



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LIDERAZGO Y CALIDAD DE VIDA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:

José Ignacio Godínez Iglesias

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES


Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Secretario

M.A. Rafael González Basaldúa
Vocal

M.I. Martín Vivanco Vargas
Suplente

Mtra. María Elena Calzada
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

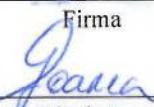

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dra. M.A. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo de 2015
México

RESUMEN

El seguir a un líder es algo que el ser humano tiene en su naturaleza, desde tiempos antiguos se tuvo que concentrar en conglomerados y designar un guía para poder asegurar su sobrevivencia, en la actualidad esto se ha convertido en organizaciones y líderes, siendo la función la misma, trabajar por un interés común sumando fuerzas y bajo la directriz que fijan los líderes. El trabajo de tesis desarrollado busca entender si existe una relación entre el liderazgo ejercido en Colgate y si este afecta a la calidad de vida de sus empleados; una vez que las organizaciones cada vez son más complejas y demandantes, es necesario para los líderes entender cuáles son las necesidades e inquietudes del colectivo y buscar la mejor forma de atenderlas sin perder de vista los objetivos organizacionales. Una vez que una persona pasa gran parte de su vida dentro de una organización, se debe entender como empata su vida personal con su carrera profesional, cuáles son sus percepciones de las estructuras actuales y como contribuye de forma individual cada individuo para lograr un cambio favorable en su entorno. El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue siguiendo el tipo de estudio no experimental Transversal, descriptivo, de campo y correlacional empleando una encuesta aleatoria utilizando la escala Likert para la obtención de respuestas; una vez compilada la información se realizó la correlación de Pearson apoyándose en el programa Minitab. El resultado obtenido concluye en que no existe una relación entre el liderazgo y la calidad de vida; determinando que el liderazgo en Colgate no aporta ni es un factor que ayude a mejorar la calidad de vida de sus integrantes. Sea o no el liderazgo un determinante para la calidad de vida de los empleados, es importante entender cuáles son sus expectativas, entender si el modelo que ofrece la compañía las está cumpliendo y en caso de que no lo haga por completo, entender que es lo que buscan los empleados en sus líderes y como se puede construir en forma conjunta organización – Empleado.

(Palabras clave: Liderazgo, Calidad de Vida, Carrera profesional)

ABSTRACT

Following a leader is in human nature. From ancient times man had to gather in cluster and name a guide in order to ensure his survival. Nowadays it has become organizations and leaders, being their duties the same: working for the common good, joining forces under the guidance of the leaders. This thesis works aims at finding if there is any relationship between leadership exercised at Colgate and the quality of life of their employees as organizations are increasingly more complex and demanding, it is mandatory for leaders to understand the needs and concerns of their followers in order to find an optimal way to meet them while keeping in mind the organizational objectives. Once a person spends most of his life within an organization we need to understand how that person matches his personal life with his career, his awareness of current structures and how he contributes individually to provide a positive change in his business environment. The tool used in order to collect relevant information was a correlational field descriptive cross sectional study by means of a random poll applying Likert scale for responses. Once the information was collected Pearson correlational was performed with the support of Minitab program. Results allow us to conclude there is no relationship between leadership and the quality of life and determine that leadership at Colgate does not provide and does not represent a determining factor to improve the quality of life of their members. Whether or not leadership is a determining factor for the quality of life of the employees, it is important to understand their expectations, if the model offered by the company meets them and if it does not meet them, to understand what they expect and obtain information in order to build together an organization employee system.

(Key words: Leadership, quality of life, professional career)

DEDICATORIAS

Angie, mi princesa, mi motivación, porque juntos vamos construyendo en el amor y la comprensión.

Mi Madre, símbolo de amor y valentía que me enseñó a no rendirse frente a la adversidad.

Mi Padre, recto, inteligente y amoroso que nos cuida desde el cielo.

Rosy, Mary y Danae, por mostrarme a ser fuerte y apoyarme en todo momento.

A Dios.

A los Gefes, Cecy, Gis, Mar, Cyn, Juan Ma, Gera & Paulo por el grandioso tiempo y aprendizaje que tuvimos en Stepping.

A Toño Escorcía por creer en mi capacidad y apoyarme en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A Mission Hills que me permitió realizar este trabajo de investigación y poder aportar sugerencias de mejora.

A mi asesora la Doctora Ma. Luisa Leal por la guía y recomendaciones para la elaboración de este proyecto

A la Universidad Autónoma de Querétaro, posgrado de Contaduría y Administración y a todos los catedráticos que contribuyeron en mi formación académica

INDICE

Resumen	i
Summary	Error! Bookmark not defined.
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1. <i>Liderazgo</i>	4
2.1.2. <i>Calidad de vida</i>	12
2.2. Características de la empresa	20
2.2.1. <i>Historia de la empresa</i>	20
2.2.2. <i>Visión</i>	22
2.2.3. <i>Misión</i>	22
2.2.4. <i>Valores</i>	23
2.2.5. Organigrama	24

2.3. Investigaciones Relacionadas	266
2.3.1. <i>La relación entre el estilo de liderazgo y el involucramiento de los trabajadores</i>	266
2.3.2. <i>La implicación el estilo de liderazgo en la cultura organizacional</i>	277
2.3.3. <i>La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales</i>	288
2.3.4. <i>Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá - Colombia</i>	29
2.3.5. <i>Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional</i>	30
2.3.6. <i>Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento</i>	31
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Justificación	32
3.2. Planteamiento del Problema	33
3.3. Objetivos	34
3.3.1. <i>Objetivo General</i>	34
3.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	34
3.4. Definición del universo	34
3.5. Tamaño y tipo de la muestra	34

3.6. Definición de variables	35
3.6.1. <i>Organizacionales</i>	35
3.6.2. <i>Psicológicas</i>	35
3.7. Hipótesis	35
4. METODOLOGÍA	36
4.1. Tipo de estudio	36
4.2. Diseño	37
4.3. Variables Socio-Demográficas	37
4.4. Instrumento	38
4.5. Procedimiento	38
4.6. Procesamiento de la Información	39
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
5.1. Características de la muestra	40
5.2. Resultados de la variable	51
5.3. Comprobación de hipótesis	78
6. PROPUESTAS	88
6.1. Propuestas	88
6.1.1. <i>Gefes</i>	900
6.1.2. <i>Pilares de Gefes</i>	911
6.1.3. <i>Desarrollando Gefes</i>	96

CONCLUSIONES

Error! Bookmark not defined.0

REFERENCIAS

1011

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Principales teorías sobre liderazgo	7
2. Características de liderazgo en Colgate	12
3. Distribución de género de los encuestados	40
4. Distribución de edad entre los encuestados	41
5. Antigüedad en la compañía de los encuestados	42
6. Antigüedad en el puesto de los encuestados	43
7. Distribución de estado civil de los encuestados	45
8. Ubicación personal de nivel económico de los encuestados	46
9. Distribución de encuestados con dependientes económicos	47
10. Distribución de nivel jerárquico dentro de la compañía de los encuestados	48
11. Distribución de encuestados con personal a cargo	49
12. Horario de trabajo al que pertenecen los encuestados	50
13. Respuestas a la visualización del futuro de la vida personal de los encuestados	52
14. Análisis de respuestas de visualización del futuro del desarrollo personal	52
15. Análisis de pregunta ¿Te visualizas dentro de la empresa por decisión propia, los próximos cinco años?	54
16. Análisis de las respuestas de logro de balance entre vida personal y carrera profesional	55
17. Análisis de como los entrevistados planean las metas de su vida personal	57

18. Análisis de en qué porcentaje la población seleccionada desarrolla planes para alcanzar las metas laborales	58
19. Análisis de la pregunta ¿A partir de los resultados que obtienes, te fijas nuevas metas?	59
20. Análisis de la percepción del reconocimiento al desempeño	61
21. Análisis de la percepción de la capacitación para las actividades a desempeñar	62
22. Análisis de la percepción de la retroalimentación	63
23. Análisis de la percepción del apoyo para trabajar en áreas de oportunidad	65
24. Percepción de los encuestados acerca de la facilitación de recursos	66
25. Análisis de la percepción de la información que se recibe sobre el plan de carrera	68
26. Análisis de la claridad sobre las posibilidades de desarrollo profesional	69
27. Análisis de la percepción de la oportunidad de desarrollo de capacidades	71
28. Percepción del desempeño del jefe	72
29. Análisis de la percepción de delegación de actividades	73
30. Análisis de la percepción de la participación en la toma de decisiones	75
31. Análisis de la percepción de la recepción de sugerencias	76
32. Análisis del fomento al trabajo en equipo	77
33. Resultados de correlación entre variables	80
34. Variables con correlación mayor a +0.75	83
35. Variables con correlación mayor a +0.5 y menores a +0.75	84
36. Conformación del pilar Congruente	92

37. Conformación del pilar Gran Comunicador	93
38. Conformación del pilar Visionario	93
39. Conformación del pilar Cercano	94
40. Conformación del pilar Consiente de sí mismo	95
41. Conformación del pilar Flexible	95

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Principales teorías sobre liderazgo	7
2. Características de liderazgo en Colgate	12
3. Distribución de género de los encuestados	40
4. Distribución de edad entre los encuestados	41
5. Antigüedad en la compañía de los encuestados	42
6. Antigüedad en el puesto de los encuestados	43
7. Distribución de estado civil de los encuestados	45
8. Ubicación personal de nivel económico de los encuestados	46
9. Distribución de encuestados con dependientes económicos	47
10. Distribución de nivel jerárquico dentro de la compañía de los encuestados	48
11. Distribución de encuestados con personal a cargo	49
12. Horario de trabajo al que pertenecen los encuestados	50
13. Respuestas a la visualización del futuro de la vida personal de los encuestados	52
14. Análisis de respuestas de visualización del futuro del desarrollo personal	52
15. Análisis de pregunta ¿Te visualizas dentro de la empresa por decisión propia, los próximos cinco años?	54
16. Análisis de las respuestas de logro de balance entre vida personal y carrera profesional	55
17. Análisis de como los entrevistados planean las metas de su vida personal	57

18. Análisis de en qué porcentaje la población seleccionada desarrolla planes para alcanzar las metas laborales	58
19. Análisis de la pregunta ¿A partir de los resultados que obtienes, te fijas nuevas metas?	59
20. Análisis de la precepción del reconocimiento al desempeño	61
21. Análisis de la percepción de la capacitación para las actividades a desempeñar	62
22. Análisis de la percepción de la retroalimentación	63
23. Análisis de la percepción del apoyo para trabajar en áreas de oportunidad	65
24. Percepción de los encuestados acerca de la facilitación de recursos	66
25. Análisis de la percepción de la información que se recibe sobre el plan de carrera	68
26. Análisis de la claridad sobre las posibilidades de desarrollo profesional	69
27. Análisis de la percepción de la oportunidad de desarrollo de capacidades	71
28. Percepción del desempeño del jefe	72
29. Análisis de la precepción de delegación de actividades	73
30. Análisis de la percepción de la participación en la toma de decisiones	75
31. Análisis de la percepción de la recepción de sugerencias	76
32. Análisis del fomento al trabajo en equipo	77
33. Resultados de correlación entre variables	80
34. Variables con correlación mayor a +0.75	83
35. Variables con correlación mayor a +0.5 y menores a +0.75	84
36. Conformación del pilar Congruente	92

37. Conformación del pilar Gran Comunicador	93
38. Conformación del pilar Visionario	93
39. Conformación del pilar Cercano	94
40. Conformación del pilar Consiente de sí mismo	95
41. Conformación del pilar Flexible	95

1. INTRODUCCION

En la actualidad la actividad en las empresas es cada vez más demandante, ocupando más tiempo del que se tiene fijado en horarios, Cuando se trabaja por objetivos, estos suelen demandar un mayor tiempo por parte de los individuos y muchas veces se tiende a creer que solo el seguimiento extraordinario puede asegurar los buenos resultados que se traduzcan en beneficio de la compañía y a su vez de los empleados.

Es aquí que surge la necesidad de encontrar un balance entre vida y trabajo, el que los individuos no se encuentren en un lugar que cumpla sus expectativas, que les permita desarrollar su actividad en forma segura y en armonía consigo mismo va a provocar una sensación de insatisfacción, de incertidumbre y puede derivar en enfermedades como el estrés; en nuestro país, 43% de los adultos padece estrés, según estimaciones del IMSS. Las cifras del Instituto Nacional de Psiquiatría indican que México está en los primeros lugares con pacientes que sufren estrés laboral Reyes (2012) y este puede propiciar que el organismo de las personas desencadene padecimientos a los cuales están predispuestos como gastritis, ulcera, depresión, aumento o disminución de la glucosa. Lo que aún es más preocupante es que se aprende a vivir en una situación de estrés, de acuerdo a Morales (2012) las personas han aprendido y acostumbrado a vivir con el estrés, *“cuando no estamos estresados nos sentimos aburridos y como que falta algo. Cuando estamos tensos nos quejamos de que estamos presionados y cuando estamos relajados, la mayoría de las personas no le haya sentido a la vida cotidiana”*(p.22). El problema es preocupante cuando el estrés se convierte en adicción y esto es más frecuente en las zonas urbanas.

De acuerdo a DisOfic (2014) desde el punto de vista empresarial, un entorno laboral óptimo incide positivamente en la reducción del estrés laboral, del absentismo, mejora productividad, compromiso de los trabajadores, motivación y el clima laboral. Es por ello que las compañías están preocupadas en ofrecer programas que contribuyan a una salud laboral.

Los líderes juegan un papel importante construyendo la salud laboral; en la medida que un líder pueda llegar a su equipo de trabajo, entender sus necesidades e inquietudes, podrá establecer una estrategia que le permita motivarlos y mejorar la productividad; es aquí donde el objeto del estudio busca extender el estudio y determinar cómo influye el liderazgo en la calidad de vida.

Para entender el nivel de correlación que pueda existir en estas dos variables, el capítulo primero desglosa los conceptos de varios autores que han explicado las variables y también se incluye la forma en cómo se vive dentro de Colgate, cuales son las actividades que promueve para encontrar el bienestar del empleado, promoviendo un ambiente agradable donde se pueda sentir pleno y al igual, al describir el liderazgo, se detalla la forma del liderazgo personal como forma de interactuar en todos los sentidos para el bien común.

La información recopilada en la población muestra ha sido muy valiosa, ya que permite vislumbrar el sentir referente a los accionables de la empresa, identificando a la comunicación como un pilar fundamental para generar el entendimiento entre los empleados y la empresa; así permite conocer las causas reales y establecer estrategias con soluciones tangibles.

Una vez que se recolectó la información mediante una encuesta aleatoria, dando parámetro a las respuestas mediante la escala de Likert y al finalizar el análisis de la información mediante la correlación de Pearson se desecha la hipótesis de que existe una relación entre el liderazgo y la calidad de vida en Colgate, sin embargo se tiene información acerca de la percepción de los empleados respecto a al liderazgo que existe en la compañía y como perciben sus calidad de vida, es por ello que con esta información se desarrollan recomendaciones.

La propuesta realizada considera la fortaleza que tiene la compañía en cuanto a capacitación y se detona en construir sobre lo ya establecido, busca tomar los conocimientos y mejores prácticas para transformarlo en una guía y tips que permitan a cualquier empleado, sea líder de un equipo o no, ser gestor de la felicidad, brindar y tener claridad sobre su desarrollo, tener un ambiente laboral agradable y que permita contribuir al balance entre vida y carrera.

