla 19), aprendizaje continuo organizacional (ver tabla 20), concentración incesante en los resultados con los clientes (ver tabla 21), sistemas y estructuras que infunden energía (ver tabla 22) y poder compartido y alta participación (ver tabla 23).

#### *Resultados de la variable información compartida y comunicación abierta*

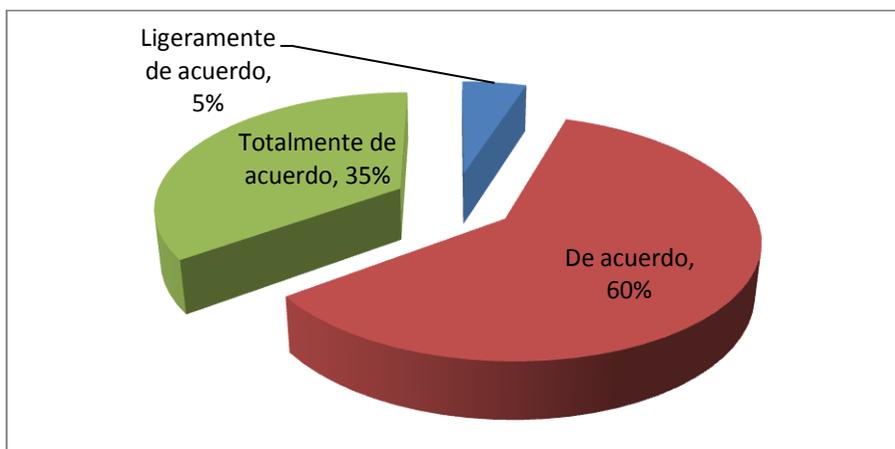
Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable información compartida y comunicación abierta (ver tabla 17), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

Tabla 17. Resultados variable información compartida y comunicación abierta

Nº	Preguntas variable información compartida y comunicación abierta	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	En esta organización, los planes y decisiones se comunican de modo que se entiendan con claridad.	20	0	0	0	0	5,0	60,0	35,0	6,30	6,00	6,00	,57
02	Se reúne y comunica, en forma permanente, información sobre las necesidades de los clientes.	20	0	0	5,0	0	25,0	50,0	20,0	5,80	6,00	6,00	,95
03	Se realizan y comunican, en forma permanente, evaluaciones de la satisfacción de los clientes.	20	0	5,0	5,0	5,0	10,0	50,0	25,0	5,70	6,00	6,00	1,34
04	Se reúne y comunica en forma sistemática, información acerca de los temas claves organizacionales	20	0	0	0	0	10,0	80,0	10,0	6,00	6,00	6,00	,46
05	Se mantiene en forma disponible información sobre los competidores y sus mejores prácticas	20	0	0	5,0	10,0	25,0	40,0	20,0	5,60	6,00	6,00	1,10
06	Entiendo el direccionamiento estratégico de nuestra organización.	19	0	0	5,3	0	5,3	31,6	57,8	6,37	7,00	7,00	1,01
	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42							35,77	37	37	5,43

Se observan, en primera instancia, los constructos más significativos correspondientes a la variable información compartida y comunicación abierta:

Gráfico 9. Comunicación clara de planes y decisiones



A la pregunta “En esta organización, los planes y decisiones se comunican de modo que se entiendan con claridad”(ver gráfico 9), se observa que 12 líderes, el 60% respondieron estar de acuerdo , el 35%, 7 líderes, manifiestan estar totalmente de acuerdo, y 1 líder, el 5%, menciona estar ligeramente de acuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondiente a 20 líderes; con una media de 6,30 y una desviación de 0,57, observándose tendencia hacia estar de acuerdo con consenso de opiniones.

Para la pregunta “Se reúne y comunica en forma sistemática, información acerca de los temas claves organizacionales” (ver gráfico 10), se observa que 16 líderes, el 80% respondieron estar de acuerdo y finalmente 4 líderes contestaron que estaban ligeramente de acuerdo y totalmente de acuerdo, ocupando una participación del 10% cada una, sumando el 100% de los encuestados

correspondiente a 20 líderes. La media se ubica en 6,00 y la desviación estándar en 0,46, con tendencia hacia estar de acuerdo.

Gráfico 10. Información reunida y comunicada sistemáticamente

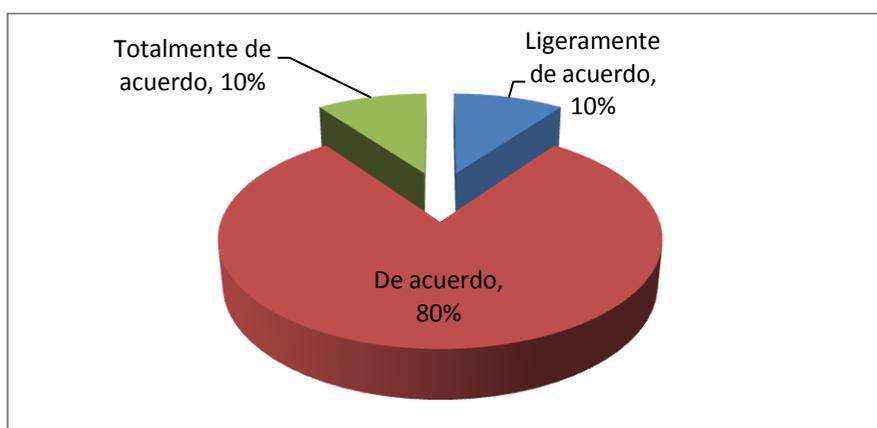
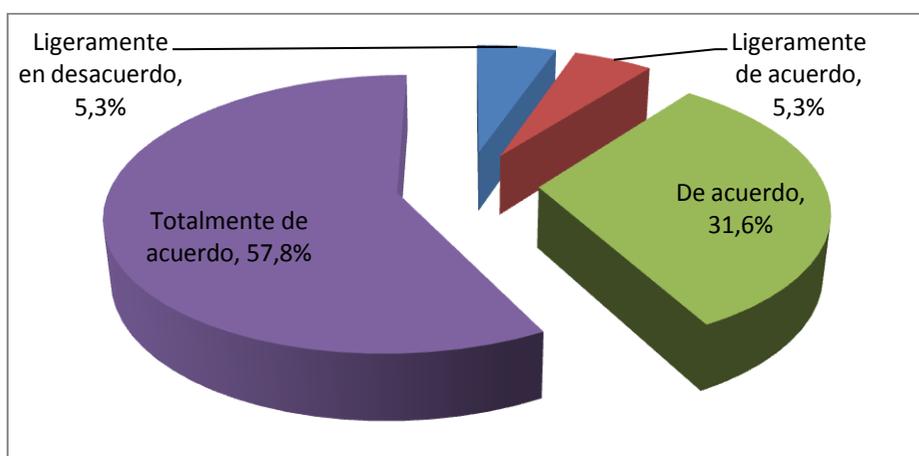


Gráfico 11. Entendimiento del direccionamiento estratégico de la organización



A la declaración “Entiendo el direccionamiento estratégico de nuestra organización”(ver gráfico 11), se observa que 11 líderes, el 57,8% manifestaron estar totalmente de acuerdo, 6 líderes, el 31,6% respondieron que estaban de acuerdo y 1 líder, el 5,3% menciona estar ligeramente de acuerdo, en conjunto para 18

encuestados que corresponden al 95% con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación planteada, entre tanto se observa un porcentaje del 5,3% que representa a 1 líder que manifiesta estar ligeramente en desacuerdo. Existe una media de 6,37 y una desviación estándar de 1,01, concluyendo que los líderes tienden a estar de acuerdo, pero existen opiniones diversas.

Se observa que los constructos 3,5 y 6 muestran desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 17), indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 1, presenta la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable información compartida y comunicación abierta.

Al analizar la variable información compartida y comunicación abierta, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 35,7, una mediana de 37, una moda 37 y la desviación estándar 5,43. Se interpreta que el valor más usual en la escala estuvo en de acuerdo, el promedio de los encuestados muestran tendencia hacia la afirmación estoy de acuerdo y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variables es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con gran consenso en su totalidad.

#### *Resultados de la variable visión convincente*

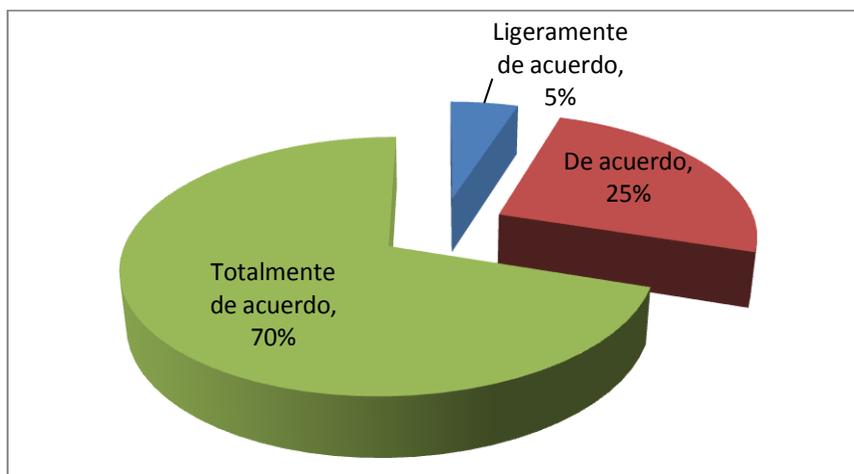
Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable visión convincente (ver tabla 18), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

Tabla 18.Resultados variable visión convincente

Nº	Preguntas variable visión convincente	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	El liderazgo de nuestra organización está alineado en torno a una visión y unos valores compartidos.	20	0	0	0	0	5,0	25	70	6,65	7,00	7,00	,59
02	Todos compartimos una visión común del futuro de la organización.	20	0	0	0	5	25,0	35,0	35,0	6,00	6,00	6,00	,92
03	Los empleados en esta organización sienten pasión y energía en cuanto a la visión y los valores que se comparten.	20	0	0	5,3	15,8	5,3	68,4	5,3	5,53	6,00	6,00	1,02
04	Se observa un alto nivel de compromiso de los empleados con esta organización.	20	0	0	5,0	5,0	20,0	50,0	20,0	5,75	6,00	6,00	1,02
05	Conozco como contribuyo a la visión y valores de nuestra organización.	20	0	0	0	0	5,0	55,0	40,0	6,35	6,00	6,00	,59
06	Me identifico con la cultura de nuestra organización.	20	0	0	0	5,3	10,5	36,8	47,4	6,26	6,00	7,00	,87
	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42							36,54	37	38	5,01

Se observan, seguidamente, los constructos más significativos correspondientes a la variable visión convincente:

Gráfico 12. Liderazgo alineado a la visión y valores



A la pregunta “El liderazgo de nuestra organización está alineado en torno a una visión y unos valores compartidos” (ver gráfico 12), se observa que 14 líderes, el 70% respondieron estar totalmente de acuerdo; el 25%, 5 líderes, manifiestan estar de acuerdo, y 1 líder, el 5%, menciona estar ligeramente de acuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondiente a 20 líderes. La media se ubica en 6,65 y la desviación estándar en 0,59, con tendencia a estar de acuerdo.

Para la pregunta “Conozco como contribuyo a la visión y valores de nuestra organización” (ver gráfico 13), se observa que 11 líderes, el 55% respondieron estar de acuerdo; el 40%, 8 líderes, manifiestan estar totalmente de acuerdo y finalmente 1 líder, el 5%, contestó que estaba ligeramente de acuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondiente a 20 líderes; con una media de 6,35 y una desviación estándar de 0,59, mostrando tendencia hacia estar de acuerdo.