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Es importante observar como las empresas de alto desempeño cada vez más viran sus intereses en la preparación del capital humano, reconociendo sus talentos y potenciándolos dentro del marco de un plan de carrera, es por ello que se debe buscar la potenciación de sus habilidades, lograr la interacción con todas las células de la organización y detonar un crecimiento de su liderazgo, firme pero a su vez fluido.

En la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han llevado a cabo a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de la investigación ponen ahora de manifiesto, casi incuestionablemente, que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes de acuerdo a Whetten y Cameron (2005).

2.1.1. Liderazgo

De acuerdo a Senge (2006) el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

De acuerdo con Kotter (1988), muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo cual considera un gran error. Para él, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Sobre este planteamiento es que se desarrolla la idea central del texto.

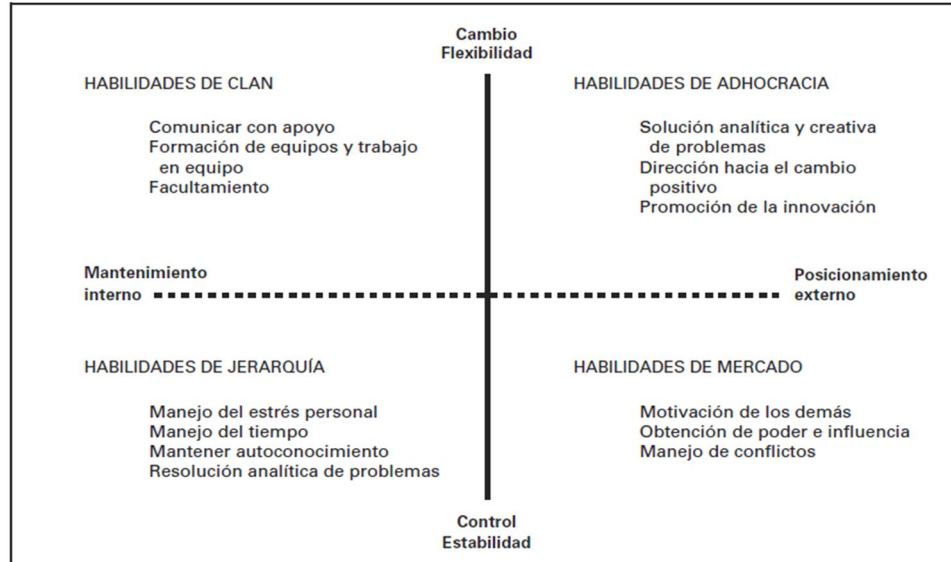
También referenciando a Kotter (1988) el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines y al igual considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

De acuerdo con el tratamiento que hace Sprott (1967), la razón se funda en que los atributos definitorios del líder no pueden ser seleccionados en abstracto, sino que lo son en función de las necesidades que alcanzan a los seguidores. Por tal motivo, señala que es absurdo pretender que los rasgos de un líder colegial sean los mismos que los exigidos en el caso de un grupo de huelguistas. Sin embargo, aclara que estas consideraciones no deben absolutizarse y formula el siguiente ejemplo. Según su entender, en el marco de una sociedad de clases, los niños educados para impartir órdenes y resultar obedecidos tendrán un mayor grado de confianza en sí mismos que, en ciertos momentos, les posibilitará acceder a la conducción más expeditivamente que quienes carecen de esas prerrogativas. De igual manera, estima que sería factible fijar una serie de situaciones sociales y, dentro de ellas, determinar qué conjunto de características ostentan cierta superioridad con respecto al liderazgo.

El proceso de liderazgo se distingue por la capacidad de separarse de las estructuras fijadas, ya sea para sortear muros y límites o para reconsiderar disposiciones, con el objeto de definir en una situación determinada las características que no estaban presentes de manera previa. Con frecuencia el líder puede cumplir su tarea de manera muy eficaz, tan sólo reconociendo el profundo deseo de permanecer en las estructuras establecidas, y solicitando la cooperación de una persona ajena a la actividad, de un individuo que no se aproxima a la labor impulsada por la regla constituida que es característica de quienes ya están en determinada tarea de acuerdo a Browne y Cohn (1969).

Uno de los modelos más populares de liderazgo se basa en el sistema de valores en competencia, un sistema de organización para las habilidades de liderazgo y administración. Fue desarrollado al examinar los criterios utilizados para evaluar el desempeño organizacional y administrativo y ha demostrado que las habilidades directivas y de liderazgo caen dentro de cuatro grupos o categorías como se ilustra en la figura 1. En otras palabras, para poder ser un directivo eficaz, los individuos deben ser competentes en habilidades de clan; habilidades de adhocracia; habilidades de mercado, y habilidades de jerarquía como lo menciona Whetten y Cameron (2005).

Figura 1. Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el sistema de valores en competencias



Fuente: Whetten y Cameron (2005, p. 16).

Robbins (1999) elaboró un compendio útil para tener una panorámica sobre las principales corrientes de pensamiento en torno al liderazgo que se desarrollaron durante el siglo XX, esta se observa en la tabla 1.

Tabla 1

Principales teorías sobre liderazgo

TEORIAS	DEFINICIÓN	TEORÍAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN TAREA	DIMENSIÓN GENTE	ADICIONAL
Teoría de las características o rasgos del liderazgo	Buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de sus seguidores		Se identifican 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las 20 investigaciones. Se obtienen seis comunes: Ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.			

Tabla 1 (continuación)

TEORIAS	DEFINICIÓN	TEORÍAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN TAREA	DIMENSIÓN GENTE	ADICIONAL
Teorías del Comportamiento del liderazgo	Proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.	Univ. Ohio	Buscaban identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.	Estructura de inicio	Consideración	
		Univ. Michigan	Trato de ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño	Orientación a la producción	Orientado al empleado	
		Matriz gerencial de Blake y Mouton	Una rejilla de nueve por nueve que describe 81 estilos diferentes de liderazgo	Interés en la producción	Interés en la	
		Estudios Escandinavos	Piensen que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo.	Líderes que valoran en las dos dimensiones, la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.		
Teorías de las Contingencias o Situacional	Propone aislar factores situacionales críticos que afectan al liderazgo, de tal forma que se establezca una relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia del mismo.	Modelo de Fred Fiedler	Los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la que la situación da el control y la influencia del líder.	Estructura de la Tarea	Relación Líder-miembro	Posición de Poder

Tabla 1 (continuación)

TEORIAS	DEFINICIÓN	TEORIAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN TAREA	DIMENSIÓN GENTE	ADICIONAL
Teorías de las Contingencias o Situacional	Propone aislar factores situacionales críticos que afectan al liderazgo, de tal forma que se establezca una relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia del mismo.	Teoría situacional de Hersey y Blanchard	Se enfoca en la disponibilidad de los seguidores.	Capacidad de realizar la tarea	Disponibilidad para hacerla.	RI, R2, R3 y R4
		Intercambio líder-miembro (George Graen)	Los líderes crean grupos internos y externos, y los subordinados con el estatus de grupo interno tendrán calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.	Grupo Externo con relaciones formales de tareas	Grupo Interno con relaciones de confianza	ILM hace diferencia entre los subordinados
		Camino a la Meta (Robert House)	El comportamiento del líder es aceptable en tanto los subordinados lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura	Liderazgo directivo	Liderazgo orientado al logro	Liderazgos participativo y de apoyo
		Modelo participación del líder (Victor Vroom y Phillip Yetton)	Proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.	Relaciona el comportamiento y la participación de liderazgo en la toma de decisiones.		5 estilos: Autocrático I y II, Consultivo I y II y de Grupo II

Fuente: Robbins (1999, p. 347)

Para Jennifer y Gareth (2002) existen dos tipos de líderes en las organizaciones, el líder formal que tiene una autoridad establecida por la misma organización con la cual podrán influenciar a sus subordinados en la organización para alcanzar sus metas individuales y de grupos. El líder informal es aquel que no tiene una autoridad formal establecida por la organización, sin embargo, los miembros de la organización o grupo donde se desenvuelve lo reconocen como la persona que los puede ayudar a alcanzar las metas y objetivos del grupo. Las organizaciones buscan identificar ciertos rasgos en las personas que los distinguen como líderes por su forma de sentir, pensar y de actuar ante ciertas situaciones. Estos rasgos que distingue a un liderazgo efectivo son: inteligencia, para resolver problemas complejos; conocimiento de tareas relevantes, para saber que se está haciendo, como se debe hacer y que recursos se requieren para alcanzar las metas del grupo; dominio, de la situación para ejercer influencia sobre los demás y conducir los esfuerzos al logro de las metas; confianza en uno mismo, para dar seguridad ante los subordinados y ayuda a poder influenciar sobre ellos; energía, para soportar el ritmo de trabajo que generalmente se le demanda a un líder; tolerancia para el estrés, para soportar la incertidumbre característica al entorno de que vive un líder; integridad y honestidad, con lo que se gana el respeto de los demás; madurez emocional, representada por control de emociones ante situaciones críticas manteniéndose en control y centrado en sus valores y creencias.

En el tema del liderazgo en las organizaciones, tiene particular relevancia el análisis de la dirección en las organizaciones, ya que determina en gran medida la manera en que se desempeñan éstas, y su configuración como parte de la cultura organizacional a su vez influye en la forma en que se desenvuelven otros niveles de liderazgo en la cadena

de mando, además de su implicación en el liderazgo informal que puede ser ejercido a todos los niveles de la organización.

El liderazgo como objeto de estudio ubica sus antecedentes de estudio en las ciencias sociales, particularmente la psicología ha desplegado una enorme cantidad de esfuerzos tratando de conocer qué es y cómo funciona, los estudios van desde los clásicos experimentos de Asch (1946) sobre influencia social en una tarea de percepción visual, hasta los basados en grupos minoritarios de Pérez y Mugny (1988). Las primeras concepciones del liderazgo se centraban en las características de personalidad (rasgos) de los líderes (carisma y habilidades para despertar la admiración de sus seguidores).

En el fenómeno del liderazgo puede identificarse el componente del desempeño, y cómo éste es influido para que los individuos de la organización se comporten en función del logro de los resultados, lo que conlleva el elemento de la capacidad de ejecución. Martínez (2005) encontró que las capacidades competitivas dependen de los niveles de habilidad y de comunicación efectiva, tanto fuera como dentro de la firma. Plantea que hay dos tipos de actividades: las que se ejecutan con mucha frecuencia, de forma repetitiva y cotidiana, y que son llevadas a cabo por empleados de bajo nivel; y las actividades que requieren la toma de decisión gerencial y que otorgan ventajas competitivas a las empresas.

En la compañía Colgate cada persona es responsable de mejorar sus habilidades y efectividad de modo que pueda cumplir sus objetivos, es por ello que brinda las herramientas necesarias para identificar y desarrollar habilidades y comportamiento de liderazgo, y así entregar resultados superiores de manera consistente, para ello identifica aspectos esenciales, los cuales se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Características de liderazgo en Colgate

LEADERSHIP ESSENTIALS				
INSPIRANDO LIDERAZGO	ACTUANDO CON VALENTÍA	ESTRATEGIA	COLABORACIÓN	RESULTADOS
COMPETENCIAS				
Conocimiento de si mismo / Impacto personal	Promover nuevas experiencias	Perspectiva global del Negocio	Trabajo en equipo y colaboración	Análisis/Toma de decisiones
Liderazgo en tiempos de cambio	Promover el diálogo abierto	Estrategia / Visión	Establecimiento de relaciones	Planeación / Fijación de prioridades
Desarrollo y formación de personas	Promover la innovación	Enfoque en el consumidor / cliente	Influencia / Negociación	Ejecución efectiva

Fuente: Colgate-Palmolive Company (2006, p. 7)

2.1.2. Calidad de vida

La prescripción de mantener una vida balanceada parece tanto intuitiva como no intuitiva. Por un lado, tiene sentido que la vida tenga variedad y que cada uno de nosotros deba desarrollar múltiples aspectos personales. La mente cerrada y la rigidez no son muy valorados por nadie. Por otro lado, las demandas de trabajo, escuela y familia pueden ser tan abrumadoras que no tenemos tiempo de hacer gran cosa excepto responder a esas demandas. El trabajo podría ocupar todo nuestro tiempo. Igual la escuela. Igual la familia. La tentación de la mayoría de nosotros entonces, es enfocarse solo en pocas áreas de nuestras vidas que demandan nuestra atención y dejar las otras áreas sin desarrollar. Este ejercicio le ayuda a descubrir qué áreas podrían ser y qué áreas necesitan más atención de acuerdo a Whetten y Cameron (2005).

La calidad de vida es el objetivo al que debería tender el estilo de desarrollo de un país que se preocupe por el ser humano integral. Este concepto alude al bienestar en todas las facetas del hombre, atendiendo a la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales (comida y cobijo), psicológicas (seguridad y afecto), sociales (trabajo, derechos y responsabilidades) y ecológicas (calidad del aire, del agua) según Gildenberger (1978).

El concepto de la Calidad de Vida, para Andrews y Witney (1976) encierra el reconocimiento de que los logros materiales alcanzados por la especie humana en la actualidad, se han obtenido a expensas de elementos como el descanso físico y mental reparador y creativo; de la recreación, actividad lúdica y comunicativa de la vida familiar integradora y educativa; y de otros componentes que confortan el espíritu y le dan sentido a la vida.

Para Fernández Aguado (2001) toda persona tiene una tendencia a procurar lo que personalmente considere como una adecuada calidad de vida. Ésta se encuentra en función de aspectos, como la necesidad de logro, de seguridad, de integración en un grupo, etc. Esas inclinaciones dependerán, en buena medida, de qué tendencias están más presentes en cada uno. La composición articulada de cada persona procede del difícil equilibrio entre los sentimientos, la voluntad y la razón.

Tradicionalmente, se ha atendido más a los dos últimos aspectos. Directivos hay que consideran la formación intelectual (incluida la propia de la razón práctica) como la más adecuada para lograr las metas asignadas. Así se instrumentan medios formativos. En otras ocasiones, la insistencia se pone en el voluntarismo, entendiendo por éste la llamada a la responsabilidad para sacar adelante un proyecto a pesar de los obstáculos y dificultades que puedan ir sucediéndose. El voluntarismo no carece radicalmente de la

inteligencia, pero la releva a un lugar secundario, insistiendo más en un esfuerzo que podríamos denominar telúrico refiriéndonos a Fernández Aguado (2001).

Para hablar de los orígenes del concepto de calidad de vida laboral es de vital importancia enunciar los trabajos del Instituto Tavistock de relaciones humanas de Londres. El primer enfoque que se dio a este concepto en dicho instituto fue desde una apreciación socio psicológica a partir de la cual surge el desarrollo socio técnico en este campo como explica Gómez Vélez (2010).

Hablar de calidad de vida laboral, es últimamente uno de los temas de coyuntura internacional debido a que la situación laboral a nivel mundial está pasando por un momento de crisis, donde el nivel de precariedad va en aumento y el logro de condiciones laborales que se habían obtenido en los últimos dos siglos ha disminuido, en gran parte por el capitalismo global como explicó Navarrete (2005).

El término *calidad de vida laboral* fue acuñado por Louis Davis en 1970, y por medio de él pretendía describir la preocupación que debía suscitar en toda organización el bienestar y la salud de todos sus empleados para que estos desempeñasen óptimamente sus tareas. Actualmente dicho término incluye también aspectos físicos, ambientales y psicológicos del lugar de trabajo implicando con ello un profundo respeto por la comodidad de las personas, por su satisfacción, y por su motivación explicado por Chiavenato (2004a).

Según Chiavenato (2004a) la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida, es decir, las organizaciones deben preocuparse indiscutiblemente por el recurso humano que propicia la satisfacción de sus objetivos ya

que mientras mejores recursos se le provea al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial.