Gráfico 13. Conocimiento de la forma para contribuir a la visión y valores

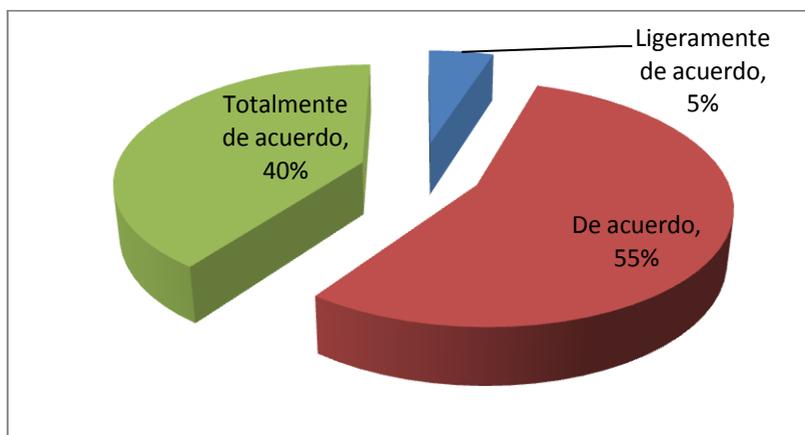
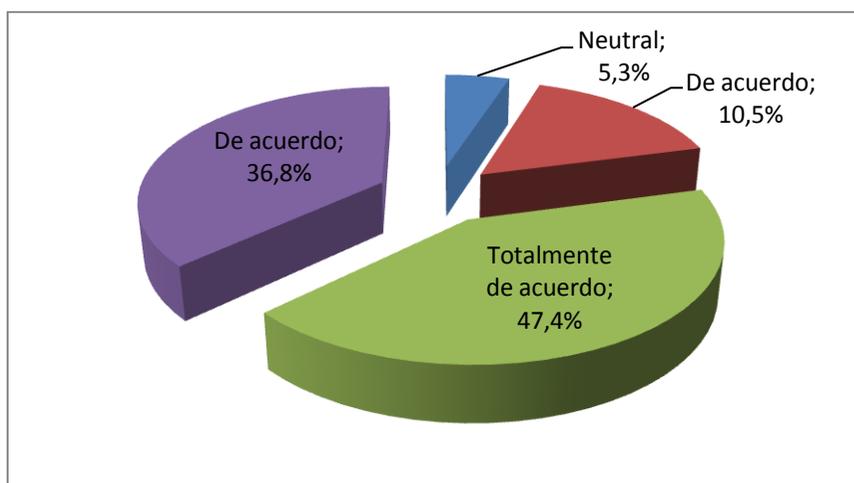


Gráfico 14. Identificación con la cultura organizacional



A la afirmación “Me identifico con la cultura de nuestra organización” (ver gráfico 14), se observa que 9 líderes, el 47,4 % manifestaron estar totalmente de acuerdo; 7 líderes, el 36,8% respondieron que estaban de acuerdo y 2 líderes, el 10,5% manifestaron estar ligeramente de acuerdo; en conjunto para 18 encuestados que corresponden al 94,7% con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación

planteada, pero también se observa un porcentaje del 5,3% que representa a 1 líder manifiesta opinión neutral, lo cual refleja indecisión frente a esta afirmación. La media se ubica en 6,26 y la desviación estándar en 0,87, con tendencia a estar de acuerdo.

Se observa que los constructos 3, y 4 muestran desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 18), indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 1 y 5 presentan la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable visión convincente.

Al analizar la variable visión convincente, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 36,5, una mediana de 37, una moda de 38 y la desviación estándar 5,01. Se interpreta que el valor más usual es hacia la afirmación de acuerdo, el promedio manifiesta estar de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con gran consenso en su totalidad.

#### *Resultados de la variable aprendizaje continuo individual*

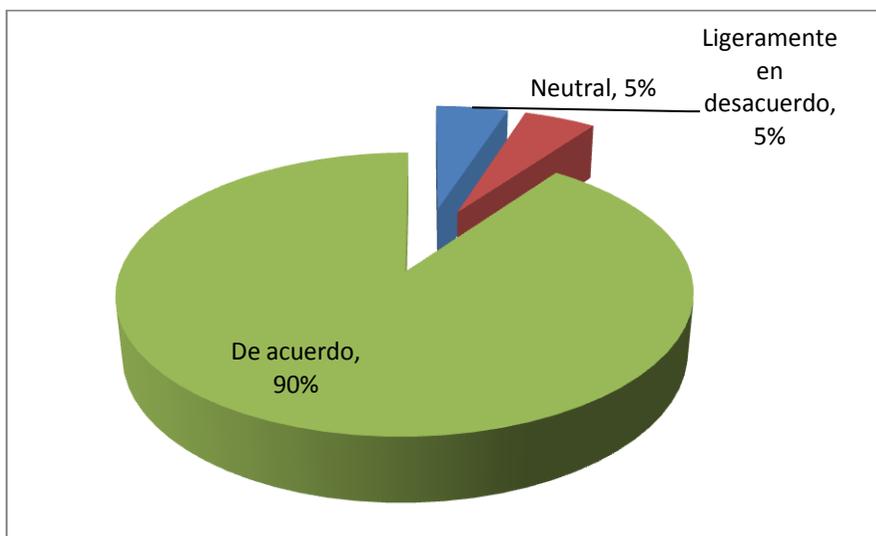
A continuación se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable aprendizaje continuo individual (ver tabla 19), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

Tabla 19. Resultados variable aprendizaje continuo individual.

Nº	Preguntas de la variable aprendizaje continuo individual	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	Las personas de esta organización son tratadas como activos valiosos por su experiencia y conocimiento.	20	0	5,0	25,0	0	0	25,0	45,0	6,00	6,00	7,00	1,26
02	El desarrollo de conocimientos y habilidades individuales es de alta prioridad en nuestra organización.	20	0	5,3	5,3	5,3	21,1	36,8	26,3	5,58	6,00	6,00	1,39
03	Oportunidades de desarrollo y aprendizaje están disponibles y son accesibles en esta organización.	20	0	0	5,0	5,0	5,0	40,0	45,0	6,15	6,00	7,00	1,09
04	En esta organización, se hace énfasis permanente en el mejoramiento continuo y el aprendizaje.	20	0	0	5,0	5,0	5,0	35,0	50,0	6,20	6,50	7,00	1,11
05	En nuestro trabajo tenemos oportunidades para aumentar nuestros conocimientos y habilidades.	20	0	0	5,0	0	5,0	45,0	45,0	6,25	6,00	6,00	,97
06	Las prácticas administrativas apoyan el desarrollo de nuestros conocimientos y habilidades.	20	0	0	5,6	16,7	0	44,4	38,9	6,00	6,00	6,00	1,19
	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42							36,18	36,5	39	7,01

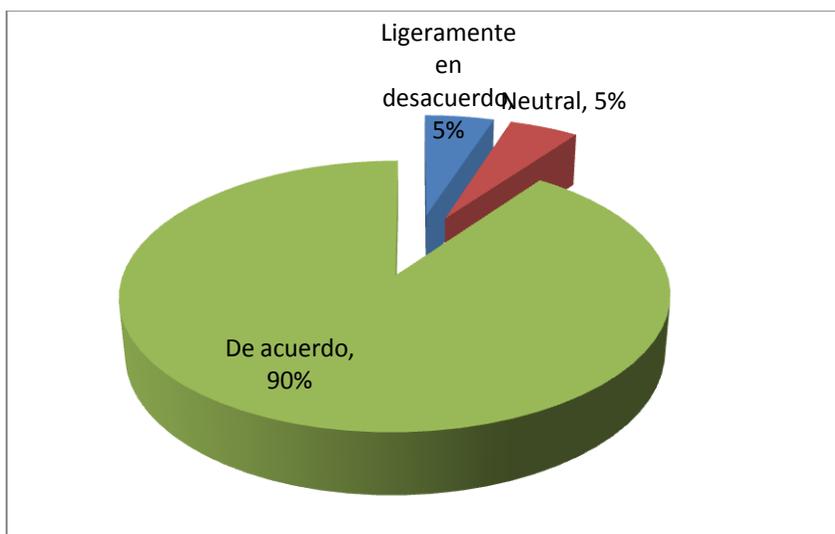
Se observan los constructos más significativos correspondientes a la variable aprendizaje continuo individual:

Gráfico 15. . Disponibilidad y accesibilidad para el desarrollo y aprendizaje



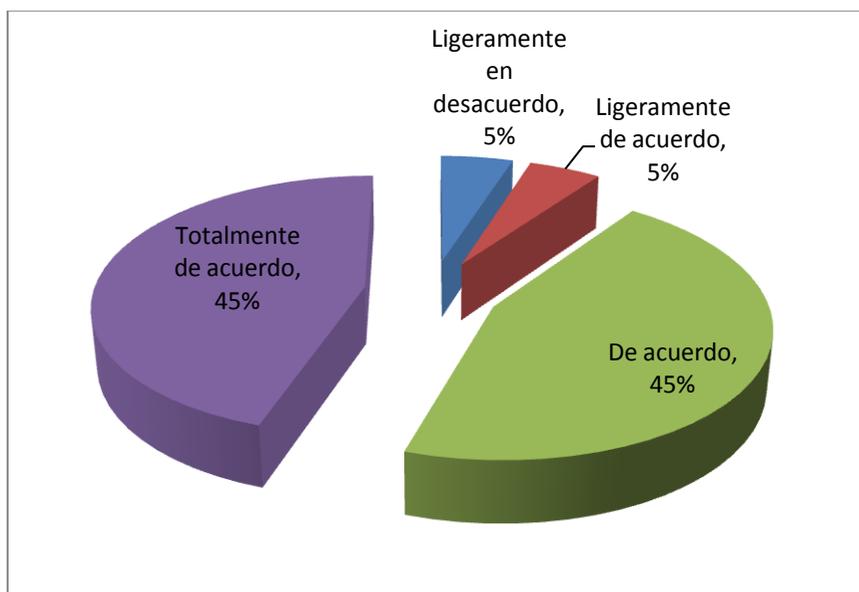
Según el gráfico 15, se observa que 9 líderes, el 45 % manifestaron estar totalmente de acuerdo; 8 líderes, el 40% respondieron estar de acuerdo y 1 líder, el 5% manifiesta estar ligeramente de acuerdo; en conjunto para 18 encuestados que corresponden al 90% con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación planteada. También se observa que 1 líder, el 5% manifiesta indecisión frente a este ítem y otro, el 5% manifiesta estar ligeramente en desacuerdo. La media se ubica en 6,15 y la desviación estándar en 1,09, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación, pero existe una gran diversidad de opiniones en este concepto.

Gráfico 16. Énfasis en el mejoramiento continuo y el aprendizaje



Para la pregunta “En esta organización, se hace énfasis permanente en el mejoramiento continuo y el aprendizaje”(ver gráfico 16), se observa que 10 líderes, el 50% respondieron estar totalmente de acuerdo; el 35%, 7 líderes, manifiestan estar de acuerdo y 1 líder, el 5% dice estar ligeramente de acuerdo, en conjunto para 18 encuestados que corresponden al 90% con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación planteada. También se observa que 1 líder, el 5% manifiesta indecisión frente a este ítem y otro, el 5% manifiesta estar ligeramente en desacuerdo. La media es 6,20 y la desviación estándar 1,11, existiendo una tendencia hacia estar de acuerdo pero manifestando gran diversidad en las apreciaciones.

Gráfico 17. Oportunidades para aumentar los conocimientos y habilidades



A la pregunta “En nuestro trabajo tenemos oportunidades para aumentar nuestros conocimientos y habilidades”(ver gráfico 17), se observa que 18 líderes contestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, ocupando una participación del 45% en cada caso; también se tiene que 1 líder, el 5%, menciona estar ligeramente de acuerdo; sumando el 95%, 19 líderes que tienden a estar de acuerdo con la afirmación planteada; mientras un 5%, 1 líder manifiesta estar ligeramente en desacuerdo. La media se ubica en 6,25 y la desviación estándar en 0,97, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con variedad de opiniones.

Se observa que los constructos 1, 2, 3,4 y 5 muestran desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 19), indicando diversidad de opiniones, lo que significa el menor consenso de los constructos de la variable aprendizaje continuo individual.

Al analizar la variable aprendizaje continuo individual, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 36,18, una mediana de 36,5, una moda de 39 y la desviación estándar 7,01. Se interpreta que el valor más usual para los líderes es estar acuerdo, el promedio manifiesta estar de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con gran consenso en su totalidad.

#### *Resultados de la variable aprendizaje continuo organizacional*

Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable aprendizaje continuo organizacional (ver tabla 20), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

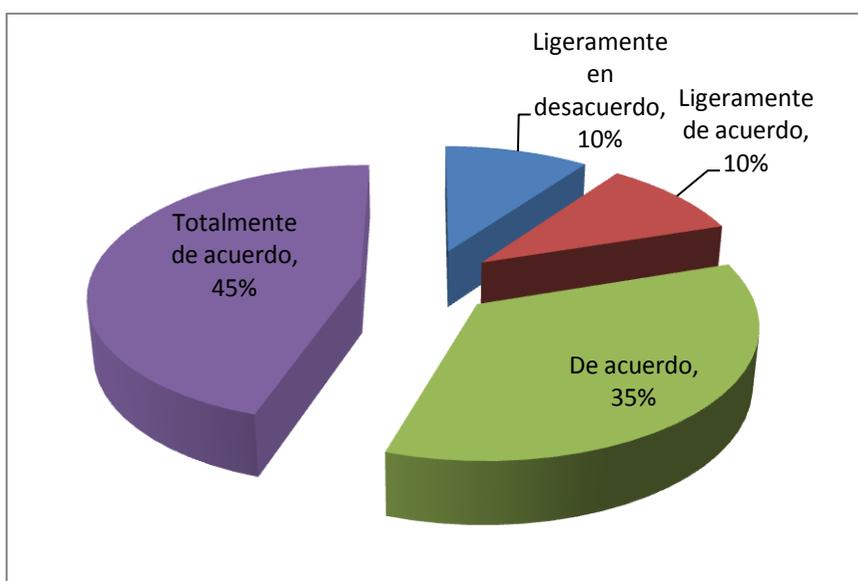
Tabla 20. Resultados variable aprendizaje continuo organizacional.