Como enuncia Chiavenato (2004a), la calidad de vida laboral incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir, y posibilidades de participar.

La calidad de vida laboral es uno de los aspectos más relevantes a la hora de gestionar la dimensión social de las empresas y lograr mejoras internas en su política de recursos humanos. Propia de la evolución del desarrollo empresarial moderno, se ha vuelto necesario realizar mejoras en la calidad de vida laboral, lo que implica armonizar tanto aspectos laborales como factores de la vida privada de los colaboradores de acuerdo a Deloitte (2013) y forma parte de la responsabilidad social empresarial como se muestra en la figura 2

Figura 2. Estructura de la responsabilidad social empresarial



Fuente: Deloitte (2013, s.p.)

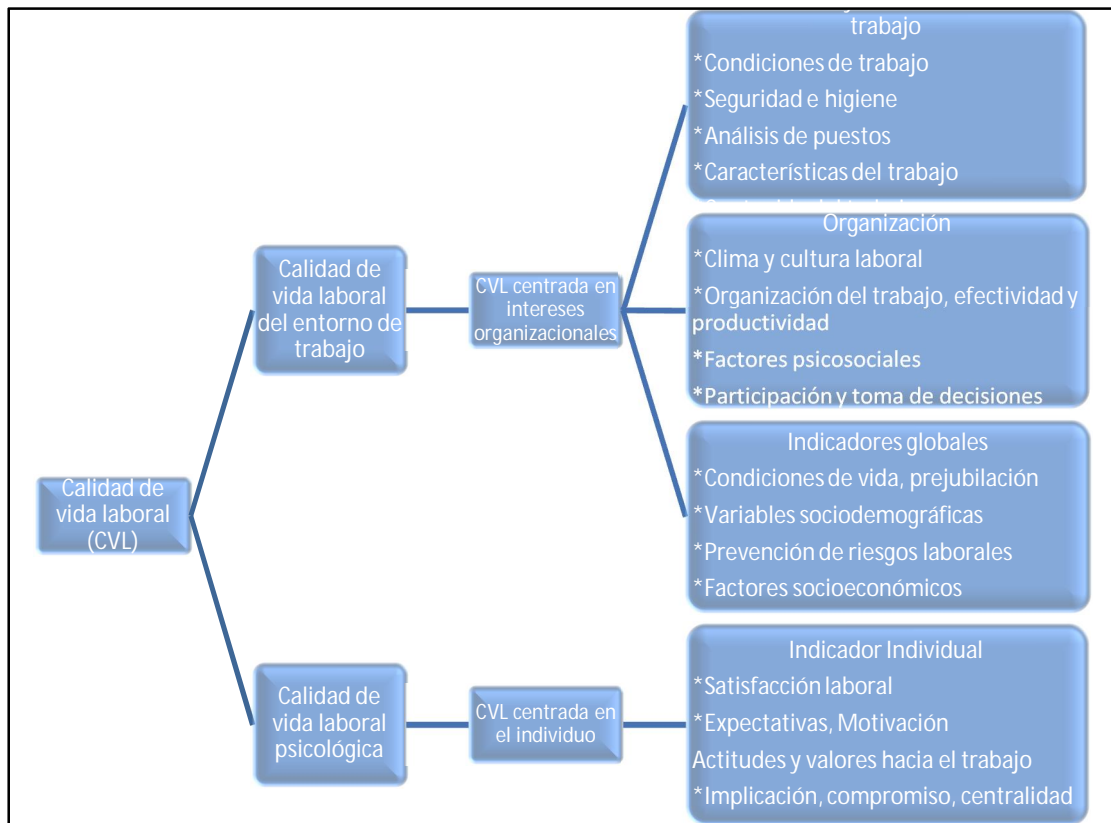
Según los autores como Segurado y Agulló (2002) , la calidad de vida laboral es muy difícil de definir y de operacionalizar, diversos autores han tratado de limitar su multidimensionalidad y tratar de identificar las posibles variables que afectan a la vida en el trabajo. Los límites proceden de fuentes teóricas y empíricas del contexto laboral.

Muchos de los autores estudian las variables del entorno laboral, mientras que otros las características personales de los individuos. Es por ello que se ha llegado a hacer una clasificación de los indicadores; indicadores individuales, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicadores globales.

Algunos de los indicadores más usados son:

- Satisfacción laboral
- Condiciones y medio ambiente de trabajo
- Salud y ambiente físico en el lugar de trabajo
- Organización
- Cultura
- Participación de los trabajadores
- Diversidad
- Indicadores globales económicos, políticos, ecológicos, sociales, histórico-culturales y tecnológicos.

Para representar de forma organizada lo que representa la calidad de vida laboral se utilizara el esquema de la figura 3

Figura 3. Esquema de calidad de vida laboral

Fuente: Chiang Vega y Krausse Martínez (2009, pág. 28)

Un buen ejemplo de como el concepto de calidad de vida laboral es llevado a la practicas en las empresas es el programa de Great place to work de Levering y Moskowitz (1981); la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados de negocio.

Colgate aplica el concepto de calidad de vida a través del programa denominado *Vive Mejor* (2011), *Vive mejor* hace referencia a la promoción de la salud y el bienestar

de los empleados de Colgate y forma parte de nuestra estrategia de Sustentabilidad (Personas, Desempeño y Planeta) en el área Personas.

Vive mejor tiene que ver con alentar a todo el personal de Colgate a manejar la salud y el bienestar en forma proactiva, inspirar opciones saludables, promover una cultura de la salud incentivando la implementación de pequeños cambios y fomentar un entorno de trabajo que avale un estilo de vida saludable.

Los valores que dan forma a Vive mejor son:

- Es una manera de demostrar que Colgate se preocupa por su personal
- Comparte e inspira ideas, prácticas y estilos de vida saludables en todo el mundo
- Expresa nuestro enfoque en la mejora continua
- Todos los días ofrece una nueva oportunidad para elegir mejor

Los objetivos de Vive mejor son:

- Fomentar la salud y el bienestar a fin de reducir los riesgos para la salud de nuestros empleados en un 15%
- Reducir un 5% los costos generales de salud con énfasis en el diagnóstico precoz de enfermedades crónicas y tratables

Las actividades que forman parte de Vive Mejor son

- Carreras para fomentar la integración familiar
- Acciones para promover un estilo de vida saludable
- Curso de maternidad y paternidad responsable
- Programa de ejercicios *Activate*

- Programa de nutrición *vive ligero, vive feliz*
- Actividades Innovadoras
 - Boxeo
 - Resilencia
 - Relax Spa
 - Nutrición
 - Comedor
 - Deportes
 - Conferencias
 - Actividad física
 - Comunicación
 - Seguridad
- Expo Vive Mejor

En la figura 4 se muestra parte del catálogo de actividades que contempla el programa de vive mejor y en la figura 5 se muestran imágenes de lo que fue la expo Vive Mejor 2013.

Figura 4. Actividades de Vive Mejor

Fuente: Colgate-Palmolive Company (2013, p.4)

Figura 5. Expo Vive Mejor

Fuente: Colgate-Palmolive Company (2013, p.10)

2.2. Características de la empresa

2.2.1. Historia de la empresa

En 1806, William Colgate abrió una pequeña fábrica de almidón, jabones y velas en la ciudad de Nueva York, denominada *William Colgate & Company*. En la década de 1840, la empresa comenzó a vender piezas individuales de jabón con pesos uniformes.

En 1857, al morir William Colgate, se produce una reorganización que cambia su nombre a Colgate & Colgate bajo la dirección de Samuel, hijo del fundador.

No es sino en 1873, que la compañía presenta su crema dental en tarros. Esta presentación es sustituida en 1896 cuando la empresa presenta en el mercado la pasta de dientes en tubo bajo la marca Colgate Ribbon Dental Cream, que se convierte en un estándar en el mercado. Al cumplir 100 años, la compañía poseía 800 productos diferentes en el mercado. En 1908 la empresa, que hasta entonces se había mantenido como un negocio familiar, comienza a cotizar en la bolsa y los cinco hijos de Samuel Colgate se incorporan a la gerencia de la empresa.

En 1911, Colgate comienza su programa de educación oral para niños, distribuyendo cremas y cepillos gratis en las escuelas primarias.

En 1914, Colgate inicia su expansión internacional abriendo su primera subsidiaria en Canadá. En los años siguientes, se abrieron nuevas subsidiarias en el Pacífico Sur y Asia (1921), Europa (1922), América Latina (1925), y África (1929).

Simultáneamente, la empresa decide fusionarse en 1928 con la compañía Palmolive-Peet, empresa fabricante de jabones, originándose la empresa *Colgate-Palmolive-Peet Company*. En 1953 se decidió suprimir *Peet* del nombre, quedando su denominación actual. En el año 1956 se funda la oficina corporativa en Nueva York.

En el año 1962 Colgate-Palmolive abre el Centro de Investigación en Piscataway, Nueva Jersey, lanzando en el año 1968 cremas dentales, que incorporan fluorofosfato de sodio como sustancia para reducir las caries.

Se realiza la incorporación al grupo de Hill's Pet Nutrition (1976), empresa especializada en nutrición animal; Softsoap (1987), fabricante de jabones líquidos; Mennen (1992), fabricante de desodorantes; Kolynos (1995), línea de productos de higiene bucal creada por la compañía The Kolynos Company en 1908, GABA (2004), empresa europea de higiene bucal en el sector farmacéutico; y Tom's of Maine (2006), fabricante de cremas dentales naturales.

En 1925 cuando se iniciaba el proceso de institucionalización del país, los directivos de Colgate-Palmolive en Estados Unidos decidieron establecer una filial en México. En el año de 1994 es cuando se inaugura la planta Mission Hills, ubicada en San José Iturbide Guanajuato, iniciando con la producción de productos de cuidado del hogar y de telas; en el 2014 la planta también incluye en su portafolio productos de cuidado oral, cuidado personal, jabones, desodorantes en aerosol y produce en manufactura vertical materias primas básicas, impresión de laminados, tubos, tapas y botellas y es considerada la planta más grande del grupo Colgate-Palmolive (Colgate-Palmolive Company, 2014).

2.2.2. Visión

Ser la mejor compañía global de productos de consumo (Colgate-Palmolive Company, 2014).

2.2.3. Misión

Quiere ser los líder en todas las categorías en las que compite ofreciendo productos de la mejor calidad a un costo competitivo (Colgate-Palmolive Company, 2014).

2.2.4. Valores

Cuidado de la gente, Trabajo en equipo global y Mejora Continua (Colgate-Palmolive Company, 2006).

Cuidado de la gente

La compañía se preocupa de las personas: empleados de Colgate, clientes, accionistas y socios comerciales. Colgate se compromete a actuar con compasión, integridad, honestidad y ética en todas las situaciones, a escuchar con respeto a las otras personas y a valorar las diferencias. La compañía también está comprometida con la protección del medio ambiente en todo el mundo, a mejorar las comunidades donde los empleados de Colgate viven y trabajan y a cumplir con las leyes y regulaciones de los gobiernos.

Trabajo en Equipo Global

Todo el personal de Colgate es parte de un equipo global, que está comprometido con el trabajo conjunto entre países y alrededor del mundo. El crecimiento rentable de la compañía sólo se puede alcanzar y mantener al compartir ideas, tecnología y talentos.

Mejoramiento Continuo

Colgate está comprometida a mejorar diariamente en todo lo que hace, como individuos y como equipos. Colgate *será la mejor* al entender de mejor manera las expectativas de los consumidores y de los clientes, y al trabajar en la innovación y mejora de los productos, servicios y procesos.

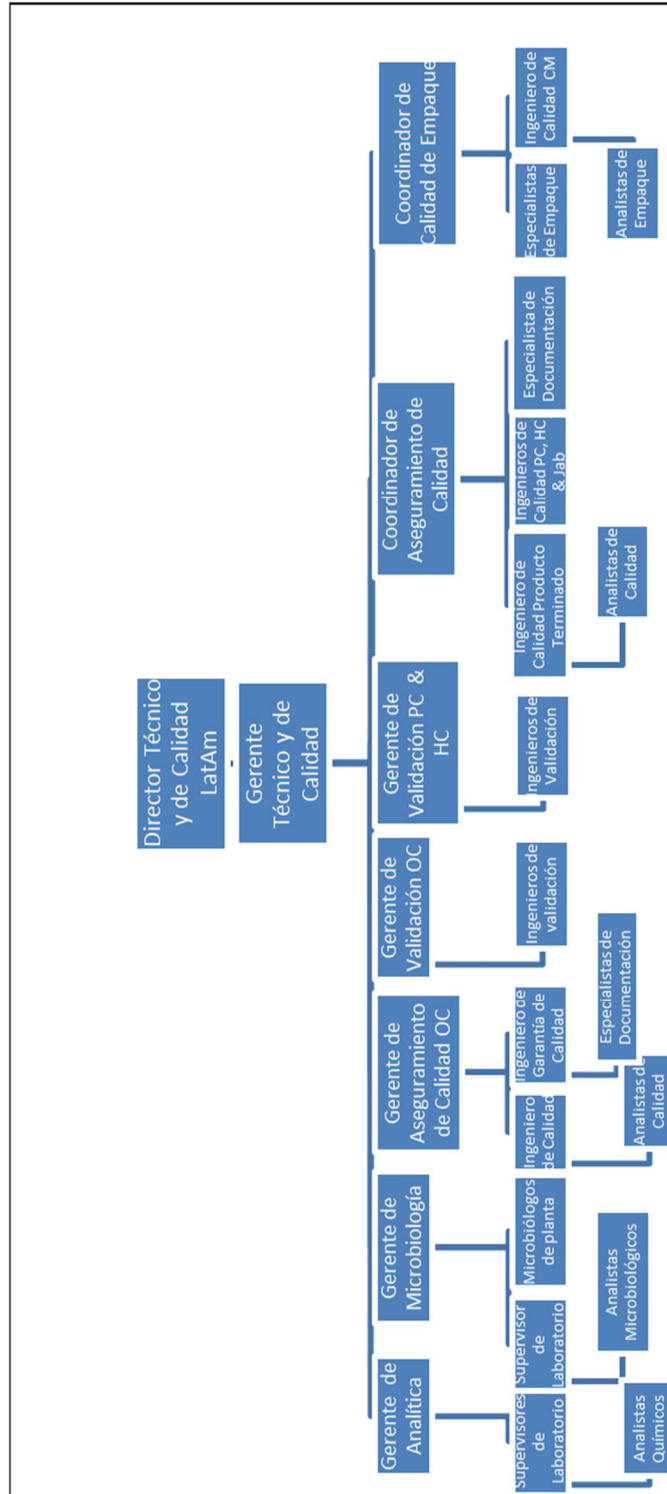
2.2.5. Organigrama

La investigación que se realiza está limitada al área técnica de la planta, en relación a Chiavenato (2004b) la organización está estructurada en línea-staff siendo la combinación de la organización lineal debido a la cadena de mando que utiliza donde hay un a un director regional de calidad al cual le reporta el gerente técnico y de calidad y que a su vez tiene a bajo su mando a los gerentes de área que son responsables de cada uno de los equipos de trabajo a su mando; y considerando a su vez la organización funcional ya que todas las actividades relacionadas con la función de servicios técnicos y de calidad están concentrados en esta área.