Nº	Preguntas de la variable aprendizaje continuo organizacional.	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	En esta organización es común el aprendizaje a través de la colaboración entre las unidades de trabajo	20	0	0	0	5,0	25,0	50,0	20,0	5,85	6,00	6,00	,81
02	Se han establecido procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes y comunicar las mejores prácticas.	20	0	0	10,	0	10,0	35,0	45,0	6,05	6,00	7,00	1,23
03	Con frecuencia se buscan enfoques innovadores para mejorar los resultados.	20	0	0	10,5	5,3	0	73,7	10,5	5,68	6,00	6,00	1,11
04	En esta organización, se asigna tiempo para el desarrollo de los equipos de trabajo.	20	0	5,0	5,0	5,0	20,0	45,0	20,0	5,55	6,00	6,00	1,32
05	Se provee entrenamiento para la comprensión de los procesos de la organización.	20	0	0	0	0	15,0	50,0	35,0	6,20	6,00	6,00	,70
06	Los procesos se han establecido de manera que facilitan la colaboración.	20	0	0	5,6	5,6	11,1	61,1	16,7	5,78	6,00	6,00	1,00

	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42	35,11	36	37	6,17
--	---------	----	--------------------------------------	-------	----	----	------

A continuación, se observan los constructos más significativos para la variable aprendizaje continuo organizacional:

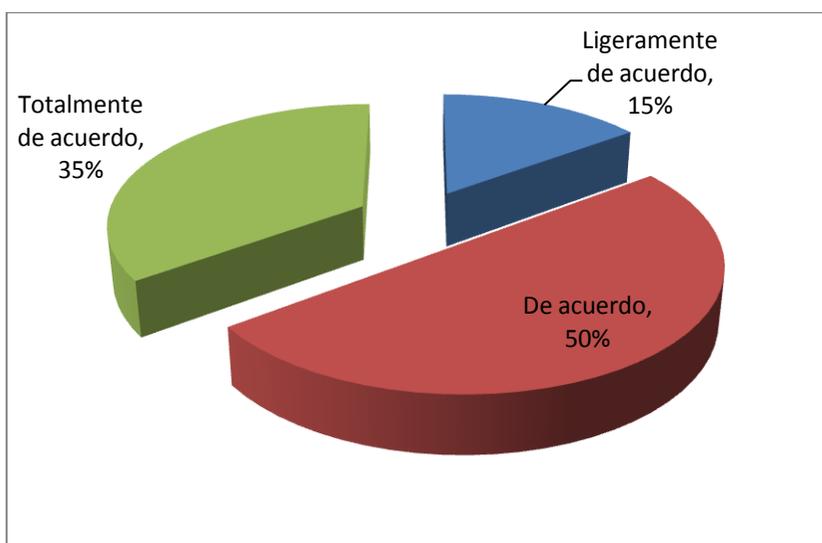
Gráfico 18. Procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes



A la afirmación “Se han establecido procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes y comunicar las mejores prácticas” (ver gráfico 18), se observa que 9 líderes, el 45 % manifestaron estar totalmente de acuerdo; 7 líderes, el 35% respondieron estar de acuerdo y 2 líderes, el 10% manifiestan estar ligeramente de acuerdo, en conjunto para 18 encuestados que corresponden al 90% con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación planteada, pero también se observa que 2 líderes, el 10% manifiestan estar ligeramente en desacuerdo. La

media se ubica en 6,05 y la desviación estándar en 1,23, por lo cual se concluye que la tendencia es hacia estar de acuerdo, pero existe una gran diversidad de opinión en este concepto.

Gráfico 19. Entrenamiento para comprender los procesos de la organización



Para la pregunta “Se provee entrenamiento para la comprensión de los procesos de la organización”(ver gráfico 19), se observa que 10 líderes, el 50% respondieron estar de acuerdo; el 35%, 7 líderes, manifiestan estar totalmente de acuerdo y 3 líderes, el 15% dicen estar ligeramente de acuerdo; sumando el 100%, 20 personas. La media es 6,20 y la desviación estándar 0,70, existiendo una tendencia hacia estar de acuerdo y cierta variedad de opiniones.

Se observa que los constructos 2, 3,4 y 6 muestran desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 20), indicando diversidad de opiniones, mientras

que la pregunta 5 presenta la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable aprendizaje continuo organizacional.

Al analizar la variable aprendizaje continuo organizacional, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 35,11, una mediana de 36, una moda de 37 y la desviación estándar 6,17. Se interpreta que el valor más usual para los líderes es estar de acuerdo, el promedio manifiesta estar ligeramente de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia las respuestas ligeramente de acuerdo y estoy de acuerdo, con gran consenso en su totalidad.

#### *Resultados de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes*

A continuación, se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes (ver tabla 21), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

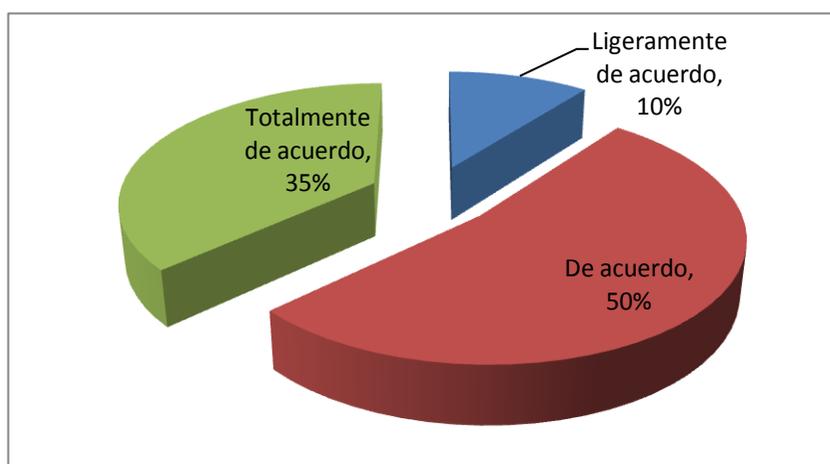
Tabla 21. Resultados variable concentración incesante en los resultados con los clientes.

Nº	Preguntas de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	Las necesidades y expectativas de los clientes impulsan la generación de nuevos servicios y productos.	20	0	0	0	0	10,5	52,6	36,8	6,26	6,00	6,00	,65
02	Nuevos productos y servicios son desarrollados, anticipándonos a las necesidades del cliente.	20	0	0	5,0	0	15,0	70,0	10,0	5,80	6,00	6,00	,83
03	El servicio al cliente tiene alta prioridad en nuestra organización.	20	0	0	0	0	0	50,0	50,0	6,50	6,50	6,00	,51
04	Las relaciones entre las áreas internas organizacionales están diseñadas en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	20	0	0	5,6	0	22,2	72,2	0	5,61	6,00	6,00	,78
05	Los sistemas y los procesos facilitan que los clientes hagan negocios con nosotros.	20	0	0	0	10,5	0	57,9	31,6	6,11	6,00	6,00	,88

06	En nuestra organización, es de alta prioridad la calidad de los productos y servicios.	20	0	0	0	5,3	0	47,4	47,4	6,37	6,00	6,00	,76
	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42						36,65	36,5	36	4,41	

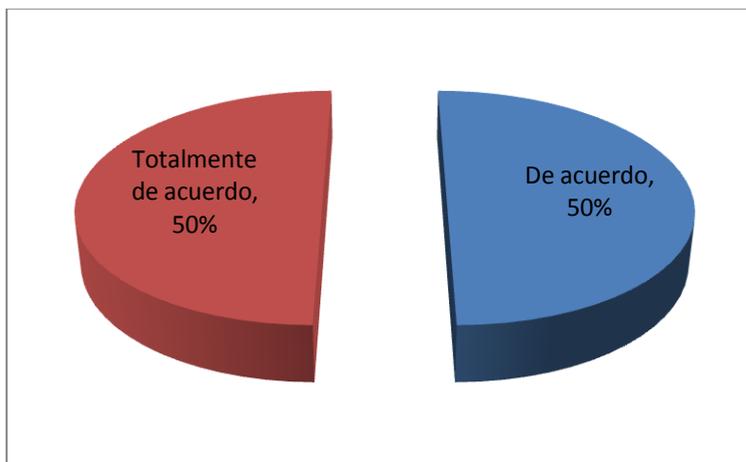
Seguidamente, se describe el comportamiento de los constructos más significativos correspondientes a esta variable:

Gráfico 20. Generación de nuevos servicios y productos por las necesidades y expectativas de los clientes



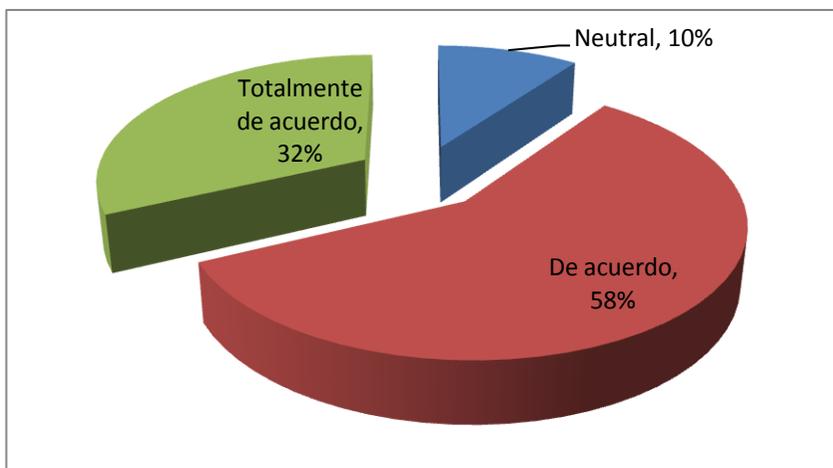
A la afirmación “Las necesidades y expectativas de los clientes impulsan la generación de nuevos servicios y productos” (ver gráfico 20), se observa que 10 líderes, el 50 % manifestaron estar de acuerdo, 7 líderes, el 35% respondieron estar totalmente de acuerdo y 2 líderes, el 10% manifiestan estar ligeramente de acuerdo, sumando el 100%. Le media se ubica en 6,26 y la desviación estándar en 0,65, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Gráfico 21. . Alta prioridad del servicio al cliente



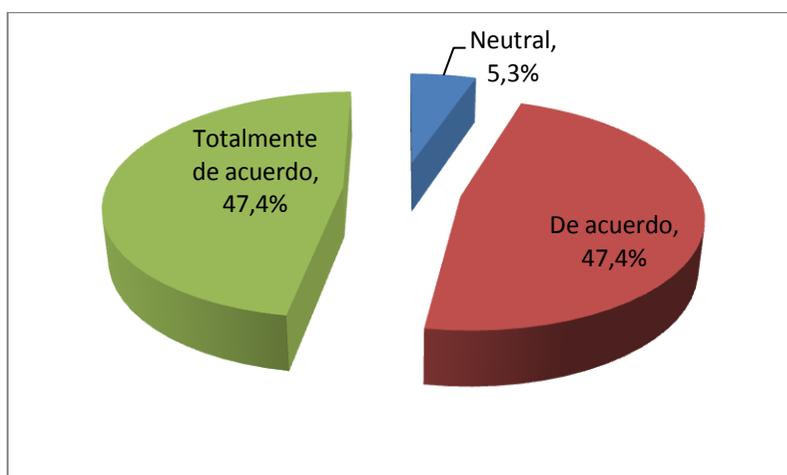
Para la pregunta “El servicio al cliente tiene alta prioridad en nuestra organización” (ver gráfico 21), se observa que 10 líderes, el 50% respondieron estar totalmente de acuerdo y el otro 50%, 10 líderes, manifiestan estar de acuerdo, sumando el 100%, 20 personas. La media para pregunta es 6,50 y la desviación estándar 0,51, se nota una tendencia hacia estar de acuerdo.

Gráfico 22. Los sistemas y procesos facilitan los negocios



Al cuestionamiento “Los sistemas y los procesos facilitan que los clientes hagan negocios con nosotros”(ver gráfico 22), se observa que 11 líderes, el 57,9% respondieron estar de acuerdo; el 31,6%, 6 líderes, manifiestan estar totalmente de acuerdo, en conjunto para 17 encuestados que corresponden al 89,5% con tendencia a estar de acuerdo con la afirmación planteada, pero también se observa que 2 líderes, el 10,5% manifiestan indecisión frente a este ítem. Le media se ubica en 6,11 y la desviación estándar en 0,88, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con cierta diversidad de opiniones.

Gráfico 23. Alta prioridad para la calidad de productos y servicios



En cuanto a “En nuestra organización, es de alta prioridad la calidad de los productos y servicios” (ver gráfico 23), se observa que, para la afirmación “estoy totalmente de acuerdo” y “estoy de acuerdo”, 18 líderes opinan, el 47,4% en cada caso, mostrando tendencia a estar de acuerdo; por otro lado, el 5,3% de los encuestados manifiestan indecisión frente a este ítem. La media es 6,37 y la desviación estándar es 0,76, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo.

Se observa que los constructos 2 y 5 muestran desviaciones estándares superiores a medio punto (ver tabla 21), indicando diversidad de opiniones, mientras que las preguntas 3 y 1 (ver tabla 21), presentan la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable concentración incesante en los resultados con los clientes.

Al analizar la variable concentración incesante en los resultados con los clientes, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 36,65, una mediana de 36,5, una moda de 36 y la desviación estándar 4,41. Se interpreta que el valor más usual para los líderes es estar de acuerdo, el promedio manifiesta estar de acuerdo, y la desviación está un poco por debajo de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con consenso en su totalidad.