Las áreas que componen el área técnica son:

- Laboratorio de analítica
- Laboratorio de microbiología
- Laboratorio de empaque
- Garantía de aseguramiento de calidad oral care
- Validación oral care
- Validación home care y personal care
- Aseguramiento de calidad

Figura 6. Organigrama área técnica



Fuente: Recursos Humanos, Mission Hills 2014

2.3. Investigaciones Relacionadas

2.3.1. La relación entre el estilo de liderazgo y el involucramiento de los trabajadores

Moreno Samperio (2009). Este trabajo muestra el grado de asociación entre el estilo de liderazgo y el involucramiento de los trabajadores en una empresa dedicada al desarrollo de sistemas computacionales bancarios. El estudio es de tipo correlacional, transversal, de campo, con un diseño ex post facto ya que no se posee control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido. Se realizó una encuesta con escala tipo Likert con 32 preguntas relacionadas a la personalidad de la gente, Motivación para conservar ese empleo, Percepción sobre: su líder, sobre el apoyo recibido por los líderes, sobre el apoyo recibido por el grupo de trabajo, sobre el trato recibido por el líder, sobre la empresa. Para realizar el análisis de la información se empleó estadística descriptiva, para determinar las características generales de la muestra. Para la representación de los datos se generaron gráficas. Se realizó una prueba de confiabilidad (consistencia interna) con la fórmula Alfa de Cronbach. Se obtuvo el conocimiento sobre la relación que se establece entre el estilo de liderazgo (variable independiente) y las implicaciones positivas y negativas que tiene sobre el involucramiento de los trabajadores (variable dependiente). De las dos hipótesis planteadas las dos fueron aceptadas es decir el estilo de liderazgo y el involucramiento de los trabajadores si guardan relación. Finalmente se propusieron alternativas para cambiar y mejorar el estilo de liderazgo empleado en bien de la organización y de los mismos trabajadores, dando con ello al trabajador el lugar que le corresponde como impulsor fundamental en el éxito de su empresa.

(Palabras clave: Estilo de liderazgo, Involucramiento, Éxito)

2.3.2. La implicación el estilo de liderazgo en la cultura organizacional

Sotelo Barroso (2012), El objetivo de este trabajo consiste en estudiar la implicación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa productora de calzado en la ciudad de León –en México-, analizado la influencia de estos elementos en el desempeño de la organización. Es un estudio de caso que explora la manera en que se manifiesta el estilo de liderazgo como parte de la cultura organizacional en la empresa. Se parte de la idea de que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos es parte de la cultura organizacional y a la vez influye en la forma en que dicha cultura se configura. La teoría sobre el liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección que ofrece el líder; el grado de su apoyo social y emocional, y el nivel de preparación que muestran los seguidores. La cultura juega un papel crucial en la organización, y se ha estudiado a la luz de la metáfora cultural la cual indica que la cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es, y por tanto debe promoverse una visión de las organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana. Se optó por la convergencia metodológica para recabar la información; en la modalidad cualitativa se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, la observación participante y la observación directa; en términos cuantitativos se aplicó un cuestionario para identificar el estilo de liderazgo de los directivos y uno más para identificar la percepción de los directivos sobre la cultura de la organización; el estudio se complementó con el análisis de registros documentales. Los resultados arrojan que los directivos ejercen un estilo de liderazgo predominantemente participativo en parte derivado de su formación en valores humanos, que es adaptado en cada área o departamento de la empresa, configurando una cultura organizacional con énfasis en el tipo adhocrático, y con un marcado rasgo de orientación al mercado, lo que

contribuye a la innovación, al cambio constante, a la adaptación proactiva en el entorno externo y por consiguiente al desempeño de alto nivel de la organización.

(Palabras clave: liderazgo, cultura organizacional, desempeño organizacional.)

2.3.3. La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales

Salinas Aguado (2009). El liderazgo ha sido un tema de interés, desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías de liderazgo se concentraron en dos. Las teorías de rasgos son las que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. Teorías del comportamiento que identifican comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. Los estilos de liderazgo pueden impactar en el medio laboral, así como será alimentado a partir de las conductas del líder que se manifiesta en las diversas situaciones del trabajo. Los estilos de liderazgo son la combinación de habilidades que el hombre presenta en forma continua dentro de toda organización en relación con la dirección. El liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus seguidores. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Un buen líder debe ser; responsable, honesto, creativo, motivador, sociable, justo, practico, carismático, con iniciativa, tenaz, tolerante y con carácter.

(Palabras clave: Liderazgo, objetivos, Toma de decisiones, comunicación, eficiente, motivación, organización)

2.3.4. Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá - Colombia

Gómez Vélez (2010). Con el fin de responder a las necesidades de un medio laboral cada vez más exigente y que corre el gran riesgo de deshumanizar sus relaciones por una competitividad concebida para alcanzar resultados inmediatos, se busca conocer la apreciación que tienen los empleados temporales del Valle de Aburra frente a la calidad de vida laboral lograda en su trabajo. Es una investigación cuantitativa y de enfoque empírico- analítico. Se trabajó con una muestra de doscientos (200) hombres y mujeres. Como herramienta de evaluación se utilizó el instrumento de calidad de vida laboral de GOHISALO. De los resultados se puede decir que los empleados temporales refieren una mediana satisfacción frente a necesidades fisiológicas, de seguridad y afiliación; e insatisfacción en las necesidades de autorrealización, reconocimiento, creatividad y necesidades de descanso. Los resultados muestran un panorama sombrío sobre la calidad de vida laboral que obtiene este tipo de empleados, los cuales hacen parte del fenómeno al que se refiere por primera vez la OIT, en 1974: precariedad laboral.

(Palabras clave: precarización laboral, flexibilización laboral, empleado temporal, calidad de vida laboral).

2.3.5. Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional

Da Silva (2006). En la presente tesis se analiza la evolución del concepto Calidad de Vida Laboral (CVL) y cómo se puede potenciar conjuntamente con la Eficacia Organizacional (EFO), en términos de desempeño laboral. Para ello fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales, en el sector bancario oficial brasileño en los años 2004 y 2006. En el primer estudio, mediante el análisis de contenido y factorial exploratorio, se verifica los aspectos de la CVL más frecuentemente evaluados por investigadores, y los más considerados por 1.322 trabajadores. También se identifica las categorías clásicas y actuales, las similitudes y las diferencias entre la perspectiva de CVL entre investigadores y trabajadores. Se confirma que el concepto de CVL evoluciona en el tiempo según los contextos laborales, los cambios de tecnologías, etc. Estos resultados constituyeron la base conceptual de la definición de CVL propuesta en la presente tesis, así como del instrumento desarrollado para evaluar la percepción de CVL en el segundo estudio empírico. En él se plantean seis hipótesis principales, bajo dos enfoques. El primero explica las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas, proponiendo un índice global de CVL. El segundo enfoque analiza la CVL como variable antecedente de la eficacia de la organización, en dos niveles de análisis, el desempeño individual y desempeño de la sucursal bancaria. Las muestras están formadas por 1.305 trabajadores y por 121 sucursales bancarias, ubicadas en diez provincias de Brasil.

Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma que es posible obtener un índice de CVL global y además, se identifica cuáles son los factores de la CVL que más aportan al índice global, y cuáles son los que más influyen en el desempeño individual y grupal. Se discuten las implicaciones de los hallazgos para la investigación, para directivos, para profesionales de recursos humanos y para la investigación futura.

2.3.6. Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento

Chiang Vega y Krausse Martínez (2009). La investigación tiene por objeto elaborar un instrumento para conocer la calidad de vida laboral de la empresa. La muestra de este estudio corresponde a 128 trabajadores de los sectores privado y público. El instrumento de medición aplicado para la calidad de vida laboral consta de 118 ítems divididos en 4 indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicadores globales. Se puede concluir que las escalas, están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para medir la calidad de vida laboral de empresas privadas y de instituciones estatales y con ello ayudar a mejorar y corregir las estrategias con que operan las empresas u organizaciones tanto a sus grupos de interés internos como externos (stakeholders).

Palabras claves: calidad de vida laboral, satisfacción laboral, trabajadores.

3. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION

3.1. Justificación

El tema de tesis *Liderazgo y Calidad de Vida* está estructurado teniendo como variable independiente el Liderazgo y variable dependiente la Calidad de Vida; y surge como inquietud de estudio una vez que se identifica la importancia de contar con un liderazgo constructivo que permita la integración de un equipo de trabajo donde se fomente de manera autogestionada el liderazgo mismo partiendo de la comunicación abierta, de compartir conocimientos y habilidades; de formar parte de las decisiones del área, de la preparación del personal para poder ocupar posiciones de mayor responsabilidad y nivel dentro de la organización; del uso de capacitación, incluyendo la facilitación, delegación de actividades y asesoramiento continuo teniendo a su vez un sistema que permita el reconocimiento del desempeño y logros derivando así en la satisfacción individual y colectiva.

En la empresa donde se desarrolla el tema de tesis está dedicada a la elaboración de productos cosméticos, de cuidado personal y de cuidado del hogar y tiene una presencia internacional con más de 200 años desde su fundación, en la cual se tiene desarrollados planes de carrera, se tiene una definición de desempeño por objetivos, se tiene un enfoque a la capacitación y al desarrollo de sus líderes, se tiene una búsqueda constante de la mejora continua y se busca un balance entre vida y carrera.

Al hablar del concepto *Calidad de Vida* se hace alusión a diferentes características tales como el bienestar individual, integración social, aspectos filosóficos, salud, entre otros. Es por ello que un buen líder tiene el deber de motivar a su equipo de trabajo siendo el motor de cambio, sembrando la semilla que permita detonar el liderazgo en

cada uno de los integrantes considerando los aspectos anteriores en pro de los objetivos que permitan alcanzar, como meta, un plan robusto de vida contemplando los objetivos del individuo.

Por tal motivo el presente estudio se centrará en encontrar la relación entre el liderazgo y la calidad de vida de aquellos que lo practican día con día.

3.2. Planteamiento del Problema

Al tener en cuenta lo importante que es para una organización la calidad de vida que alcancen los individuos que la conforman, entendiendo que esto se va a reflejar en la salud laboral con un bajo nivel de estrés, una alta satisfacción laboral, bajo ausentismo, baja rotación de personal hacia el exterior, compromiso de los trabajadores, motivación y mejoras en la productividad.

El presente estudio busca identificar como el liderazgo visto como un integrador de percepciones, anhelos, inquietudes, propósitos y metas de los integrantes de un equipo se convierte en un factor clave para el logro de la estabilidad laboral, del balance de vida y la satisfacción de los individuos.

Busca identificar cual es la percepción de los empleados de Colgate acerca del liderazgo que viven día a día, como se da la comunicación, que tanto se les prepara para sus funciones, como son apoyados para mejorar en sus áreas de oportunidad, el nivel de compromiso y trabajo de equipo que experimentan y que claridad tienen acerca de sus posibilidades de desarrollo; para con ello poder entender cómo funcionan las estructuras existentes y una vez conociéndolas, poder contribuir a su robustecimiento.

Es por ello que la interrogante central que marca la pauta de esta investigación es:

¿Existe relación entre el liderazgo y la calidad de vida?

Las interrogantes complementarias son:

¿Cómo identifica Colgate-Palmolive el concepto de liderazgo?

¿Cómo perciben el liderazgo los individuos que comprenden la organización?

¿Cómo perciben su calidad de vida los individuos en la organización?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Identificar la relación entre el liderazgo y calidad de vida

3.3.2. Objetivos específicos

- Describir el concepto de liderazgo en Colgate-Palmolive
- Identificar como perciben el liderazgo los individuos dentro de Colgate
- Identificar como perciben su calidad de vida los individuos en Colgate

3.4. Definición del universo

El universo es definido por el total de empleados que trabajan dentro del área técnica de la planta Mission Hills, considerando las 7 áreas (laboratorio de analítica, laboratorio de microbiología, laboratorio de empaque, garantía de aseguramiento de calidad oral care, validación oral care, validación home care y personal care y por último aseguramiento de calidad) que la integran y sus 85 empleados.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a esta investigación está conformada por 41

personas del área técnica resultantes de la aplicación de la encuesta del periodo del 3 al 9 de agosto del 2014.

3.6. Definición de variables

3.6.1. Organizacionales

Liderazgo. Forma en que un grupo de trabajo es motivado para el logro de los objetivos de la organización, considerando nivel de involucramiento con las necesidades de los individuos, la facilitación de los recursos, potenciación del personal y reconocimiento de los logros. Navarrete (2005).

3.6.2. Psicológicas

Calidad de vida. Percepción de individuo con respecto al balance de vida, satisfacción con los logros, beneficios, responsabilidades e involucramiento que tiene en su día a día, impactando a bienestar físico, emocional, social y material. Pérez y Mugny (1988).

3.7. Hipótesis

El tipo de liderazgo en Colgate Palmolive influye en la calidad de vida de sus empleados

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio

Transversal, descriptivo, de campo y correlacional

Transversal: De acuerdo a Hernández (2010) los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

Descriptivo: Hernández (2010) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

De campo: Los experimentos de campo son estudios efectuados en una situación realista en la que una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador en condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación de acuerdo a Kerlinger y Lee (2002).

Correlacional: Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba Hernández (2010).

4.2. Diseño

El diseño del estudio es no experimental, es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979), la investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

4.3. Variables Socio-Demográficas

Se recolectaron dentro del cuestionario las siguientes variables socio-demográficas:

Sexo: Masculino, Femenino.

Edad: 20-29, 30-39, Más de 40.

Antigüedad en la empresa

Antigüedad en el puesto

Estado Civil: Soltero, Casado

Nivel económico: Bajo, Medio, Alto

Dependientes económicos: Si, No

Nivel organizacional: Practicante, Outsourcing, Analista, Líder, Gerente

Tienen gente a cargo: Si, No

Horario de trabajo: Mixto, Mixto rolado, Rotación de turnos

4.4. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario publicado en línea en la dirección <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=1HYbiXO7yCU=>, el cual fue preparado y administrado con las herramientas del gestor de encuestas e-encuestas.com en la página www.e-encuestas.com, las preguntas elaboradas buscan profundizar en la opinión de los encuestados respecto a la variable dependiente (calidad de vida) y la independiente (liderazgo).

Las respuestas de este instrumento fueron planteadas en una escala tipo Likert: consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Likert, 1976).

4.5. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario)
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo

6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.6. Procesamiento de la Información

- Se sometió a revisión ha visto bueno para la aplicación de este instrumento al generalista de recursos humanos del área técnica de la empresa, explicando la razón y finalidad de aplicar el cuestionario.
- Una vez obtenida la autorización se publicó el cuestionario en la red y se envió la liga de acceso vía correo a todo el personal perteneciente al área explicando el propósito de su aplicación.
- La información recolectada fue procesada con la herramienta de informes de e-encuestas.com, Microsoft Excel 2010 V14.0.4760.1000 y Minitab 16.1.1.
- Se realizó el análisis de la información para poder dar una conclusión de los resultados y con ello una propuesta de mejora.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

En la tabla 3 se observa que el total de la muestra es de 41 personas, 23 hombres y 18 mujeres de las cuales como se aprecia en la figura 7 predominan hombres con el 56% mientras que el 44% de los encuestados corresponde a mujeres, al extrapolarlo al total del área técnica se puede decir que hay equidad de género.

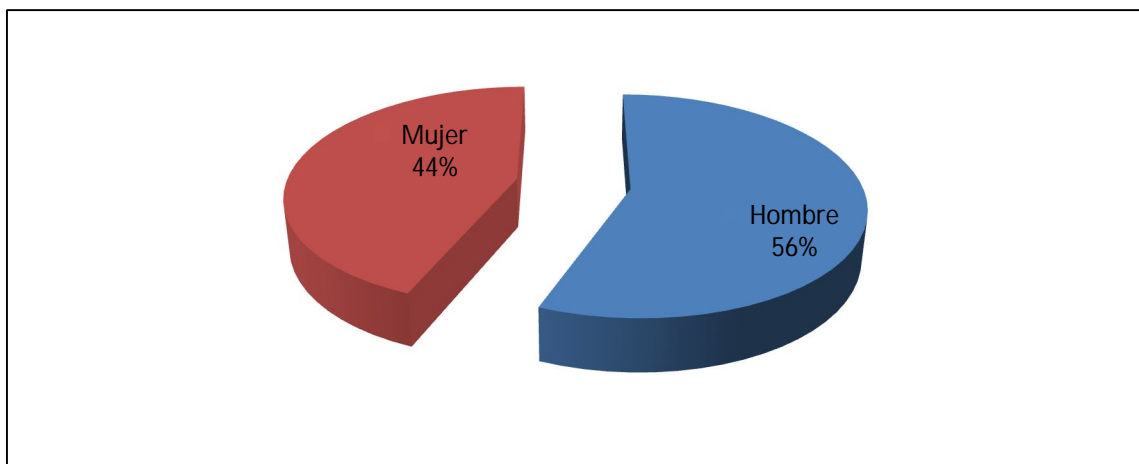
Tabla 3

Distribución de género de los encuestados

Mi sexo es:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hombre	23	56%	56%
Mujer	18	44%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Figura 7. Distribución de género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

Al evaluar los datos obtenidos, se aprecia en la tabla 4 que el 66% de los encuestados está en el rango de 20 a 30 años y haciendo referencia a la figura 8 se aprecia una distribución donde se identifica que la mayor cantidad de encuestados no rebasa los 30 años, lo cual indica que es una compañía con personal joven.

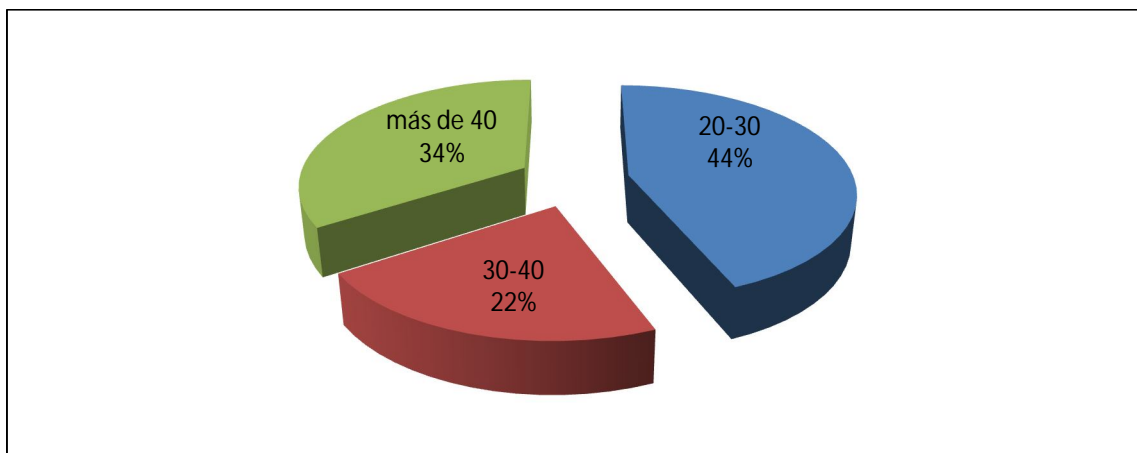
Tabla 4

Distribución de edad entre los encuestados

Mi edad es entre:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20-30	18	44%	44%
30-40	9	22%	66%
más de 40	14	34%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Figura 8. *Distribución de edad entre los encuestados*



Fuente: Elaboración propia 2014

En la pregunta de antigüedad en la empresa se estratificaron los resultados como se muestran en la tabla 5, Se toma como referencia los periodos de reconocimiento a la antigüedad que se tienen en la compañía.

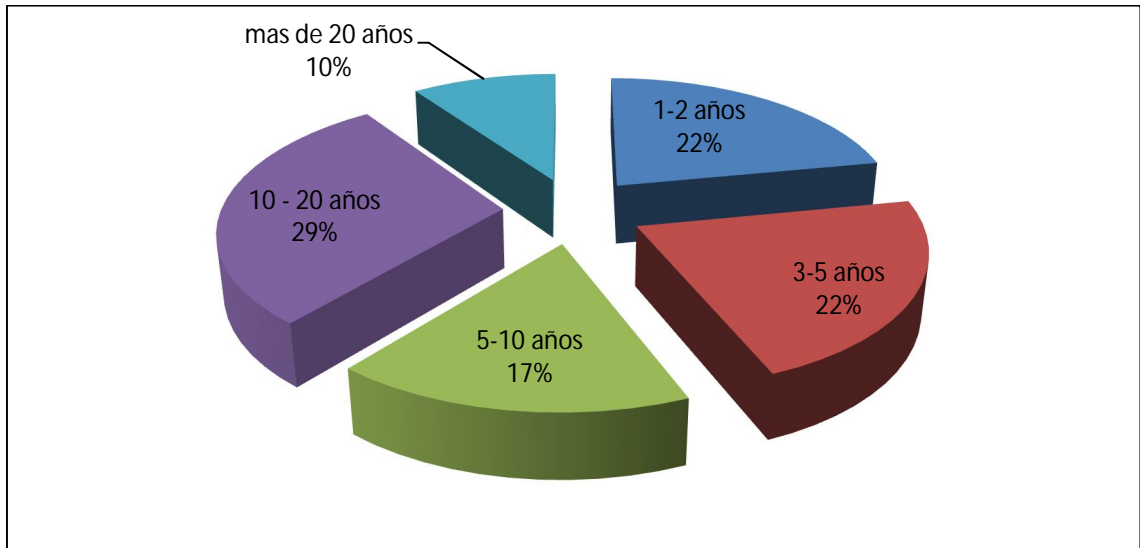
Tabla 5

Antigüedad en la compañía de los encuestados

Antigüedad en la compañía			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1-2 años	9	22%	22%
3-5 años	9	22%	44%
5-10 años	7	17%	61%
10 - 20 años	12	29%	90%
Mas de 20 años	4	10%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la figura 9 se observa que 44% de los encuestados no tiene más de 5 años en la compañía, lo cual corrobora el predominio de gente joven que se veía en la gráfica 8; por otro lado el 66% de los encuestados lleva más de 5 años en la compañía, lo cual habla de una empresa la cual es visualizada para hacer carrera a largo plazo.

Figura 9. Antigüedad en la compañía de los encuestados

Fuente: Elaboración propia 2014

Los datos obtenidos de la pregunta hecha referente a la antigüedad que las personas tienen en el puesto es estratificada en la tabla 6.

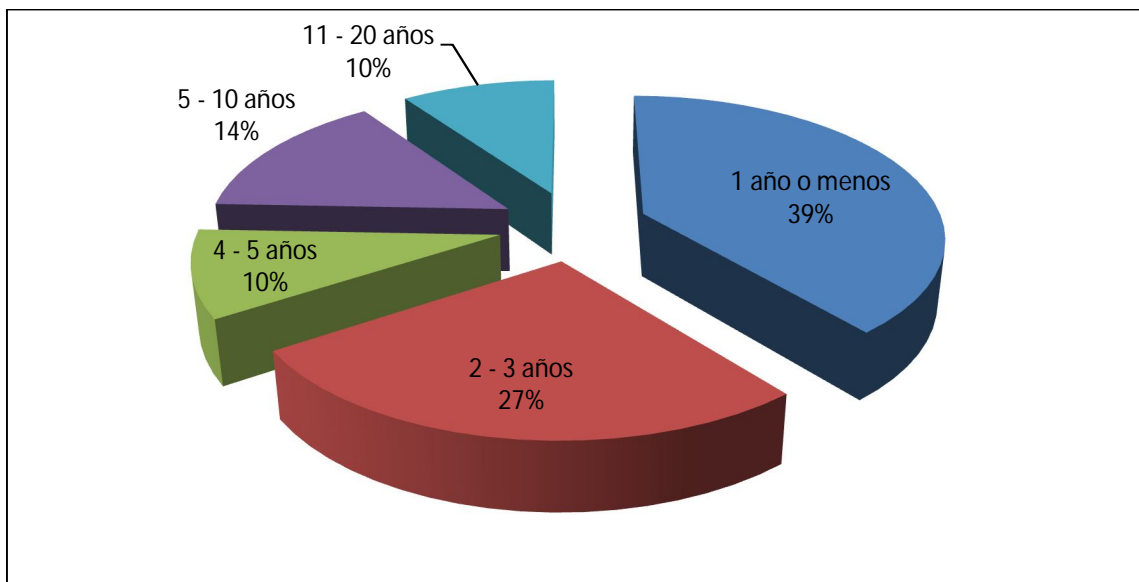
Tabla 6*Antigüedad en el puesto de los encuestados*

Antigüedad en el puesto			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 año o menos	16	39%	39%
2 - 3 años	11	27%	66%
4 - 5 años	4	10%	76%
5 - 10 años	6	14%	90%
11 - 20 años	4	10%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La figura 10 grafica los estratos de antigüedad en el puesto, concentrando el 66% de las respuestas en una antigüedad no mayor a 3 años, por otro lado también al comparar los resultados con la figura 9 se encuentra que del 39% de encuestados con más de 10 años en la compañía, solo el 10% ha permanecido estático, es decir el otro 29% ha cambiado de posición al menos en una ocasión desde su llegada a la compañía.

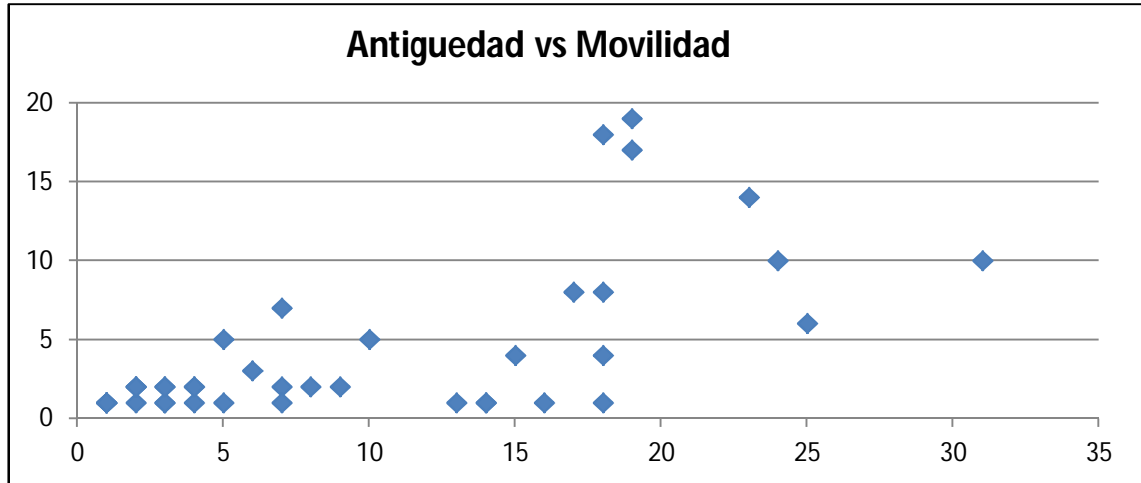
Figura 10. Antigüedad en el puesto de los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

La gráfica 11 compara la antigüedad en la compañía de los encuestados versus el tiempo que tienen en su posición actual, los datos arrojan que un porcentaje importante de la muestra ha experimentado un cambio de posición aun cuando lleva poco tiempo en la compañía, también se puede apreciar que algunos de los encuestados entre 15 y 20 años de antigüedad no han experimentado un cambio de posición o llevan bastante tiempo en la actual.

Figura 11. Comparativo de antigüedad en la compañía versus antigüedad en la posición



Fuente: Elaboración propia 2014

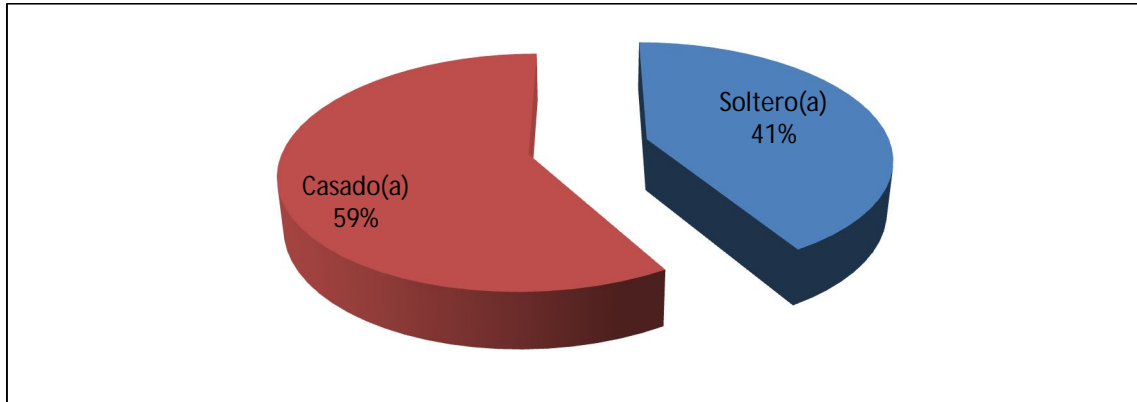
En la tabla 7 y en la figura 12 se observa la distribución de estado civil de los encuestados; el 59% de los encuestados se encuentra casado. Al comparar la figura 12 con la figura 8 se estima que al menos el 3% de los encuestados entre 20 y 30 años se encuentra casado; y en contraparte, al menos el 90% de los integrantes del área técnica de entre 20 y 30 años no se encuentra con responsabilidades maritales.

Tabla 7

Distribución de estado civil de los encuestados

Estado civil:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Soltero(a)	17	41%	41%
Casado(a)	24	59%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Figura 12. Distribución de estado civil de los encuestados

Fuente: Elaboración propia 2014

En la tabla 8 se estratifica los resultados de la pregunta relacionada con la percepción de los encuestados referente a su nivel económico, considerándose el 96% dentro de un nivel medio.

Tabla 8**Ubicación personal de nivel económico de los encuestados**

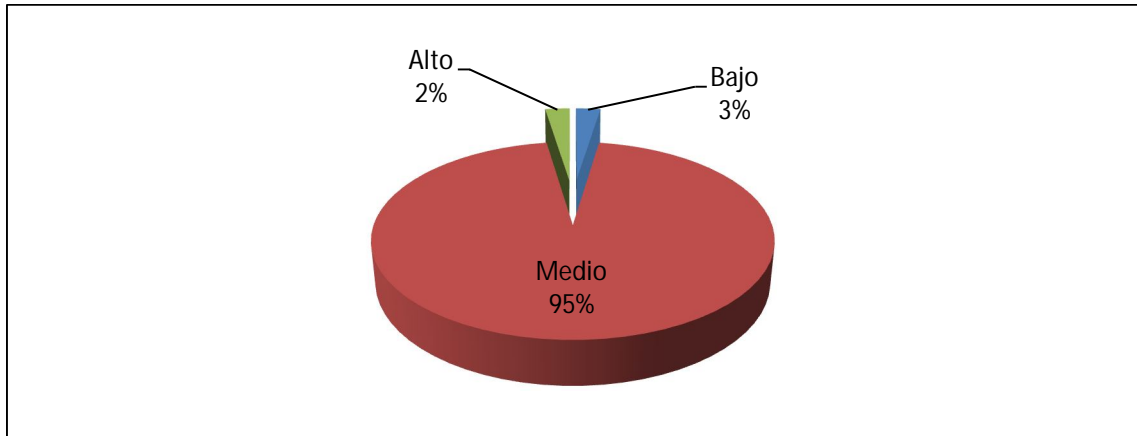
Mi nivel económico es:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2%	2%
Medio	39	96%	98%
Alto	1	2%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La figura 13 muestra que un 3% de los encuestados se identificó dentro de un nivel económico bajo, este caso contrapone al objetivo del programa de vive mejor (Colgate-

Palmolive Company, 2011) y deberá ser estudiado por aparte para identificar sus razones.