#### *Resultados de la variable sistemas y estructuras que infunden energía*

Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable sistemas y estructuras que infunden energía (ver tabla 22), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

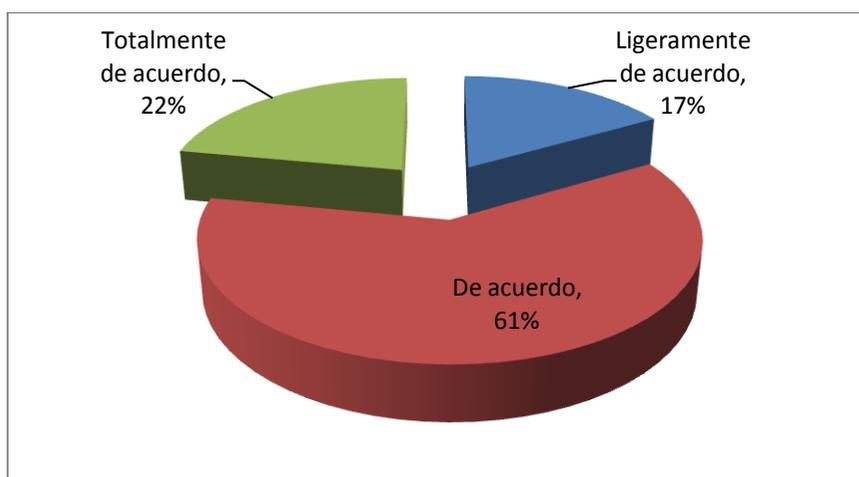
Tabla 22. Resultados variable sistemas y estructuras que infunden energía.

Nº	Preguntas de la variable sistemas y estructuras que infunden energía.	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	Los sistemas de comunicación y retroalimentación están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.	20	0	5,0	0	0	20,0	50,0	25,5	5,85	6,00	6,00	1,14
02	Los sistemas de información y la tecnología están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.	20	0	0	10,0	0	10,0	45,0	35,0	5,95	6,00	6,00	1,19
03	Los sistemas de rendición de cuentas están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.	20	0	0	0	15,8	5,3	52,6	26,3	5,89	6,00	6,00	,99
04	Los sistemas de recompensa y reconocimiento están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.	20	0	0	5,6	5,6	11,1	55,6	22,2	5,83	6,00	6,00	1,04

05	La estructura de la organización está alineada con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.	20	0	0	0	0	23,5	58,8	17,6	5,94	6,00	6,00	,66
06	Las políticas, prácticas y procesos están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.	20	0	0	0	0	16,7	61,1	22,2	6,06	6,00	6,00	,64
	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42							35,52	36	36	5,66

A continuación, se describen los constructos más significativos correspondientes a la variable sistemas y estructuras que infunden energía:

Gráfico 24. Alineamiento de políticas, prácticas y procesos con los propósitos, valores y metas organizacionales.



A la pregunta “Las políticas, prácticas y procesos están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo” (ver gráfico 24), se observa que 11 líderes, el 61,1 % manifestaron estar de acuerdo, 4 líderes, el 22% respondieron estar totalmente de acuerdo y 3 líderes, el 16,7% manifiestan estar ligeramente de acuerdo, sumando el 100% y mostrando una tendencia hacia estar de acuerdo en este ítem. La media se ubica en 6,06 y la desviación estándar en 0,64, lo que muestra una tendencia hacia estar de acuerdo con esta afirmación.

Se observa que los constructos 1,2 y 4 muestran desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 22), indicando diversidad de opiniones, mientras que las pregunta 5 y 6 presentan la desviación más baja, un poco por encima de medio punto, mostrando el mayor consenso de los constructos de la variable sistemas y estructuras que infunden energía.

Al analizar la variable sistemas y estructuras que infunden energía, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 35,52, una mediana de 36, una moda de 36 y la desviación estándar 5,66. Se interpreta que la opción más usual para los líderes es estar de acuerdo, el promedio es estoy de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con consenso de opiniones en su totalidad.

*Resultados de la variable poder compartido y alta participación*

A continuación se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable poder compartido y alta participación (ver tabla 23), también se analizarán los constructos más destacados de esta variable.

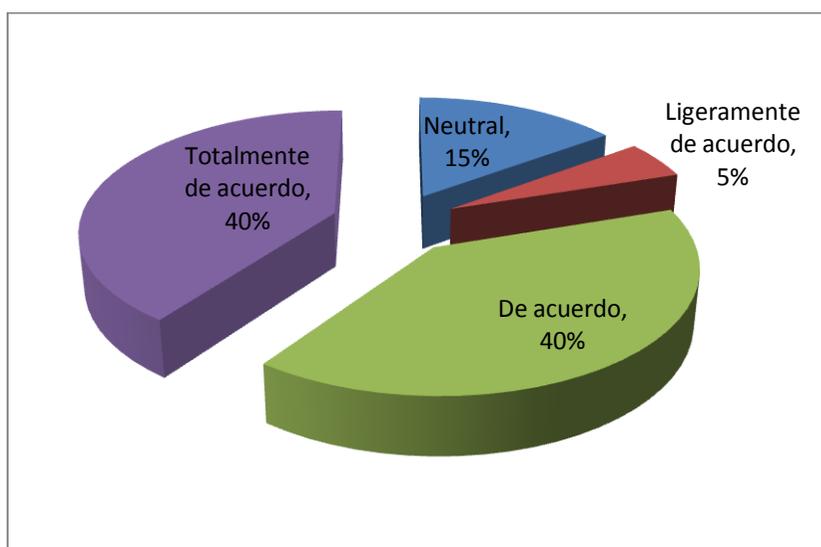
Tabla 23. Resultados variable poder compartido y alta participación.

Nº	Preguntas de la variable poder compartido y alta participación.	N	% por indicadores							Me	Md	Mo	Ds
			1	2	3	4	5	6	7				
01	El trabajo en equipo es un medio a través del cual se comparte la toma de decisiones.	20	0	0	0	15,0	5,0	40,0	40,0	6,05	6,00	6,00	1,05
02	Trabajamos juntos de forma productiva, independientemente de nuestro nivel jerárquico y funciones específicas.	20	0	0	5,0	0	15,0	60,0	20,0	5,90	6,00	6,00	,91
03	La solución de problemas y la discusión de temas claves de la organización se desarrolla en un ambiente participativo a través del diálogo y la comunicación abierta.	20	0	5,0	5,0	0	30,0	45,0	15,0	5,50	6,00	6,00	1,24

04	Los miembros del equipo están involucrados en garantizar la calidad de la formulación de objetivos y medir su progreso	20	0	0	0	10,5	5,3	68,4	15,8	5,89	6,00	6,00	,81
05	La colaboración entre las unidades de trabajo es lo habitual.	20	0	0	10,5	5,3	5,3	78,9	0	5,3	6,00	6,00	1,02
06	Las prácticas de liderazgo apoyan la participación y la colaboración.	20	0	0	0	0	16,7	44,4	38,9	6,22	6,00	6,00	,73
	Totales	20	Valores de la variables entre 6 y 42							34,86	36	36	5,76

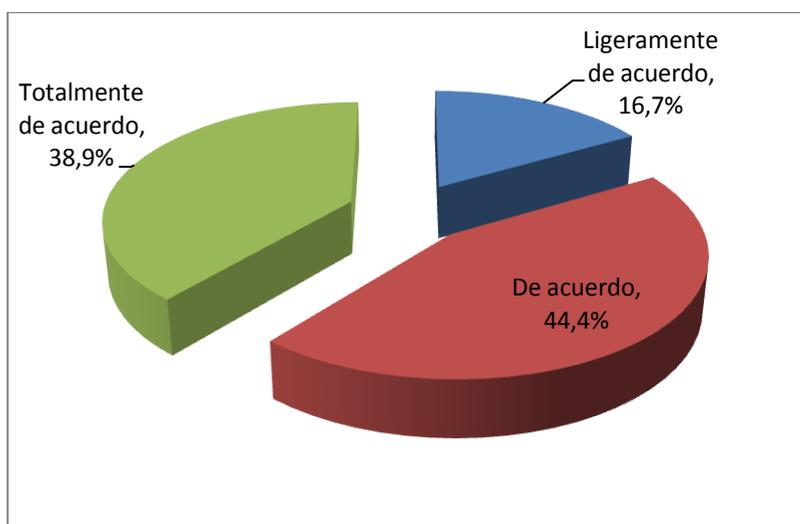
Seguidamente, se describen los constructos más significativos que pertenecen a la variable poder compartido y alta participación:

Gráfico 25. Compartir toma de decisiones en el trabajo en equipo



A la declaración “El trabajo en equipo es un medio a través del cual se comparte la toma de decisiones” (ver gráfico 25), se observa que, tanto para “estoy totalmente de acuerdo” como para “estoy de acuerdo”, 16 líderes opinan, el 40% en cada caso, 1 líder, el 5%, indica estar ligeramente de acuerdo; por lo cual se ve que tendencia es hacia estar de acuerdo. Por otro lado 3 líderes, el 15% de los encuestados manifiestan indecisión frente a este ítem. La media se ubica en 6,05 y la desviación estándar en 1,05, lo cual muestra una tendencia hacia estar de acuerdo pero con gran diversidad en las apreciaciones

Gráfico 26. Liderazgo que apoya la participación y colaboración



A la pregunta “Las prácticas de liderazgo apoyan la participación y la colaboración” (ver gráfico 26), se observa que 8 líderes, el 44,4 % manifestaron estar de acuerdo, 7 líderes, el 38,9% respondieron estar totalmente de acuerdo y 3 líderes, el 16,7% manifiestan estar ligeramente de acuerdo, sumando el 100% y mostrando una tendencia hacia estar de acuerdo en este ítem. La media es 6,22 y la

desviación estándar 0,73, mostrando tendencia hacia estar de acuerdo con la afirmación.

Se observa que los constructos 1,3 y 5 muestran desviaciones estándares superiores a un punto (ver tabla 23), indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 6 presenta la desviación más baja, un poco por encima de medio punto, mostrando el mayor consenso de los constructos de la variable poder compartido y alta participación.

Al analizar la variable poder compartido y alta participación, en su totalidad, sabiendo que sus valores pueden estar entre 6 y 42, se obtuvo una media de 34,86, una mediana de 36, una moda de 36 y la desviación estándar 5,76. Se interpreta que la opción más usual estuvo en de acuerdo, el promedio está entre ligeramente de acuerdo y estoy de acuerdo, y la desviación está un poco por encima de medio punto, con respecto a la media. La inclinación de la variable es hacia la respuesta estoy de acuerdo, con consenso en su totalidad.

#### Prueba de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis de tanto de investigación como la nula, no hay suficiente información, sin embargo se observa que a través de la aplicación de 20 encuestas en líderes de las empresas: Groupe Seb (Imusa), Comfenalco, Emtelco, Corona, Isagen y Noel se evidencia la existencia de características del liderazgo servidor manifestando un alto desempeño en las variables analizadas.

## Conclusión

En el capítulo análisis e interpretación de los resultados se pudo establecer la existencia de características del liderazgo servidor en cada una de las variables del modelo Scores, con calificación de alto desempeño para cada variable. De igual forma, se observó el comportamiento de cada variable con respecto a las medidas estadísticas de frecuencia, tendencia central y dispersión. Se muestra inclinación en los líderes de las empresas: Groupe Seb (Imusa), Comfenalco, Emtelco, Corona, Isagen y Noel hacia la opinión estoy de acuerdo, con un generalizado consenso.

## CAPÍTULO V- CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES

### Introducción

Al llegar a la última etapa, los investigadores presentan conclusiones y recomendaciones al grupo de investigación Liderazgo y Organizaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista. Éstas están fundamentadas en el análisis e interpretación de los resultados de la investigación sobre las características del liderazgo servidor.

De igual forma, se presentan las implicaciones que tiene la investigación para la Corporación Universitaria Adventista y para el medio empresarial.

### Conclusiones

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

1. La principal conclusión es que no se puede comprobar la hipótesis de investigación por la poca información que se obtuvo al aplicar el instrumento en las empresas que participaron. Por lo tanto se afirma que los resultados no se pueden generalizar, pues los datos obtenidos no son concluyentes.

2. En relación a las variables del modelo Scores para organizaciones de alto desempeño se consideran 2 variables como las más significativas: En primer lugar

la variable concentración incesante en los resultados con los clientes, lo cual muestra que se tiene claro conocimiento de quienes son los clientes y que existe un enfoque casi obsesivo en los resultados que se obtienen con ellos. Seguidamente se ubica la variable visión convincente, mostrando que todos apoyan la visión organizacional.

3. Por otro lado, se consideran 2 variables como las menos relevantes: poder compartido y alta participación y luego la variable aprendizaje continuo organizacional.

4. Las variables donde hay menos consenso son: aprendizaje continuo individual y aprendizaje continuo organizacional.

5. Se analiza que la percepción que tienen los empleados de la satisfacción, compromiso y rendimiento organizacional está por encima de la realidad evidenciada.

En relación con la variable información compartida y comunicación abierta se destacan las siguientes características:

6. Comunicación clara de planes y decisiones (constructo 1), información reunida y comunicada sistemáticamente (constructo 4) y entendimiento del direccionamiento estratégico de la organización (constructo 6).

En relación con la variable visión convincente se destacan las siguientes características:

7. Liderazgo alineado a la visión y valores (constructo 1), conocimiento de la forma para contribuir a la visión y valores (constructo 5) e identificación con la cultura organizacional (constructo 6).

En relación con la variable aprendizaje continuo individual se destacan las siguientes características:

8. Disponibilidad y accesibilidad para el desarrollo y aprendizaje (constructo 3), énfasis en el mejoramiento continuo y el aprendizaje (constructo 4) y oportunidades para aumentar los conocimientos y habilidades (constructo 5).

En relación con la variable aprendizaje continuo organizacional se destacan las siguientes características:

9. Procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes (constructo 2) y entrenamiento para comprender los procesos de la organización (constructo 5).

En relación con la variable concentración incesante en los resultados con los clientes se destacan las siguientes características:

10. Generación de nuevos servicios y productos por las necesidades y expectativas de los clientes (constructo 1), alta prioridad del servicio al cliente (constructo 3), los sistemas y procesos facilitan los negocios (constructo 5) y alta prioridad para la calidad de productos y servicios (constructo 5).

En relación con la variable sistemas y estructuras que infunden energía se destaca la siguiente característica:

11. Alineamiento de políticas, prácticas y procesos con los propósitos, valores y metas organizacionales (constructo 6).

En relación con la variable poder compartido y alta participación se destacan las siguientes características:

12. Compartir toma de decisiones en el trabajo en equipo (constructo 1) y liderazgo que apoya la participación y colaboración (constructo 6).

## Recomendaciones

1. Como se mencionó anteriormente los datos recolectados no son concluyentes, por lo tanto es importante aceptar que ésta investigación no está concluida y que es un estudio en proceso (conclusión 1).

2. Se construyó un marco que permitió probar la aplicación del modelo Scores en organizaciones, lo cual facilita su posterior aplicación como medio de diagnóstico empresarial.

3. Se recomienda hacer uso de otras estrategias que permitan acceder a un amplio grupo de líderes de las organizaciones seleccionadas. Se puede comenzar aplicando el instrumento de recolección de información en diferentes tipos de empresas, también se pueden realizar conferencias al interior de las organizaciones para mostrarles las bondades del enfoque del liderazgo servidor.

## Implicaciones

1. A partir de la elaboración de este proyecto, se adquiere conocimiento para saber cómo trabajar con las empresas en el desarrollo de la investigación.

2. Al tener los resultados de la aplicación del instrumento del modelo Scores, éstos se pueden cruzar con otros modelos de liderazgo servidor para tener resultados más profundos que permitan identificar los elementos del liderazgo servidor que tienen las empresas estudiadas.

3. Aunque el proceso ha sido complicado, ésta investigación sirve como punto de partida para profundizar en el objeto de estudio y así fortalecer los elementos de

liderazgo servidor en las organizaciones, como uno de los enfoques que conlleva a una organización a ser de alto desempeño.

4. La información recolectada permite ir construyendo una base de datos con información de diferentes empresas.

5. Ya están listos todos los elementos metodológicos para seguir avanzando en la investigación.

6. Durante el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación se generó un aprendizaje útil para los investigadores y el Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones.

### Conclusión

Al concluir este capítulo, se presentan las conclusiones, recomendaciones e implicaciones más destacadas. Se espera seguir avanzando en el desarrollo de esta investigación con el fin de identificar las características de liderazgo servidor que están presentes en las organizaciones estudiadas, con el fin de fortalecerlas para experimentar un alto desempeño duradero en el tiempo.

## ANEXOS

## Anexo 1. Lista de referencias

- Aristizabal Botero, C. A. (2008). *Fundación Universitaria Luis Amigo*. Recuperado el 04 de 05 de 2012, de <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>
- Bartolo, P. y. (09 de Mayo de 2006). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 14 de 11 de 2011, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/bartolo\\_v\\_p/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/bartolo_v_p/capitulo2.pdf)
- Batten, J. (1988). "Servant-Leadership: A Passion to Serve." In L. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a Higher Level*. New Jersey USA: Pearson Education, Inc.
- Grajales, T. (1996). *Manual de Investigación*. Montemorelos, México: Serie Textos Universitarios.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

Grupo de Investigación Liderazgo y Organizaciones. (2008). Documento escritural línea de investigación liderazgo servidor. Medellín, Antioquia, Colombia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Laub, J. (August de 2003). *From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. Proceedings of the Servant Leadership Roundtable*. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/laub\\_from\\_paternalism.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/laub_from_paternalism.pdf)

Levering, Robert y Moskowitz, Milton. (2011). Recuperado el 28 de Noviembre de 2011, de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for/435-2011>

Marín, C. y. (2009). Hacia un estado del arte del liderazgo servidor. *Proyecto de Investigación*. Medellín, Colombia.

Page, D. y. (October de 2003). *Servant Leadership: An Opponent Process Model - 1. Servant Leadership Roundtable*. Recuperado el 13 de 10 de 2011, de <http://www.meaning.ca/archives/archive/pdfs/WongServantLeadership.pdf>

Pariente Fragoso, J. L. (s.f.). *Pariente*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de [http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Liderazgo\\_Dr\\_Pariente.pdf](http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Liderazgo_Dr_Pariente.pdf)

Publicaciones Semana. (12 de 12 de 2011). *DINERO.COM*. Recuperado el 06 de 05 de 2012, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/141530>

Publicaciones Semana, S. (27 de Mayo de 2011). 5 mil empresas 2011. *Dinero*(374), 70-72.

Restrepo Santamaría, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Robbins. (2004). *Comportamiento*. Mexico: Pearson.

Santa Biblia Nueva Reina Valera. (s.f.). 1990. Miami, Florida, USA: Sociedad Bíblica Emanuel.

Savage, C. y. (1989). *Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Angel Arango del Banco de la República*. Recuperado el 26 de 04 de 2012, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/publicacionesbanrep/boletin/boleti5/bolet19/admi.htm>

Stogdil, M. R. (1974). *Handbook of leadership; a survey of theory and research*. New York: Free Press.

Vásquez Paniagua, J. A. (Enero- Junio de 2010). ¿Es temerario hablar de un "modelo" de empresario Antioqueño? *Revista electrónica Forum Doctoral*(2), 57.

## Anexo 2. Encuesta Desempeño Organizacional y Liderazgo de Servicio

Esta encuesta está dirigida a los directivos de las Empresas Antioqueñas destacadas, de los diferentes niveles administrativos. Tiene como propósito observar las características de Liderazgo enfocado en servicio que se practican en estas organizaciones.

Estas respuestas son totalmente anónimas y confidenciales. En ningún caso se requiere su identificación personal.

Por favor, seleccione la respuesta que usted considera más adecuada según la afirmación propuesta.

### \*Obligatorio

1. En esta organización, los planes y decisiones se comunican de modo que se entiendan con claridad. \*

2. El liderazgo de nuestra organización está alineado en torno a una visión y unos valores compartidos. \*

3. Las personas de esta organización son tratadas como activos valiosos por su experiencia y conocimiento. \*

4. En esta organización es común el aprendizaje a través de la colaboración entre las unidades de trabajo. \*

5. Las necesidades y expectativas de los clientes impulsan la generación de nuevos servicios y productos. \*

6. Los sistemas de comunicación y retroalimentación están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo. \*

7. El trabajo en equipo es un medio a través del cual se comparte la toma de decisiones. \*

8. Estoy satisfecho con mi organización. \*

9. Se reúne y comunica, en forma permanente, Información sobre las necesidades de los clientes. \*

10. Todos compartimos una visión común del futuro de la organización. \*

11. El desarrollo de conocimientos y habilidades individuales es de alta prioridad en nuestra organización. \*

12. Se han establecido procedimientos organizacionales para compartir aprendizajes y comunicar las mejores prácticas. \*

13. Nuevos productos y servicios son desarrollados, anticipándonos a las necesidades del cliente. \*

14. Los sistemas de información y la tecnología están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.

\*

15. Trabajamos juntos de forma productiva, independientemente de nuestro nivel jerárquico y funciones específicas. \*

16. Me siento orgulloso de ser miembro de esta organización.

\*

17. Se realizan y comunican, en forma permanente, evaluaciones de la satisfacción de los clientes. \*

18. Los empleados en esta organización sienten pasión y energía en cuanto a la visión y los valores que se comparten. \*

19. Oportunidades de desarrollo y aprendizaje están disponibles y son accesibles en esta organización. \*

20. Con frecuencia se buscan enfoques innovadores para mejorar los resultados. \*

21. El servicio al cliente tiene alta prioridad en nuestra organización. \*

22. Los sistemas de rendición de cuentas están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo. \*

23. La solución de problemas y la discusión de temas claves de la organización se desarrolla en un ambiente participativo a través del diálogo y la comunicación abierta. \*

24. Siento un compromiso con la organización que va más allá de "sólo un lugar para trabajar". \*

25. Se reúne y comunica en forma sistemática, información acerca de los temas claves organizacionales. \*

26. Se observa un alto nivel de compromiso de los empleados con esta organización. \*

27. En esta organización, se hace énfasis permanente en el mejoramiento continuo y el aprendizaje. \*

28. En esta organización, se asigna tiempo para el desarrollo de los equipos de trabajo. \*

29. Las relaciones entre las áreas internas organizacionales están diseñadas en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

\*

30. Los sistemas de recompensa y reconocimiento están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.

\*

31. Los miembros del equipo están involucrados en garantizar la calidad de la formulación de objetivos y medir su progreso. \*

32. Estoy dispuesto a deponer mis intereses personales para hacer de nuestra organización exitosa. \*

33. Se mantiene en forma disponible información sobre los competidores y sus mejores prácticas. \*

34. Conozco como contribuyo a la visión y valores de nuestra organización.

\*

35. En nuestro trabajo tenemos oportunidades para aumentar nuestros conocimientos y habilidades. \*

36. Se provee entrenamiento para la comprensión de los procesos de la organización. \*

37. Los sistemas y los procesos facilitan que los clientes hagan negocios con nosotros. \*

38. La estructura de la organización está alineada con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.

\*

39. La colaboración entre las unidades de trabajo es lo habitual.

\*

40. Con referencia a los objetivos de largo plazo, nuestra organización alcanza excelentes resultados. \*

41. Entiendo el direccionamiento estratégico de nuestra organización.

\*

42. Me identifico con la cultura de nuestra organización.

\*

43. Las prácticas administrativas apoyan el desarrollo de nuestros conocimientos y habilidades. \*

44. Los procesos se han establecido de manera que facilitan la colaboración.

\*

45. En nuestra organización, es de alta prioridad la calidad de los productos y servicios. \*

46. Las políticas, prácticas y procesos están alineados con los propósitos, valores y metas organizacionales, lo que facilita realizar el trabajo.

\*

47. Las prácticas de liderazgo apoyan la participación y la colaboración.

\*

48. Hacemos todo lo que está a nuestro alcance para mantener un alto nivel de rendimiento. \*

### Información General

Género \*

Nivel de Desempeño Directivo \*

Nivel directivo en el cual se desempeña en la organización.

Edad \*

Seleccione su rango de edad

Tiempo de trabajo \*

Tiempo de trabajo en la organización

Nivel de Formación Profesional \*

Nivel de formación académico profesional.

Área de Desarrollo Profesional \*

Área de desarrollo profesional en la que se formó.

Con la tecnología de Google Docs

Continuar »

## Anexo 3. Carta solicitud aplicación de la encuesta



## CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Medellín, Enero 24 de 2012

Señor

**Jhon Fredy Ospina**

Fábrica de Licores de Antioquia

La ciudad

REFERENCIA: Solicitud de apoyo para adelantar investigación sobre Liderazgo en las organizaciones más destacadas del país.

Atento Saludo.

Por medio de la presente, le informamos que la División de Investigaciones y Posgrados de la Corporación Universitaria Adventista, mediante el grupo de investigación: Liderazgo y Organizaciones, se encuentra realizando una investigación sobre el ejercicio del liderazgo en las empresas más destacadas del país según el informe de la revista DINERO, con el Objetivo de evidenciar las características del liderazgo servidor que ponen en práctica esta distinguidas empresas. La muestra poblacional estará compuesta por los directivos de las diferentes instituciones

En consecuencia solicitamos a ustedes muy respetuosamente el favor de apoyar a los estudiantes Juan Carlos Ortiz identificado con la C.C 7574047 y Derly Yanicxa Páez Cruz con C.C. 1075234210, estudiantes de las especializaciones en Gestión del Emprendimiento y de Gerencia de Organizaciones con énfasis en Liderazgo y Servicio en el proceso de recolección de información y la coordinación de actividades relacionadas con la investigación.

La metodología para la aplicación del instrumento será a través de una encuesta que se diligenciará de manera virtual en un sitio web.

Apreciaremos todo el apoyo que pueda brindarnos en la buena marcha de esta investigación.