Figura 13. Ubicación personal de nivel económico de los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

La tabla 9 indica que el 61% de los encuestados tiene dependientes económicos, esta información, al cruzarla con los resultados de la tabla 7 indica que al menos un 2% de los encuestados aunque no están casados, si tienen dependientes económicos.

Tabla 2

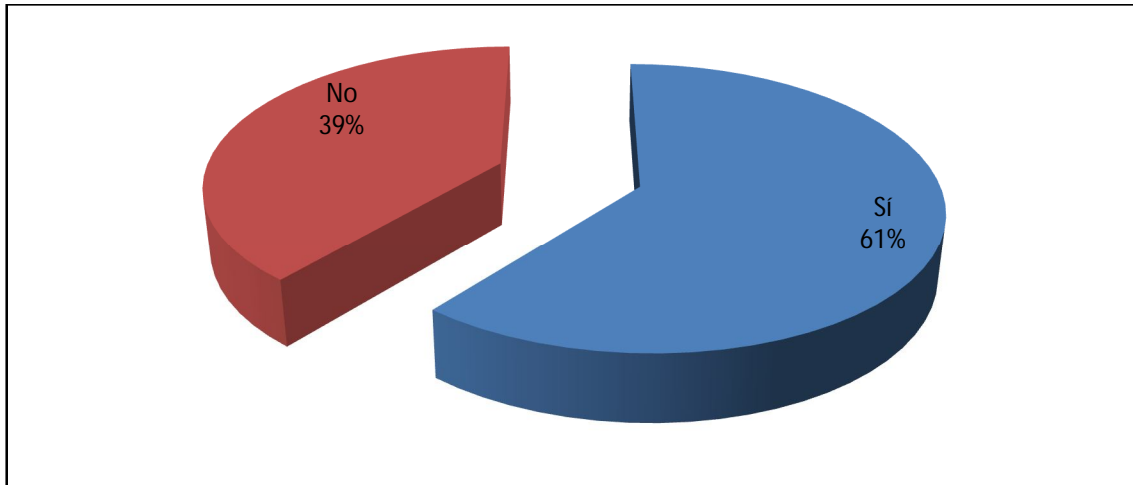
Distribución de encuestados con dependientes económicos

Tengo dependientes económicos:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	25	61%	61%
No	16	39%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Al comparar la figura 14 con la figura 8 se encuentra que al menos el 5% de los encuestados entre 20 y 30 años posee dependientes económicos

Figura 14. Distribución de encuestados con dependientes económicos



Fuente: Elaboración propia 2014

En la tabla 10 se muestra el nivel jerárquico de los encuestados, siendo el nivel de líder con 44% el de dominancia.

Tabla 10

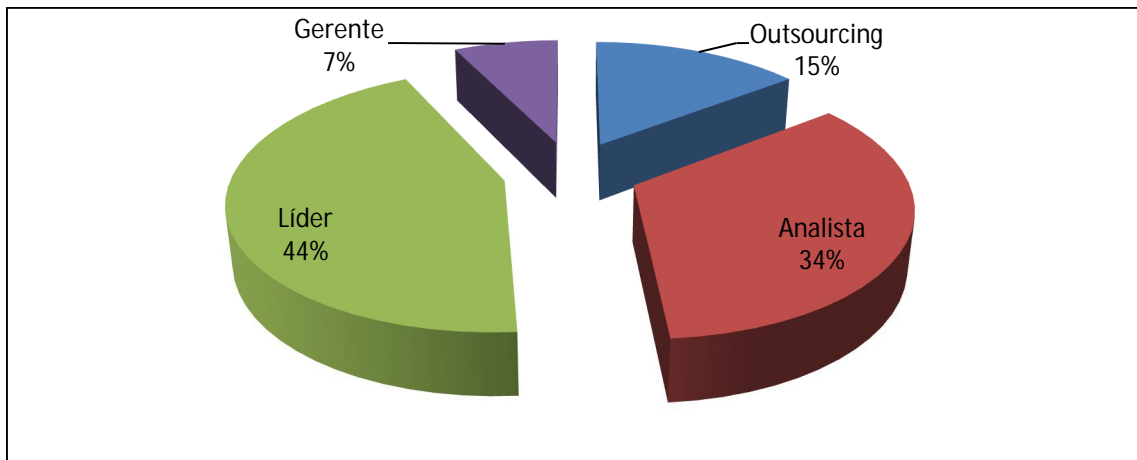
Distribución de nivel jerárquico dentro de la compañía de los encuestados

Nivel jerárquico en la compañía:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Outsourcing	6	15%	15%
Analista	14	34%	49%
Líder	18	44%	93%
Gerente	3	7%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la figura 15 se observa que los niveles de analista con 34% y líder con 44% son los predominantes dentro de los encuestados, los empleados outsourcing (15%) que atendieron la encuesta pueden contar con un equivalente a analista o líder.

Figura 15. Distribución de nivel jerárquico dentro de la compañía de los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

Como se observa en la tabla 11 y en la figura 16, solo el 37% de los encuestados tiene personal a cargo.

Tabla 11

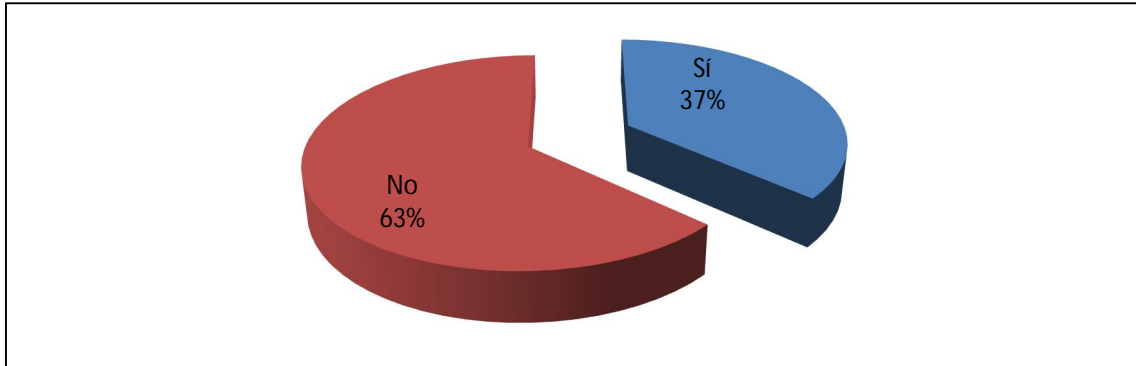
Distribución de encuestados con personal a cargo

Tiene gente a cargo:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	15	37%	37%
No	26	63%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Del 63% de los encuestados que no tienen personal a cargo que se ilustra en la figura 16 y comparando contra la figura 15, al menos el 14% tiene nivel jerárquico de líder.

Figura 16. Distribución de encuestados con personal a cargo



Fuente: Elaboración propia 2014

La tabla 12 muestra que el 68% de los encuestados desarrollan sus actividades de forma diurna, mientras que un 32% desempeña un rol de turno y también desempeña sus actividades de forma nocturna periódicamente.

Tabla 12

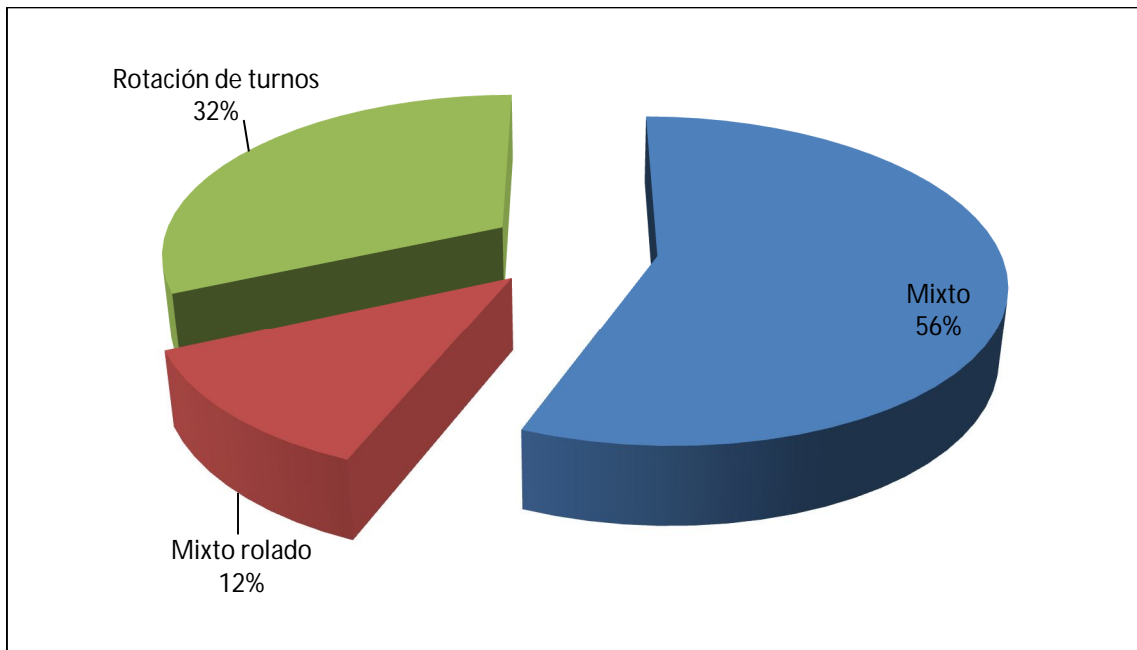
Horario de trabajo al que pertenecen los encuestados

Horario de trabajo:			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mixto	23	56%	56%
Mixto rolando	5	12%	68%
Rotar turnos	13	32%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La categoría de mixto rolando que aparece en la figura 17 corresponde a la realización de actividades de forma diurna pero en un esquema de 6 días de trabajo y 2 de descanso, los trabajadores que corresponden a esta categoría tienen nivel de analista.

Figura 17. Horario de trabajo al que pertenecen los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

5.2. Resultados de la variable

La tabla 13 muestra que el 98% de la muestra considera el futuro personal, esto es un dato importante ya que no se puede tener un camino a seguir si primero no se define a donde se quiere llegar.

Tabla 13*Respuestas a la visualización del futuro de la vida personal de los encuestados*

¿Piensas en el futuro de tu vida personal?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	24	59%	59%
Frecuentemente	16	39%	98%
Algunas veces	1	2%	100%
Rara vez	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a los datos en la tabla 14 el 100% de los encuestados tiene en mente su desarrollo profesional en un rango de siempre a algunas veces.

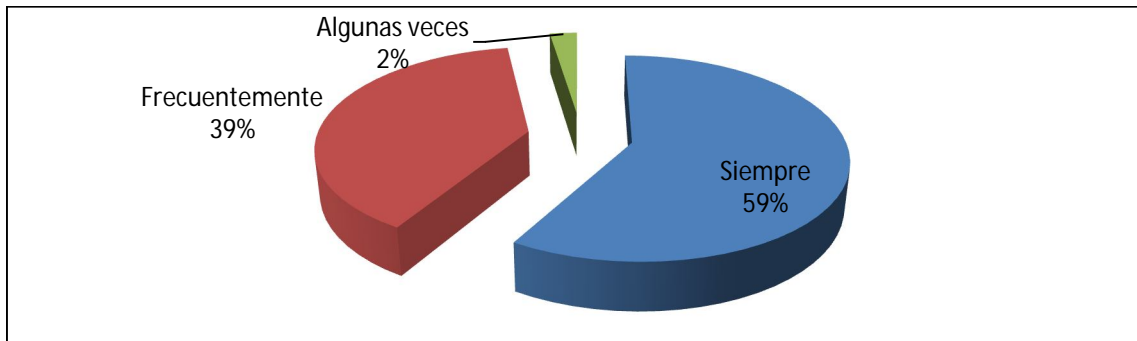
Tabla 14*Análisis de respuestas de visualización del futuro del desarrollo personal*

¿Piensas en el futuro de tu desarrollo profesional?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	18	44%	44%
Frecuentemente	18	44%	88%
Algunas veces	5	13%	100%
Rara vez	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la figura 18 se observa que el 59% de los encuestados traen en todo momento presente el curso que buscan para su vida.

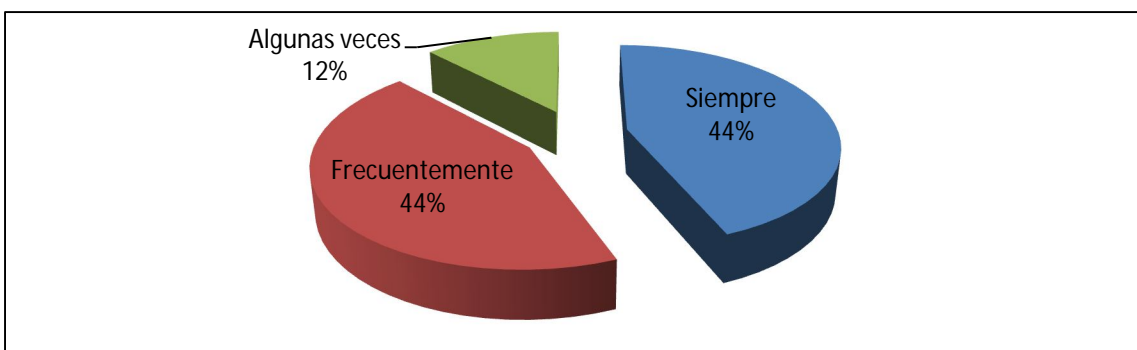
Figura 18. Distribución referente a la visualización del futuro de su vida personal



Fuente: Elaboración propia 2014

De la muestra analizada el 44% siempre tiene en mente su desarrollo profesional, figura 19; al comparar contra el 59% que tiene en cuenta su desarrollo profesional de la figura 18 se encuentra una tendencia que indica que quien piensa en su futuro personal lo hace también conjugando su desarrollo profesional.

Figura 19. Distribución de visualización del futuro del desarrollo personal de los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo al análisis en la tabla 15, el 93% de los encuestados se visualiza dentro de la empresa en los 5 años, esto nos habla de que la compañía es considerada como una buena opción que ofrece estabilidad y para hacer carrera profesional.

Tabla 15

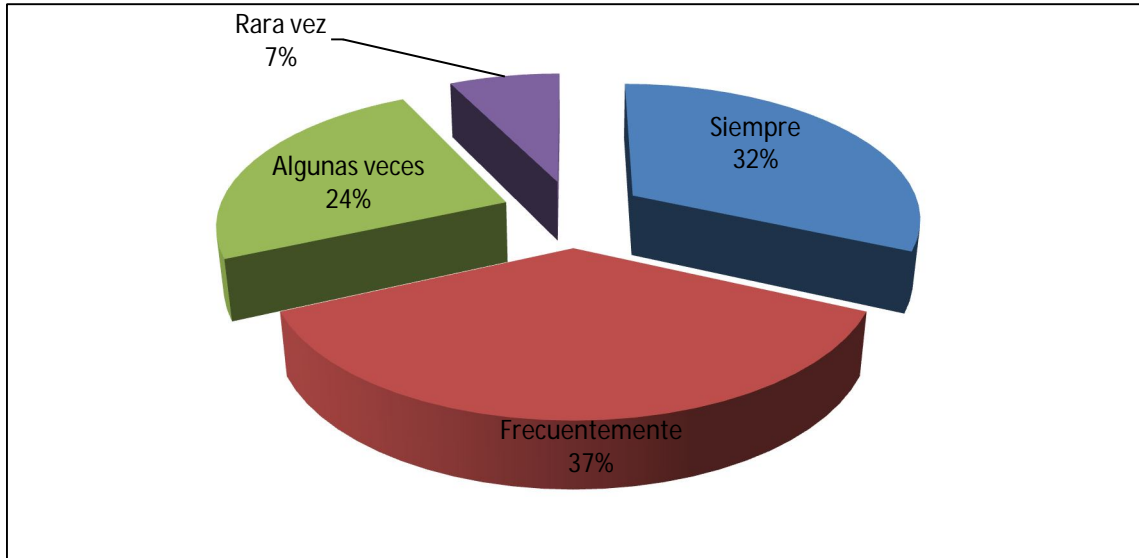
Análisis de pregunta ¿Te visualizas dentro de la empresa por decisión propia, los próximos cinco años?

¿Te visualizas dentro de la empresa por decisión propia, los próximos cinco años?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	13	32%	32%
Frecuentemente	15	37%	69%
Algunas veces	10	23%	93%
Rara vez	3	7%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la figura 20 se observa que el 32% y 37% de los encuestados siempre y frecuentemente relaciona su crecimiento profesional a su estancia en la compañía, mientras que solo una minoría del 7% no considera como una opción fuerte su estancia en la compañía durante los próximos 5 años.

Figura 20. Distribución de la pregunta ¿Te visualizas dentro de la empresa por decisión propia, los próximos cinco años?



Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 16

Análisis de las respuestas de logro de balance entre vida personal y carrera profesional

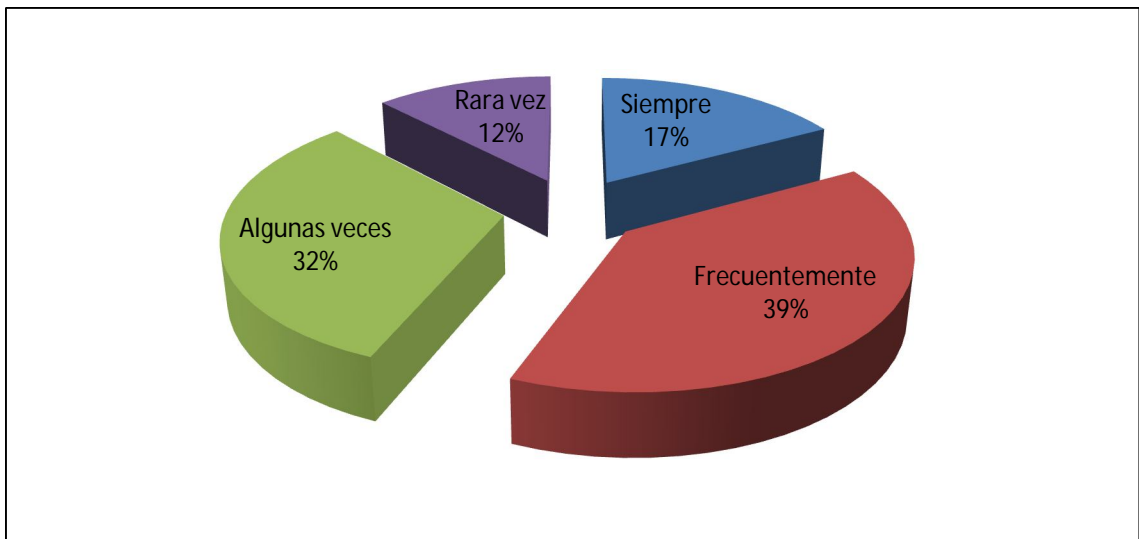
¿Logras un balance entre tu vida personal y tu carrera profesional?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	7	17%	17%
Frecuentemente	16	39%	56%
Algunas veces	13	32%	88%
Rara vez	5	12%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a los datos del análisis proporcionado en la tabla 16, al menos el 17% de los encuestados siempre mantiene un balance entre vida y carrera; en contraste al menos el 44% indica que es complicado mantenerlo.

La figura 21 muestra que 56% de la muestra puede mantener el balance de vida de frecuentemente a siempre, mientras que el 44% lo logra mantener algunas veces e inclusive rara vez; este indicador vira a revisar si la carga de actividades laborales que tiene el personal le permite encontrar ese balance.

Figura 21. Respuestas de logro de balance entre vida personal y carrera profesional



Fuente: Elaboración propia 2014

Al menos el 68% de los encuestados planea actividades que le permitan alcanzar sus metas como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17

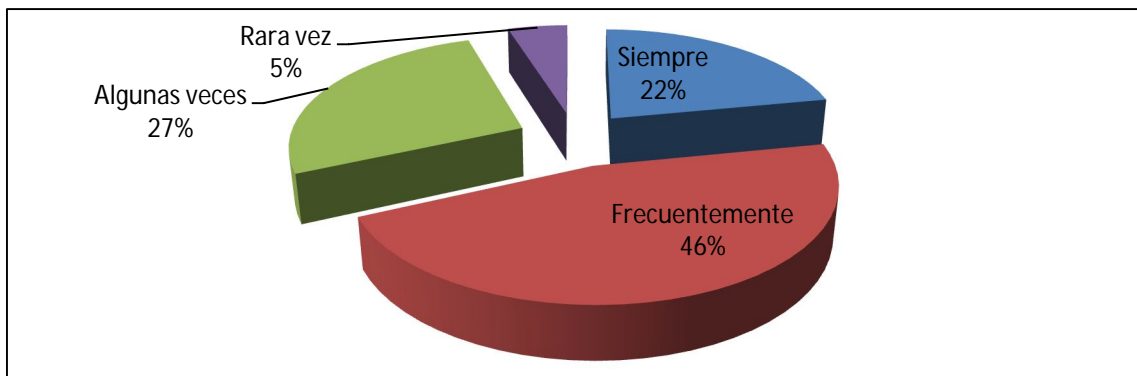
Análisis de como los entrevistados planean las metas de su vida personal

¿Planeas las actividades a desarrollar para alcanzar las metas que te fijas en tu vida personal?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	22%	22%
Frecuentemente	19	46%	68%
Algunas veces	11	27%	95%
Rara vez	2	5%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la figura 22 se observa que al menos un 27% en la categoría de algunas veces y 5% en rara vez planea actividades que le permita alcanzar sus metas, en contraste aun cuando el 98% de los encuestados piensa en el futuro de su vida personal de acuerdo a la figura 18, no todos cuentan con los planes para alcanzar sus metas.

Figura 22. Distribución de planeación de actividades y metas personales



Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a la tabla 18, al menos el 24% no practica el desarrollo de planes para el logro de las metas que se fija en el ámbito laboral, esto puede afectar al desarrollo de un plan de carrera sólido.

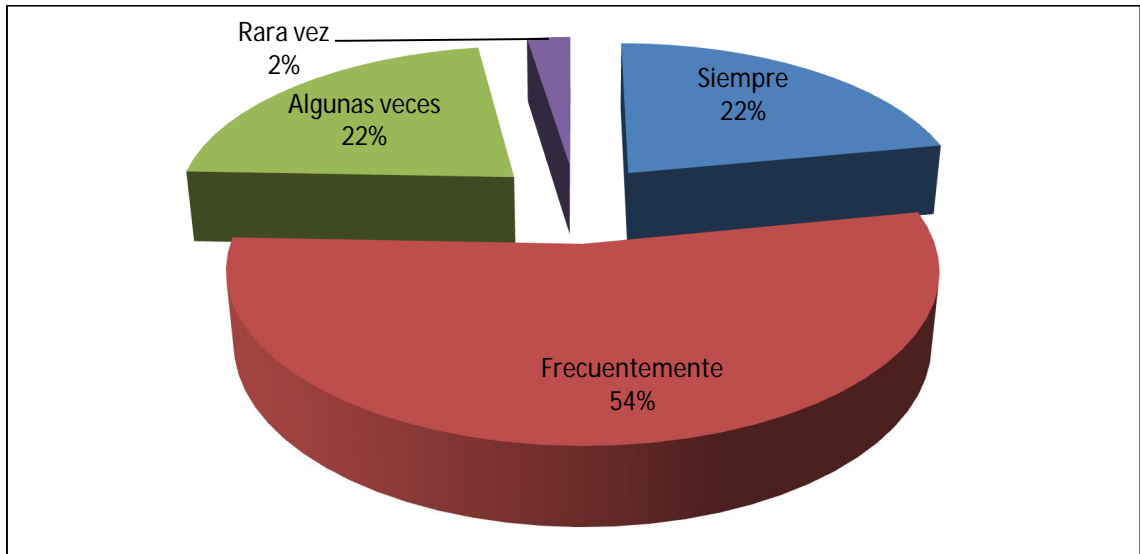
Tabla 18

Análisis de en qué porcentaje la población seleccionada desarrolla planes para alcanzar las metas laborales

¿Planeas las actividades a desarrollar para alcanzar las metas que te fijas en el ámbito laboral?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	22%	22%
Frecuentemente	22	54%	76%
Algunas veces	9	22%	98%
Rara vez	1	2%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La gráfica de la figura 23 muestra que al menos un 22% en la categoría de algunas veces y 2% en rara vez planea actividades que le permita alcanzar sus metas, en contraste aun cuando el 88% de los encuestados piensa en el futuro de su vida laboral al menos frecuentemente de acuerdo a la figura 19, no todos cuentan con los planes para alcanzar sus metas.

Figura 23. Distribución del desarrollo de planes para alcanzar las metas laborales

Fuente: Elaboración propia 2014

El 81% de los encuestados se fija nuevas metas una vez que ha logrado las anteriores como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19

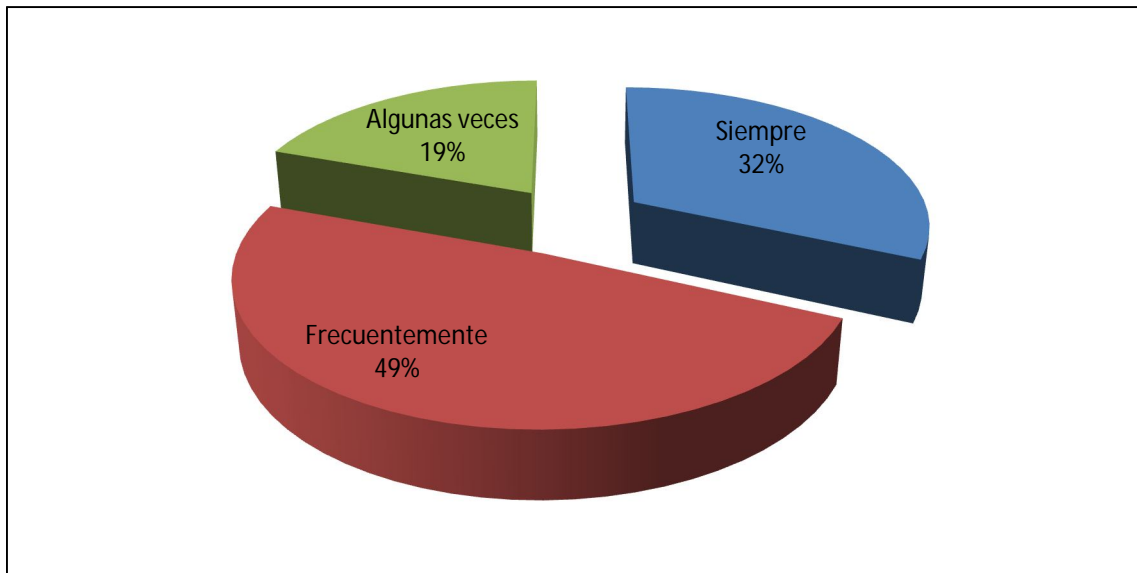
Análisis de la pregunta ¿A partir de los resultados que obtienes, te fijas nuevas metas?

¿A partir de los resultados que obtienes, te fijas nuevas metas?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	13	32%	32%
Frecuentemente	20	49%	81%
Algunas veces	8	19%	100%
Rara vez	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a la distribución de la figura 24, el fijarse nuevas metas es un proceso frecuente en el 49% de los entrevistados, mientras que ya es algo reglamentario para el 32%; para el 19% restante en que solo algunas veces se fijan nuevas metas habrá que entender cuál es la naturaleza de los logros alcanzados para entender si se requiere fijar nuevas metas o no.

Figura 24. Distribución de la pregunta ¿A partir de los resultados que obtienes, te fijas nuevas metas?



Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo al análisis de la tabla 20, solo el 24% de los entrevistados considera que frecuentemente o siempre se reconoce el desempeño en su área de trabajo.

Tabla 20

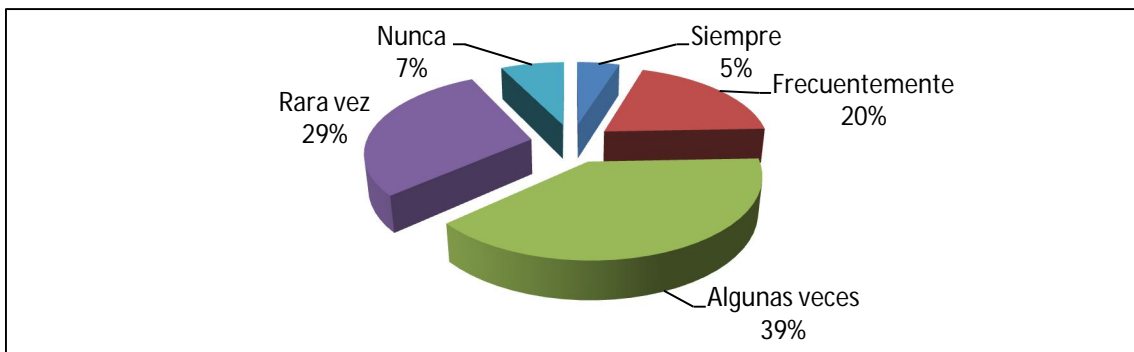
Análisis de la percepción del reconocimiento al desempeño

¿Se reconoce el desempeño en tu área de trabajo?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	5%	5%
Frecuentemente	8	20%	24%
Algunas veces	16	39%	63%
Rara vez	12	29%	93%
Nunca	3	7%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la gráfica de la figura 25 se observa que la percepción del reconocimiento del desempeño no es buena, el 76% de los encuestados considera que se realiza solo algunas veces o es nula; es indica que los programas de reconocimiento y recompensa no están cumpliendo su función o no están siendo reconocidos por la gente.

Figura 25. Gráfica de la percepción del reconocimiento al desempeño



Fuente: Elaboración propia 2014

En la tabla 21 el análisis de la percepción de capacitación, indica que el 56% de los encuestados considera que la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades es constante, mientras que el 44% restante considera que solo se da en algunas ocasiones o inclusive hay un encuestado que considera que nunca recibe la capacitación que requiere para cumplir sus funciones.