Att:

Carlos William Marín  
Coordinador de Posgrados

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>

Anexo 4. Propuesta de investigación

CORPORACION  
UNIVERSITARIA  
ADVENTISTA



GRUPO DE INVESTIGACION EN  
LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Título:

Identificación de las características del Liderazgo Servidor en la dirección  
Empresa Antioqueña

Unidades académicas patrocinantes:

División de investigaciones y posgrados  
Grupo de investigación Liderazgo y Organizaciones

Programas: Especialización en Gerencia de Organizaciones  
Especialización en Gestión del Emprendimiento

Nombre de los investigadores: Derly Yanicxa Páez Cruz  
Juan Carlos Ortiz Madrid

Asesores Temático: Mg. Carlos William Marín Gallego  
Metodológico: Mg. Libardo José Velásquez Estrada

Disciplina general: Ciencias Administrativas

Área específica de conocimiento: Liderazgo

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo servidor, dirección, empresa Antioqueña.

## **Resumen técnico**

En el ámbito del departamento de Antioquía y aún de Colombia, se observa un espíritu de liderazgo en la empresa Antioqueña. El impacto de estas empresas ha sido considerable en el desarrollo regional y nacional; es la segunda economía del país con una participación del 13,3% en el PIB nacional y sus ventas equivalen al 27% del PIB.

De estas empresas destacadas, se resaltan los valores empresariales y humanos con que fueron creadas, cómo su desarrollo y políticas hicieron y siguen haciendo importantes aportes a la identidad de un pueblo y a su desarrollo económico, social y de infraestructura. Por tanto, se cree que en la dirección de la empresa antioqueña se identifican características del liderazgo servidor en su ejercicio administrativo; que les ha permitido ser incluidas entre las 5.000 empresas más destacadas del país en los informes del año 2011.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **Estado actual del conocimiento sobre el tema**

El concepto de liderazgo ha ido evolucionando a lo largo de los años, algunos de sus enfoques han tenido lugar a modificaciones y han surgido nuevos postulados en torno a este concepto, dando respuesta a la dinámica de la alta gerencia en las organizaciones.

En el escenario actual, se evidencia una fuerte tendencia por la búsqueda de nuevas posibilidades de liderazgo que faciliten la dirección de organizaciones que enfrentan tanto retos, como oportunidades en un mercado cambiante, exigente y altamente competitivo.

En esta búsqueda, para el año 1970, surge un concepto que ha ido tomando fuerza a través del tiempo: el Liderazgo Servidor. Según Robert Greenleaf (1977),

“El líder-servidor es servidor primero... Entonces esta elección consciente resulta en una aspiración a liderar” (p.27). El liderazgo, visto desde esa perspectiva, supone el ejercicio del liderazgo con el propósito de servir, de aportar a los seguidores y a la sociedad, se defiende la motivación de un líder y el papel de servicio a los demás como lo primordial.

Igualmente, el liderazgo servidor, convierte a la organización liderada en una institución de alto desempeño. Como lo plantea Greenleaf, “si se va a construir una mejor sociedad, una sociedad más justa y amorosa, una que pueda ofrecer mejores oportunidades a sus miembros, entonces la mejor manera de hacerlo es aumentando tanto la capacidad de servir como el buen desempeño como servidora de las principales instituciones existentes.” (1977)

Este enfoque de liderazgo servidor lo practican empresas tales como SAS (puesto 1), Wegmans Food Market (puesto 3), Zappos.com (puesto 6), Nugget Market (puesto 8) y Recreational Equipment (REI) (puesto 9) consideradas entre las 10 mejores empresas para trabajar según la clasificación que hace la revista Fortune para el 2011.

El desafío del liderazgo servidor es desencadenar el poder y potencial de las personas y por supuesto de las organizaciones para convertirlas en el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida.

### **Objetivo General**

Describir las características del liderazgo servidor que están presentes en la dirección de las empresas antioqueñas de alto desempeño.

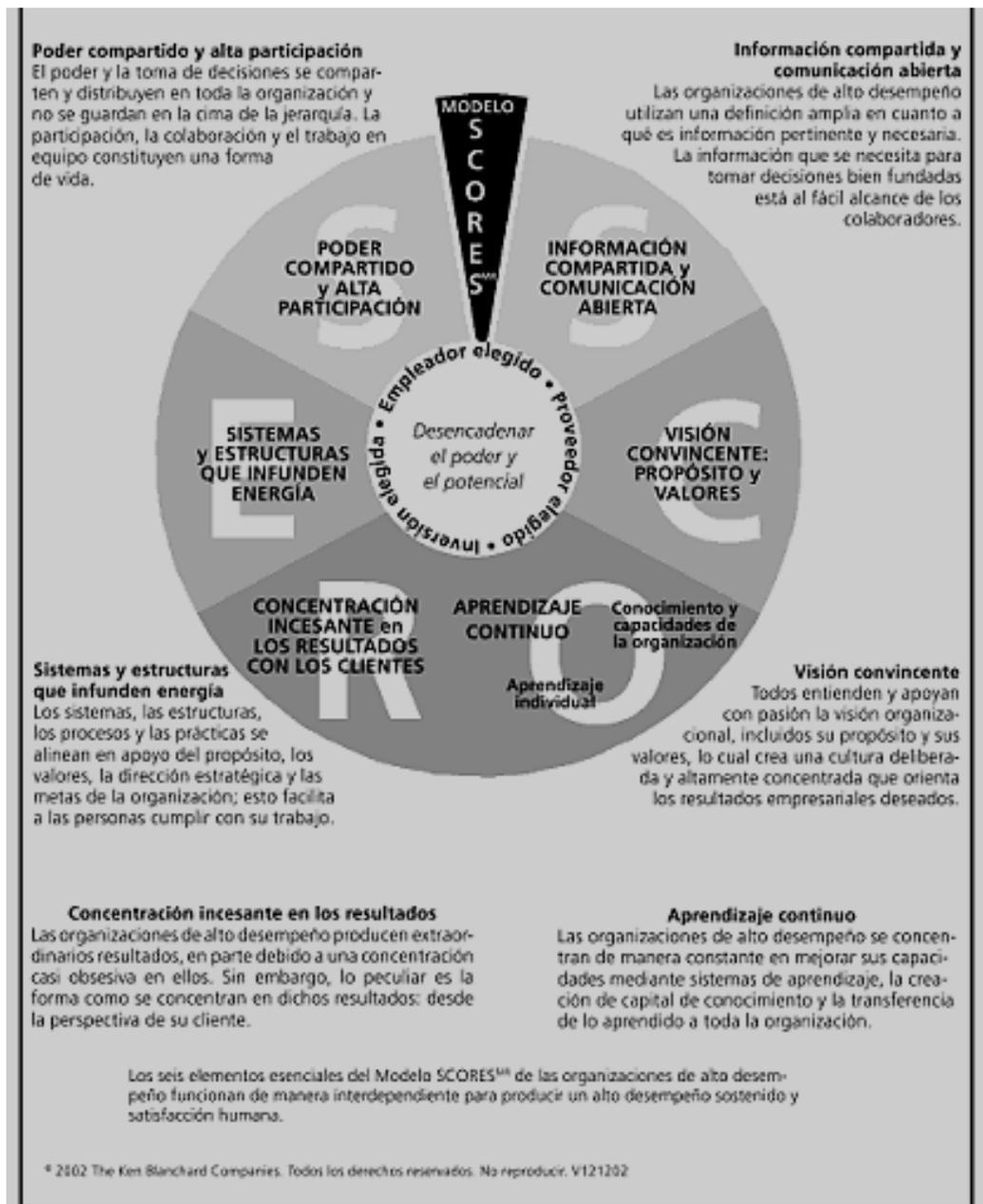
## **Método**

Esta investigación es de enfoque cuantitativo y en relación al tiempo transversal, lo cual significa que se tomará la información por una sola vez. El alcance de este estudio es descriptivo. La población objeto de estudio son los directivos de alta gerencia, media gerencia y nivel de supervisión de 5 empresas Antioqueñas que están registradas en la lista de las empresas más destacadas del país.

La herramienta a utilizar para recoger la información es un instrumento tipo encuesta utilizado en el modelo SCORES para las organizaciones de alto desempeño.

Modelo scores para las organizaciones de alto desempeño.

Como resultado de una investigación, los Doctores Carew, Kandarian, Parisi-Carew y Stoner crearon el modelo SCORES de las organizaciones de alto desempeño. Las organizaciones de alto desempeño son empresas que, a lo largo del tiempo, continúan produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito.



El modelo SCORES está compuesto por seis elementos que se constituyen en las variables de estudio de la investigación.

1. S= Información compartida y comunicación abierta

La información necesaria para realizar una adecuada toma de decisiones es comunicada abiertamente y se encuentra al alcance de las personas involucradas.

2. C= Visión convincente

Existe una cultura organizacional y unos valores conjuntos que conllevan al logro de resultados esperados y establecidos en la misión de la empresa.

3. O= Aprendizaje continuo

Existe en la organización sistemas de aprendizaje, creación de capital de conocimiento y la transferencia de todo lo aprendido a toda la organización.

4. R= Concentración incesante en los resultados con los clientes

En la organización hay gran interés por conocer los clientes y medir los resultados obtenidos con cada uno de estos. A través de cada relación que se dé con el cliente se pretende generar resultados sobresalientes.

5. E= Sistemas y estructuras que infunden energía

En las organizaciones de alto desempeño, los sistemas, las estructuras, los procesos y las prácticas están alineados en apoyo de la visión, la dirección estratégica y las metas de la organización.

6. S= Poder compartido y alta participación

Se comparte el poder en todos los niveles de la organización y existe una alta participación, colaboración y trabajo en equipo por parte de cada uno de los miembros de la organización.

Se plantea que la forma para convertirse en una organización de alto desempeño es a través del liderazgo que actúa como un motor al transformarse en un proceso más complejo, participativo y de largo plazo.

En las organizaciones de alto desempeño el liderazgo se asume en todos los niveles de la organización.

Se aplicará un cuestionario con los ítems relacionados anteriormente, a través de un sitio web diseñado para tal fin, a los niveles de la alta gerencia, gerencia táctica (nivel medio) y gerencia operativa (nivel bajo) de las empresas más destacadas del país que están ubicadas en la ciudad de Medellín, Antioquia.

Cada una de las preguntas del cuestionario se calificará según la escala Likert de 7 puntos de acuerdo a la siguiente referencia:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo
4. Neutral
5. Ligeramente de acuerdo
6. De acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

### **3. IMPACTO DEL PROYECTO**

Un líder actual, comprende la importancia del elemento humano, su propósito es lograr que las personas bajo su dirección trabajen con alto nivel de autonomía y compromiso. Hablar de liderazgo servidor implica que se actúe de forma más humana y más práctica, lo que conlleva a desarrollar organizaciones con líderes capaces de fomentar en sus dirigidos el ser personas más sanas, más autónomas, más libres, más sabias y que puedan transformarse a sí mismas en personas propensas a ser más serviciales.

El mayor interés de este estudio radica principalmente en identificar las características del liderazgo servidor que se practican en la dirección de la empresa antioqueña y describir los elementos teóricos que contribuyan al alto desempeño de las organizaciones, fortaleciendo el enfoque del liderazgo servidor.

### **Información de contacto**

Corporación Universitaria Adventista  
División de Investigaciones y Postgrados - DIP  
Directora: Mg. Liliana Herrera  
lherreradec@unac.edu.co  
Teléfono 250 83 28 ext. 138

Especialización en Gerencia de las Organizaciones  
Coordinador: Carlos William Marín  
cmarin@unac.edu.co  
Teléfono 250 83 28 ext. 110

Grupo de investigación Liderazgo Servidor  
Coordinador: Carlos William Marín  
cmarin@unac.edu.co  
Teléfono 250 83 28 ext. 110

Investigadores del Proyecto  
Derly Páez Cruz  
dypaez@unac.edu.co  
316 509 06 89

Juan Carlos Ortiz  
juankortiz83@hotmail.com  
312 848 13 06

## Anexo 5. Listado 500 empresas más grandes del país

RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VARIACIÓN (%)
<b>LAS BILLONARIAS</b>			
1	ECOPETROL (C)	41.968.311	38,0
2	EPPM (C)	8.426.165	12,0
3	ALMACENES EXITO	7.507.132	7,7
4	ORGANIZACION TERPEL	7.033.719	16,7
5	COMCEL	6.270.009	7,2
6	INVERSIONES ARGOS (C)	5.409.150	20,4
7	AVIANCA-TACA (C)	5.321.601	52,2
8	ECONOMOBIL	5.017.193	2,4
9	BAVARIA (C)	4.850.716	-6,7
10	CARBONES DEL CERREJON (C)	4.471.605	-10,6
11	GRUPO NUTRESA	4.458.858	-2,8
12	CARREFOUR	4.050.435	8,8
13	TELEFONICA COLOMBIA (C)	3.894.856	1,9
14	DRUMMOND	3.672.069	12,9
15	ISA (C)	3.513.617	6,2
16	PACIFIC RUBIALES (C)	3.154.740	129,2
17	CHEVRON	3.059.152	15,9
18	CARVALIA INTERNACIONAL	3.048.827	-0,2
19	CEMENTOS ARGOS (C)	3.023.069	-12,4
20	GM COLMOTORES	2.982.706	32,2
21	OLIMPICA	2.894.194	5,4
22	CODENSA (C)	2.787.215	0,6
23	NUIEVA EPS	2.491.596	6,4
24	SALUDCOOP EPS	2.467.384	12,1
25	ELECTRICARIBE	2.190.160	7,8
26	ALKOSTO-CORBETA	2.060.121	22,5
27	PETROMINERALES COL.	1.963.096	107,2
28	COOMEVA	1.932.611	5,6
29	POSTOBON (C)	1.929.566	4,6
30	EMGESA (C)	1.886.779	-2,2
31	C.I. PRODECO	1.809.271	6,9
32	COLINVERSIONES (C)	1.803.939	189,8
33	EQUION ENERGIA (C)	1.775.192	22,5
34	COLSUBSIDIO	1.773.195	8,0
35	INVERSIONES MUNDIAL (C)	1.710.472	-12,0
36	PANAMCO INDEGA	1.638.154	6,5
37	SODIMAC	1.616.897	16,6
38	COLANTA	1.509.572	11,6
39	PROMIGAS (C)	1.483.027	-10,3
40	ETB	1.467.027	-2,0
41	ISAGEN	1.465.120	3,9
42	TELVEX COLOMBIA	1.463.655	32,1
43	EMCALI	1.413.325	0,2
44	CAPRECOM	1.411.193	20,7
45	PETROBRAS (C)	1.409.205	1,4
46	GRUPO AVAL	1.340.603	142,2
47	COMPENSAR	1.339.960	18,3
48	CAFAM	1.314.475	0,2
49	PROD. FAMILIA (C)	1.251.260	8,9
50	EAAB	1.238.759	2,2
51	SOFASA	1.201.234	49,5
52	SOLLA	1.169.669	-5,3
53	EPSA	1.153.744	12,3
54	ALPINA	1.142.356	-1,8
55	GAS NATURAL (C)	1.130.355	-4,8
56	NESTLE DE COL.	1.108.384	5,5
57	SALUDTOTAL (C)	1.107.470	14,4
58	COLOMBINA (C)	1.090.689	-3,3
59	CEMEX	1.044.854	-3,3
60	COPIROGAS	1.041.612	10,9
61	CACHARRERIA LA 14	1.032.991	3,8
62	GFCECLA	1.025.006	20,8
63	COLOMBIA MOVIL	1.022.068	20,9
64	GFCOLSA	1.014.725	10,3
65	LG ELECTRONICS	1.009.941	28,5
66	CERROMATOSO	1.001.994	24,6
<b>LAS MILLONARIAS</b>			
67	OXYCOL	995.207	-5,4
68	EPS SURA	961.061	18,7
69	J. GUTIERREZ Y CIA. C.I.	949.460	20,0
70	EEB	932.114	0,1
71	FLAA	921.678	11,9
72	OXYANDINA	916.486	-3,2
73	MANUELITA (C)	914.799	4,7
74	BRIO DE COLOMBIA	910.351	19,7
75	EPS SANTAS	889.921	21,1
76	BELSTAR	879.125	8,1
77	HYUNDAI	866.454	8,7
78	MEXICHEM	849.322	16,0
79	TEPMA	845.699	120,3
80	TECNOQUIMICAS	827.065	6,2
81	AVON COLOMBIA	822.081	10,4
82	SAMSUNG ELECTRONICS	820.587	15,4
83	FAMISANAR	817.909	6,1
84	SCHLUMBERGER SURENCO	810.758	17,6
85	HEWLETT PACKARD	808.037	-2,7
86	KIMBERLY COLPAPEL	804.097	-0,5
87	INV. SURAMERICANA	802.452	55,0
88	AMOV COLOMBIA	798.598	-2,9
89	COLCERAMICA	789.003	13,0
90	DISNISAN	776.859	65,3
91	CONALVIAS	754.060	21,2
92	PROCTER & GAMBLE COL.	753.007	8,8
93	COMFANDI CALI	748.425	-6,1
94	CARTON DE COLOMBIA	744.891	11,2
95	AES CHIVOR	744.551	0,9
96	MAKRO SUPER MAYORISTAS	735.623	18,2
97	MONOMEROS COL-VEN	734.882	-11,5
98	CCA MAZDA	725.226	36,8
99	AUDIFARMA	722.326	40,8
100	ELECTRIFICADORA SANTANDER	717.539	10,6
101	COPSERVIR LTDA	715.800	-0,2
102	METROKIA	706.445	70,7
103	ALTIPAL	695.601	-0,2
104	RICA RONDO	694.662	4,4
105	PUBLICAR (C)	685.201	-1,7
106	CONTEGRAL	684.468	-1,0
107	UNILEVER ANDINA	682.734	1,4
108	MANSAROVAR ENERGY COL.	682.629	31,7
109	COMFENALCO ANTIOQUIA	680.597	2,0
110	COMFAMA	678.687	11,5
111	CEPCOLSA	677.936	30,8
112	RIOPAILA INDUSTRIAL	676.090	1,5
113	SIEMENS	672.621	-14,7
114	ITALCOL	671.085	-5,7
115	JOHNSON & JOHNSON	661.504	6,9
116	ALIMENTOS ZENU	659.079	10,0
117	BIOMAX	641.301	51,4
118	HALLIBURTON	636.757	19,2
119	FALABELLA DE COLOMBIA	631.897	57,9
120	INCAUCA	615.026	-1,5
121	COLCAFE	611.887	13,9
122	DIACO	607.296	-0,9
123	COMPENSAR	594.076	-47,6
124	COLSANTAS MP	590.243	8,3
125	ASSENDA	585.147	-0,4
126	FABRICATO TEJICONDOR	583.512	5,3
127	FUNDICION ESCOBAR C.I.	581.610	33,5
128	GALLETAS NOEL	581.088	-14,3
129	ACERIAS PAZ DEL RIO	578.651	13,4
130	CERVECERIA DEL VALLE	571.571	38,3
131	RCN TELEVISION	567.317	22,1
132	CENTELSA	566.727	-2,5
133	MOLINOS ROA	565.464	-6,7
134	PELDAR	560.917	16,7
135	IGI	559.414	2,6
136	ROCHE	556.832	0,5
137	CAFESALLUD EPS	548.713	8,9
138	PROPAL (C)	548.273	2,0
139	BAXTER	547.375	4,2
140	EPISFARMA	546.384	-0,4
141	TETHYS PETROLEUM CO.	537.252	153,4
142	ALQUERIA	533.358	23,5
143	DISTOYOTA	532.499	99,5
144	TOYOTA DE COLOMBIA S.A	525.133	103,9
145	OCENSA	518.107	-26,6
146	IND. DEL MAIZ	514.874	-0,4
147	AVIDESA MAC POLLO	513.819	0,2
148	GOLDEX C. I.	510.727	-7,3
149	OLEODUCTOS DE COLOMBIA	509.307	6,2
150	QUALA	503.519	-5,8
151	ACESCO	502.493	22,2
152	AUTOMARKET	501.406	7,6
153	LOUIS DREYFUS COMM. COL.	500.668	156,2
154	SERV. OCC. DE SALUD EPS	500.086	14,3
<b>LAS GRANDES</b>			
155	GENSA	496.871	4,3
156	MANUFACTURAS ELIOT	495.566	-0,2
157	ABOCOL	490.844	1,5
158	PETROBRAS COLOMBIA	488.383	-15,1
159	COPA	486.241	-5,5
160	EL TIEMPO	485.722	7,3
161	FRITO-LAY COLOMBIA	482.678	7,0
162	HOLCIM S.A.	482.203	-0,6
163	MABE	481.880	-1,4
164	YANBAL DE COL.	479.088	8,5
165	BICO INTERNACIONAL	476.771	-1,2
166	SONY COLOMBIA	476.577	N.D.
167	ADMINNEGOCIOS	473.388	95,3
168	Pfizer	472.015	68,4
169	CARACOL TELEVISION	466.909	4,5
170	ARROZ DIANA	466.727	18,5
171	MANUELITA	465.319	-4,7
172	FARMASANTAS	463.903	19,3
173	BP SANTIAGO OIL	462.904	45,0
174	FANALCA	461.772	15,0
175	CASA LUKER	459.020	-3,8
176	FERRASA	458.983	13,9
177	COOP. NAL. CAFETERA	458.427	122,3
178	TRANS. BILBAO SANCHEZ MENDOZA	457.962	19,9
179	GASES DE OCCIDENTE	457.014	-3,1
180	INGENIO PROVIDENCIA	454.717	1,0
181	GASES DEL CARIBE	447.926	7,8
182	INDUMIL	444.381	-6,8
183	CONCRETO	444.025	-21,9
184	RACAFÉ & CIA. C.I.	443.948	-5,8
185	CI PETROMIL	442.973	37,5
186	PANAMERICANA LIB. PAP.	442.112	14,1

RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VARIACIÓN (%)	RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VARIACIÓN (%)	RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VARIACIÓN (%)
187	DISTRACOM Y CIA.	440.810	29,5	250	AJOVER	334.005	3,2	313	NABORS DRILLING INT.	263.119	76,9
188	COORCAFE	439.888	36,7	251	SURTIGAS DEL CARIBE	333.232	14,6	314	COLENER SAS	262.373	1.625,2
189	SOCIEDADES BOLIVAR	439.666	1,3	252	COEXITO	333.084	8,3	315	MECANICOS ASOCIADOS	262.355	23,0
190	CONCRETOS ARGOS	438.675	27,5	253	GLAXOSMITHKLINE COL.	332.030	17,2	316	LEONISA	261.372	8,2
191	BAKER HUGHES COL.	438.639	40,3	254	CHANEME COMERCIAL	332.021	48,7	317	GRUPO C & C ENERGIA COL.	260.203	74,1
192	HACEB	438.056	15,9	255	URRA. E.S.P.	330.900	22,3	318	MEALS	259.735	-9,8
193	ABBOTT	437.493	1,0	256	ITALCOL OCCIDENTE	329.170	-14,0	319	ZEUSS PETROLEUM	258.145	37,8
194	BAYER	427.574	3,9	257	EXPOCAFE	328.101	12,4	320	YUMBO C.I.	258.090	-5,5
195	WEATHERFORD COL.	427.309	55,0	258	INVERSURA	325.873	29,3	321	CACHARRERIA MUNDIAL	256.403	8,2
196	GASEOSAS LUX	425.187	7,2	259	LANCO S.A.	324.941	115,6	322	SHELL	256.328	-10,0
197	ENERGIA EMP. DE LA COSTA	423.518	25,5	260	MONTAJES JM LTDA	323.371	79,7	323	CONTINAUTOS	256.199	30,2
198	GRANTIERRA ENERGY	423.325	43,3	261	CAFIHUILA LTDA	322.934	9,3	324	INGENIO LA CABAÑA	256.022	3,0
199	IBM	418.102	14,4	262	PROCAPS	321.913	0,4	325	HENKEL COLOMBIANA	255.649	16,0
200	CJ METALES HERMANOS	417.319	N.D.	263	GASEOSAS HIPINTO	320.756	333,1	326	COENERSA	253.903	11,3
201	BANACOL C.I.	416.303	-3,0	264	DIDACOL	314.199	23,8	327	COLTEJER	253.799	44,3
202	GAS NATURAL COMPRIMIDO	416.226	-4,1	265	MOLINO FLORHUILA	309.055	-9,0	328	UNIV. DE ANTIOQUIA	252.085	13,7
203	CHEC. E.S.P.	415.433	6,3	266	MONTAJES MORELCO	308.242	30,4	329	MERCANTIL COLPATRIA	248.651	-28,0
204	ENERTOLIMA S.A.E.S.P.	414.116	30,3	267	GOODYEAR	308.210	-4,3	330	MARVAL	248.575	-11,8
205	SOLANA PETROLEUM EXPLOR.	413.037	43,3	268	BASF QUIMICA COLOMBIANA	306.445	27,3	331	VALORCON	248.515	29,6
206	COOMEVA MP	408.245	7,6	269	ARTURO CALLE	306.042	7,9	332	POLLOS EL BUCANERO	248.473	18,4
207	CENT. ELECT. NORTE SANT.	406.911	15,9	270	BRINSA	301.929	8,5	333	WINNER GROUP	248.014	5,3
208	COM. GIRALDO GOMEZ	406.291	45,6	271	PIMPOLLO	300.780	9,5	334	PAPELES NACIONALES	247.318	-1,6
209	CLINICA COLSANITAS	404.916	14,9	272	ENKA DE COL.	299.637	17,6	335	MINCIVIL	247.004	-1,7
210	G.Y. FERRETERIA	402.198	12,1	273	ADAMS	299.497	-9,7	336	SEA TECHNOLOGY INT.	245.955	-0,9
211	E2 ENERGIA EFICIENTE	399.766	10,6	274	TENARIS GLOBAL SERV. COL.	299.483	20,0	337	ELECTROHUILA	245.447	12,5
212	DELL COMPUTER	398.782	18,2	275	SODEXHO COLOMBIA	298.904	11,3	338	ELECTRIF. DEL META	245.176	20,1
213	ACEGRASAS	393.989	-7,9	276	BAYER CROPSCIENCE	298.250	-14,0	339	AUTOGERMANA	244.737	29,7
214	C I METAL COMERCIO	389.895	N.D.	277	COLGATE- PALMOLIVE	297.597	1,9	340	BRENNTAG COL.	244.427	1,4
215	CARPAK	383.851	14,8	278	UNIV. NACIONAL	293.385	-1,2	341	PANASONIC DE COL.	243.708	7,3
216	APUESTAS EN LINEA	383.082	5,7	279	DHOWS CONGO	290.945	N.D.	342	LINDE COLOMBIA	242.337	12,8
217	PINTUCO	382.355	3,2	280	MILPA C.I.	290.910	76,6	343	DUPONT	241.609	0,3
218	TERMOFLORES	381.400	36,2	281	CARCAFE	289.154	9,8	344	ODINSA	241.044	-4,5
219	MAYAGÜEZ	379.237	9,4	282	DIRECTV COLOMBIA	285.935	145,0	345	PROTABACO	239.309	-6,9
220	INCOLMOTOS	377.068	27,5	283	ACEPALMA C.I.	285.784	-0,5	346	MULTIDIMENSIONALES	238.148	20,8
221	SERVIENTREGA	374.655	10,0	284	ALIANSA LUD E.P.S.	284.396	19,3	347	COMFENALCO ANTIOQUIA	237.191	-64,5
222	FINCA	373.509	-6,2	285	TRIPLE A DE B/QUILLA	284.070	2,4	348	COORISCAFE	235.007	764,1
223	ETICOS SERRANO GOMEZ	371.929	3,2	286	ACTIVOS	283.138	-6,4	349	ACEITES MANUELITA	233.757	68,1
224	SIEMENS MANUFACTURING	371.654	1.076,0	287	SIDENAL	283.132	6,8	350	GIRALDO & DUQUE C.I.	233.656	-5,8
225	COMFENALCO VALLE EPS	370.678	7,5	288	DAIMLER COLOMBIA	282.677	16,9	351	GTECH COLOMBIA	232.997	-2,6
226	COM. COL. CARB. Y COQUES	369.560	111,8	289	WYETH-	282.463	19,3	352	SUCROMILES	231.054	-8,3
227	CRUZ BLANCA EPS	369.120	7,3	290	ALM. FLAMINGO	282.419	23,7	353	ORACLE	230.444	16,1
228	ALFAGRES	366.694	11,8	291	MPS MAYORISTA COL.	281.949	9,4	354	YARA COLOMBIA	230.284	-13,4
229	DERSA S.A.	364.617	-0,8	292	SKN CARIBE CAFE	280.855	57,3	355	INDEPENDENCE	229.634	19,4
230	GASEOSAS COLOMBIANAS	361.506	-0,8	293	EMP. ENERGIA DE BOYACA	280.409	4,6	356	SOC. PORTUARIA DE C/GENA	229.355	2,0
231	S F M S.A.	361.462	N.D.	294	UNIBAN C.I.	280.043	-13,5	357	CONS. MINERO UNIDO	229.035	25,5
232	NOVARTIS DE COL.	361.448	12,6	295	ORBITEL SERV. INTERNAL.	279.281	-19,1	358	AUTONIZA	229.027	32,9
233	HARINERA DEL VALLE	361.445	-0,7	296	SCHRADER CAMARGO ING.	278.700	50,2	359	VAS COLOMBIA	228.995	159,7
234	ICOLLANTAS	360.656	8,1	297	EMP. ENERGIA DE C/MARCA	278.280	-14,8	360	MINEROS S.A.	228.615	21,3
235	CSS CONSTRUCTORES	359.761	38,5	298	REX METAL	278.051	5,3	361	HOLASA	227.247	0,4
236	BIOFILM	356.751	-1,5	299	MERCK	278.006	-13,1	362	JOHN RESTREPO CIA	227.228	-0,4
237	DOW AGROSCIENCIAS	356.498	-7,9	300	TERMOT COINDUSTRIAL	274.476	9,2	363	COSM. VOTRE PASSION	226.514	12,6
238	ACCION	353.982	5,9	301	COLMEDICA M.P.	272.871	12,7	364	GRASAS	224.946	-5,9
239	LOS COCHES LA SABANA	351.305	22,4	302	SCHERING PLOUGH	270.020	2,7	365	CEDENAR E.S.P.	224.499	6,6
240	COLTABACO	350.507	-3,6	303	WOOD GROUP COLOMBIA	269.247	46,6	366	C.I. DE METALES PRECIOSOS COL.	224.170	N.D.
241	AJECOLOMBIA E.U.	348.359	23,7	304	COMFAMILIAR DEL HUILA	268.994	28,4	367	ARQUIT. E ING. ASOC.	224.139	26,2
242	COMAI	347.519	30,8	305	LAFRANCOL	267.844	5,7	368	ORG. SOLARTE	224.091	-18,8
243	CASA TORO AUTOMOTRIZ	346.519	65,9	306	HUPECOL DOROT. & CABIO.	267.712	116,7	369	TELMEX ESP	223.441	32,0
244	BETANIA ESP	344.168	N.D.	307	CONCIVILES	266.344	9,4	370	COTECMAR	222.474	10,3
245	CAFEAGRARIA	341.975	33,4	308	NAVITRANS	264.453	-6,1	371	FRESENIUS MEDICAL CARE COL.	222.299	-3,4
246	VESTIMUNDO	341.710	22,7	309	AIRES	264.378	0,0	372	PARMALAT	221.596	5,3
247	EFICACIA	341.565	6,2	310	BIMBO	263.495	17,5	373	CARBONES DE LA JAGUA	221.035	-11,4
248	SANOFI	341.468	7,7	311	LEVAPAN	263.280	12,4	374	GRASCO	220.262	2,4
249	SAN ANTONIO INTERNAL	336.232	17,4	312	TUBOCARIBE	263.264	18,9	375	GRUPO ICT II	220.077	N.D.

RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VARIACION (%)
376	FOSCAL	219.805	18,3
377	CONSTR. COLPATRIA	219.539	-37,4
378	GENFAR	218.537	12,8
379	CONST. E.COM.CAMARGO CORREA	218.215	1,2
380	VERTICAL DE AVIACION	217.285	173,4
381	STUDIO F	217.141	29,1
382	DISPAPELES	216.841	-4,6
383	BATERIAS MAC	216.586	8,4
384	HINO MOTORS MAN. COL.	216.340	53,0
385	TOTTO	215.670	20,7
386	CONSTR. EL CONDOR	214.414	-3,7
387	INGENIO RISARALDA	213.559	7,8
388	INTERNAL. VEHICULOS	211.837	52,8
389	CASS CONSTRUCTORES	211.344	140,4
390	BIO D.S.A.	210.570	72,4
391	TERMOCANDELARIA	209.242	16,9
392	ARMY Y PRONTO	208.434	16,7
393	SUMINISTROS DE COL.	208.297	12,6
394	AUTOM. INTERAMERICANA	208.210	28,6
395	UNIV. COOPERATIVA DE COL.	207.348	12,7
396	CERVUNION	207.305	-39,0
397	CAMPOLLO	207.069	7,5
398	RENTING COLOMBIA	206.644	1,9
399	CIVANOIL	206.272	-2,7
400	ISS	205.760	40,8
401	FUNDICION RAMIREZ C.I.	205.617	35,4
402	GRUPO EMP.VIAS BOGOTA	204.634	N.D.
403	AGROAVICOLA SAN MARINO	204.522	134,0
404	SIKA ANDINA	203.901	13,1
405	CARBONES COL. CERREJON	202.800	0,6
406	COOP.COM. DE BIENES AGROP.	202.211	47,9
407	CUBIK ARTEFACTOS	201.390	N.D.
408	COLOMBINA DEL CAUCA	201.035	8,9
409	CON EQUIPOS ING.	200.427	-27,4
410	ZONA FRANCA ARGOS	199.700	0,4
411	OLEOFLORES	199.424	0,8
412	3M COLOMBIA	199.127	-1,2
413	METRO DE MEDELLIN	198.600	8,7
414	FLEXO SPRING	198.388	3,0
415	HAMBURGUESAS EL CORRAL	196.475	12,8
416	AMERICAS STYRENICS COL.	196.242	12,3
417	BIOCOMB. SOST. DEL CARIBE	196.090	88,2
418	SUZUKI MOTOR COL.	195.509	-38,0
419	SED INTERNATIONAL	195.107	13,4
420	CORPACERO	194.922	11,1
421	ALIMENTOS POLAR	194.637	-4,5
422	CARTONES AMERICA	193.970	5,0
423	PROCABLES	193.683	-2,5
424	PERENCO COLOMBIA	192.440	-11,5
425	PROCOPAL	192.368	91,3
426	GRACETALES	191.672	3,5
427	PROCEARROZ	191.137	2,3
428	ASEA BROWN BOVERI	190.855	-13,5
429	ALCANOS DE COLOMBIA	190.638	19,9
430	TERMOEMCALI	190.558	-15,1
431	ANDERCOL	189.895	8,3
432	INTERAMERICAN COAL	189.569	37,5
433	INVEPLAS LTDA	189.554	N.D.
434	ENVIA COLVANES	189.276	N.D.
435	SIDERURGICA DE CALDAS	189.211	23,4
436	COLTANQUES	189.082	28,1
437	ALMACENES CORONA	189.057	10,0
438	SADDEVEN	188.806	4,9

RANKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VARIACION (%)
439	COMPENALCO VALLE EPS	188.682	-8,3
440	IMPRESISTEM	185.889	-10,1
441	OUTSPAN COLOMBIA	185.866	30,1
442	AVIDESIA DE OCCIDENTE	185.720	15,3
443	HOSP. UNIV. DEL VALLE.	184.926	3,1
444	ECOFERTIL	184.592	-10,7
445	FENOCO	184.401	23,7
446	CIIGSA	183.686	-24,1
447	INGENIO PICHICHI	182.953	6,4
448	IMUSA	182.574	18,2
449	AUTOLARTE	182.454	25,8
450	NOKIASIEMENS NETW. COL.	181.951	-27,1
451	CAF. AGRIC. SANTANDER	181.017	29,1
452	ADIDAS COL.	180.446	6,7
453	OLEODUCTO LLANOS ORIENTALES	180.330	660,0
454	PRODUCTOS RAMO	180.090	6,0
455	SCHNEIDER ELECTRIC	179.890	12,7
456	ACTIUNIDOS	179.565	12,7
457	AGRINAL	179.276	10,7
458	ALMACENES YEP	176.562	1,8
459	COMERTEX	176.410	22,3
460	MEDICOS ASOCIADOS	175.886	N.D.
461	CONCENTRADOS	175.485	-1,7
462	PETROSANTANDER COL.	175.351	4,0
463	A. LAUMAYER Y CIA.	175.247	5,9
464	DAIRY PARTNERS AMERICAS	174.945	-10,5
465	C.I. OIL CORP S.A.	174.705	N.D.
466	THE ELITE FLOWER	174.479	8,0
467	PIONEER DE COLOMBIA	174.093	46,9
468	GLOBAL CROSSING COL.	173.630	-0,4
469	CONINSA RAMON H.	173.456	3,8
470	SOC. INV. EN ENERGIA	173.451	8,6
471	CARBOCOQUE	173.378	94,1
472	INVERSIONES RERAMCO	173.022	N.D.
473	COMBUSTIBLES DE COLOMBIA	172.632	15,2
474	BRASPETRO	171.746	27,1
475	COOPERANDES	171.366	5,3
476	KMA LTDA	170.861	128,9
477	LENOVO	170.354	41,1
478	CARACOL RADIO	170.122	20,9
479	PAPELES DEL CAUCA	170.108	-25,1
480	PAVIMENTOS COL.	169.806	37,0
481	YOKOMOTOR	169.771	59,2
482	MANISOL	169.220	17,7
483	VILLEGAS Y CIA.	169.030	2,5
484	DIST. COLOMBINA	168.739	-4,3
485	FUND.PREV.BIEN. SOCIAL	168.599	12,8
486	KELLOGG'S	168.250	8,4
487	SYNGENTA	168.212	27,2
488	TRANSELCA	167.297	1,3
489	CARBONES EL TESORO	166.914	8,6
490	COOLECHERA	166.680	2,4
491	DIAGEO COLOMBIA	166.499	-18,3
492	TECNOSUR	166.441	-2,2
493	INCA S.A.	166.324	23,7
494	SATENA	166.043	-13,1
495	MASERING	165.889	49,0
496	AUTONAL	165.138	21,4
497	ALIMA	164.914	2,0
498	MC DONALD'S COL. S.A.	164.886	15,4
499	TEXMODA	164.823	8,0
500	INPROARROZ	164.765	17,3

## Empresas más Grandes

# ERNST & YOUNG

NOTA: SE ELIMINARON DEL LISTADO EMPRESAS QUE CONSOLIDAN EN OTRAS COMO LA REFINERÍA DE CARTEGENA, HOCOL, PROPILCO EN ECOPETROL; METAPETROLEUM EN PACIFIC RUBIALES; CERREJÓN ZONA NORTE EN CARBONES DEL CERREJÓN, CIA. NAL. DE CHOCOLATES EN EL GRUPO NUTESA, COLOMBIA TELECOMUNICACIONES EN TELEFONICA Y UNE EN EPM.