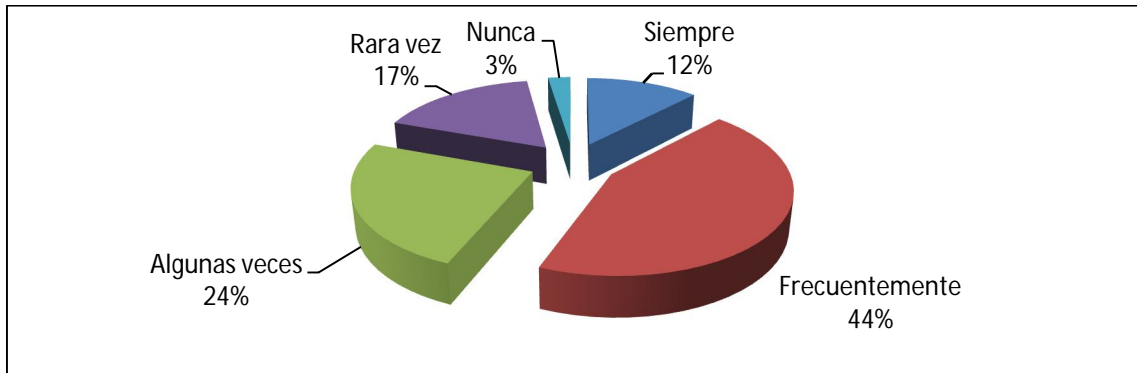
Tabla 21

Análisis de la percepción de la capacitación para las actividades a desempeñar

¿La empresa te capacita para realizar las actividades que te solicitan?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	12%	12%
Frecuentemente	18	44%	56%
Algunas veces	10	24%	80%
Rara vez	7	17%	97%
Nunca	1	3%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Los datos mostrados en la figura 26 que indican que el 24% de los encuestados considera que solo algunas veces recibe la capacitación adecuada para el desempeño de sus actividades, en adición el 17% expresa que rara vez y el 3% que nunca. Los datos obtenidos en esta gráfica obligan a revisar los planes y efectividad de la capacitación que realiza la compañía.

Figura 26. Gráfica de la percepción de la capacitación

Fuente: Elaboración propia 2014

Del total de los encuestados el 46% considera que algunas veces o nunca la retroalimentación que reciben está orientada a mostrar las fortalezas y áreas de oportunidad de acuerdo al análisis de la tabla 22.

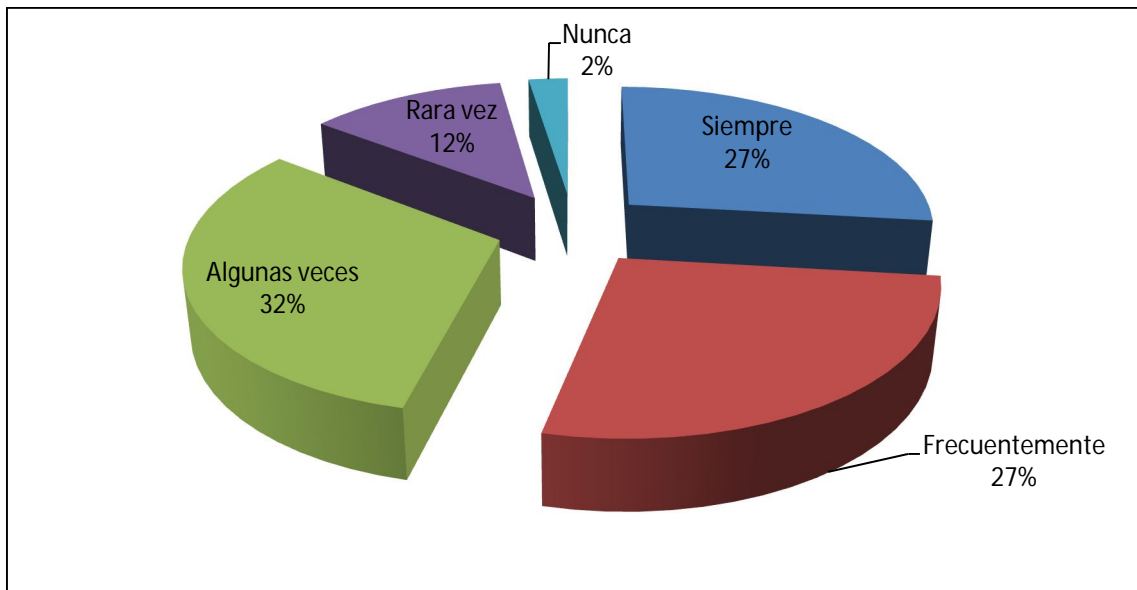
Tabla 22**Análisis de la percepción de la retroalimentación**

¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	27%	27%
Frecuentemente	11	27%	54%
Algunas veces	13	32%	85%
Rara vez	5	12%	98%
Nunca	1	2%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la figura 27 el 54% indica que al menos frecuentemente le son mencionadas sus fortalezas y áreas de oportunidad durante las sesiones de retroalimentación; La compañía debe de trabajar en fortalecer la esencia de la retroalimentación para cambiar la percepción del 46 restante de la población.

Figura 27. Diagrama de la percepción de la retroalimentación



Fuente: Elaboración propia 2014

En el análisis de la tabla 23 se encuentra que el 61% de los encuestados considera que algunas veces y hasta nunca recibe apoyo para trabajar en sus áreas de oportunidad.

Tabla 23

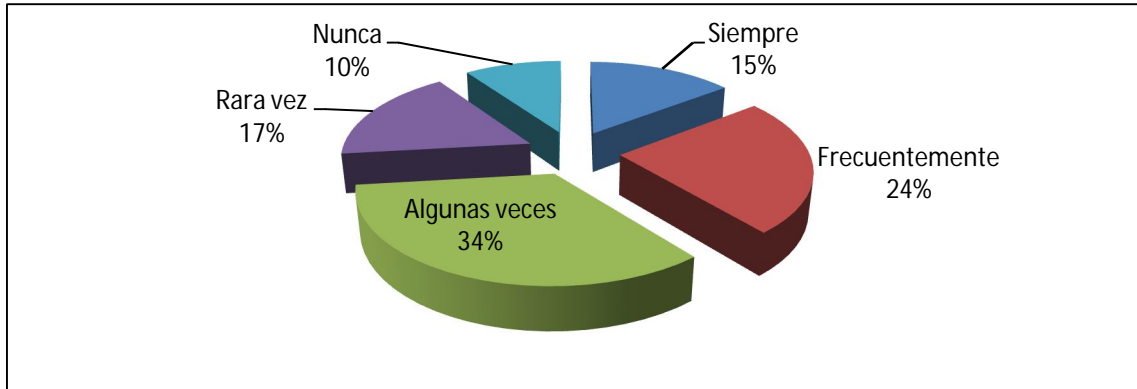
Analisis de la percepción del apoyo para trabajar en áreas de oportunidad

¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	15%	15%
Frecuentemente	10	24%	39%
Algunas veces	14	34%	73%
Rara vez	7	17%	90%
Nunca	4	10%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Comparando la distribución de la gráfica 28 donde el 49% considera que al menos frecuentemente recibe apoyo para trabajar en sus áreas de oportunidad contra el 61% que considera que algunas veces o nunca; la compañía debe revisar la percepción de la figura del líder como facilitador y su efectividad.

Figura 28. Distribución de la percepción del apoyo para trabajar en áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración propia 2014

El 54% de la muestra considera que frecuentemente recibe los recursos que requiere para el cumplimiento de su función mientras que el 46% considera que algunas veces o rara vez los recibe de acuerdo al análisis de la tabla 24.

Tabla 24

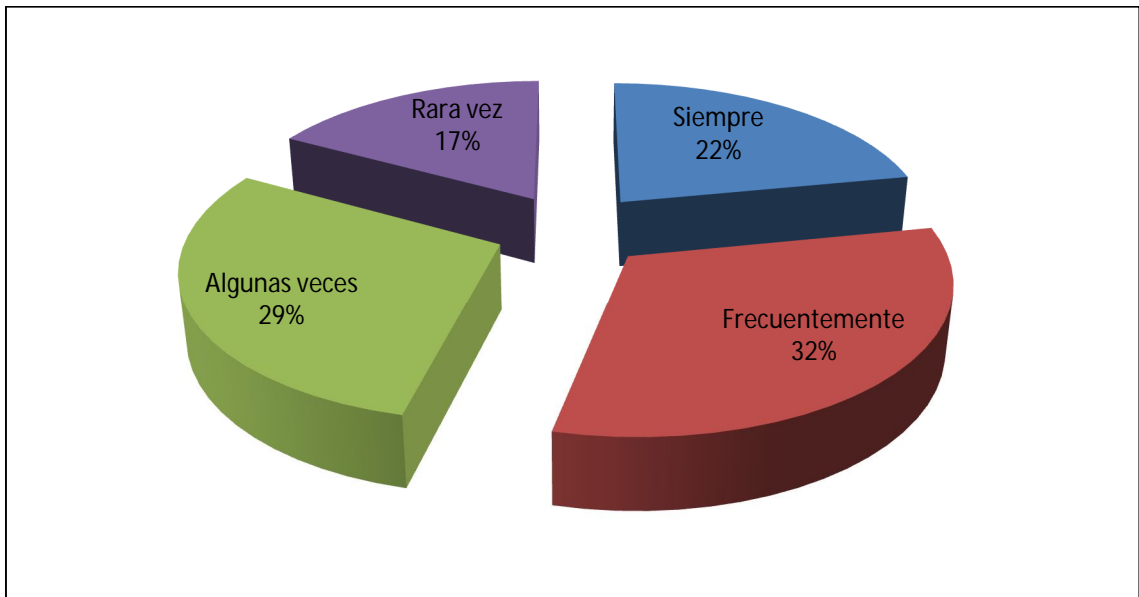
Percepción de los encuestados acerca de la facilitación de recursos

¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	9	22%	22%
Frecuentemente	13	32%	54%
Algunas veces	12	29%	83%
Rara vez	7	17%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la distribución de la figura 29, el 29% de los encuestados considera que solo algunas veces y el 17% que rara vez cuenta con los recursos suficientes para tener un buen desempeño, aquí la compañía debe buscar los mecanismos correctos para lograr facilitar los recursos necesarios a los individuos y en ese sentido hacer que los conozca, ya que pueden estar disponibles pero no ser de conocimiento general al compararlo con la percepción de la capacitación en la figura 26.

Figura 29. Distribución Percepción de los encuestados acerca de la facilitación de recursos



Fuente: Elaboración propia 2014

En el análisis de la tabla 25 se lee que solo el 39% de la muestra considera que frecuentemente se le brinda información clara y precisa sobre su plan de carrera.

Tabla 25

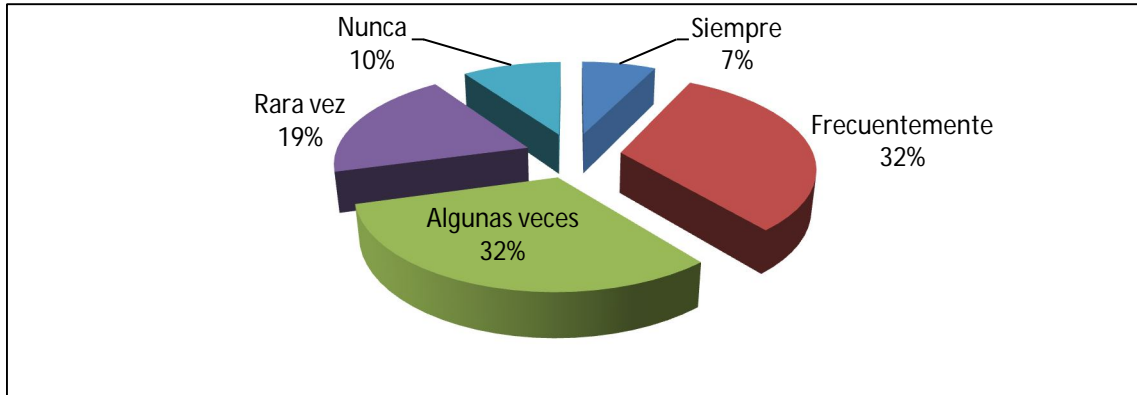
Análisis de la percepción de la información que se recibe sobre el plan de carrera

¿Se te brinda información clara y precisa sobre tu plan de carrera?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	7%	7%
Frecuentemente	13	32%	39%
Algunas veces	13	32%	71%
Rara vez	8	19%	90%
Nunca	4	10%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

Como se muestra en la figura 30, el 32% considera que algunas veces se le brinda información clara y precisa respecto a su plan de carrera, 19% que rara vez y 10% que nunca se hace; La compañía debe revisar los mecanismos en que está bajando esta información al personal.

Figura 30. Distribución de la percepción información que se recibe sobre el plan de carrera



Fuente: Elaboración propia 2014

De la muestra tomada para las entrevistas, la tabla 26 refleja que solo el 31% frecuentemente tiene claridad sobre sus posibilidades de desarrollo aun cuando 39% en el mismo rango se le es informado sobre el plan de carrera de acuerdo a la tabla 25.

Tabla 26

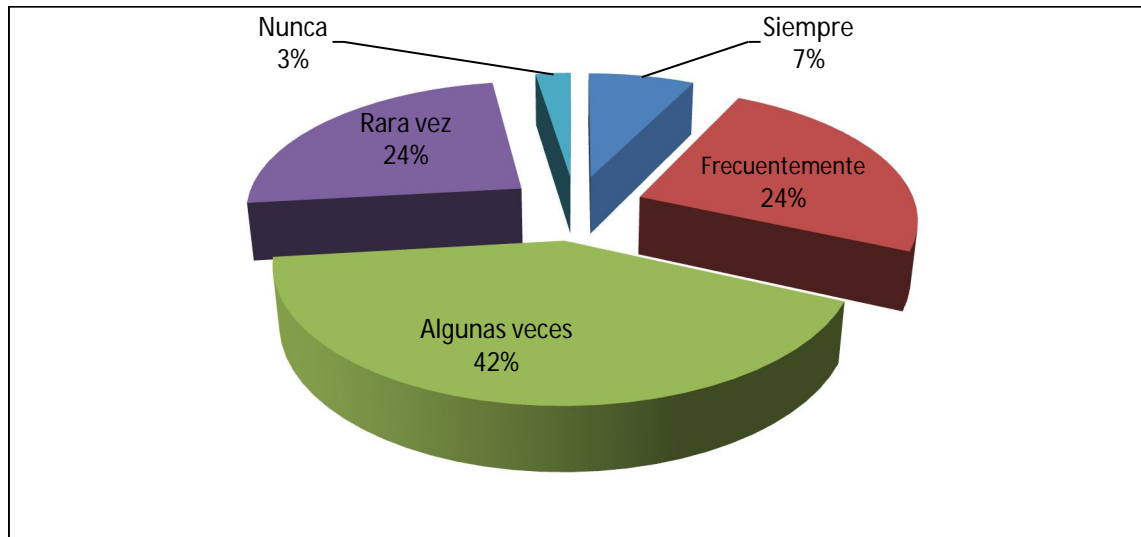
Análisis de la claridad sobre las posibilidades de desarrollo profesional

¿Tienes claridad sobre tus posibilidades de desarrollo profesional?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	7%	7%
Frecuentemente	10	24%	31%
Algunas veces	17	42%	73%
Rara vez	10	24%	97%
Nunca	1	3%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

42% de los encuestados indica que solo algunas veces tiene claridad sobre sus posibilidades de desarrollo, 24% rara vez y 3% nunca de acuerdo a la figura 31, estos resultados impactan en los datos de la figura 23 acerca de la distribución en qué la población seleccionada desarrolla planes para alcanzar las metas laborales, ya que como el personal puede establecer planes si primero no tiene una claridad sobre su desarrollo profesional.

Figura 31. Distribución de la pregunta ¿Tienes claridad sobre tus posibilidades de desarrollo profesional?



Fuente: Elaboración propia 2014

El análisis de la tabla 27 muestra que el 92% de los encuestados considera que algunas veces hasta siempre el trabajo que desarrollan les permite desarrollar sus capacidades.

Tabla 27

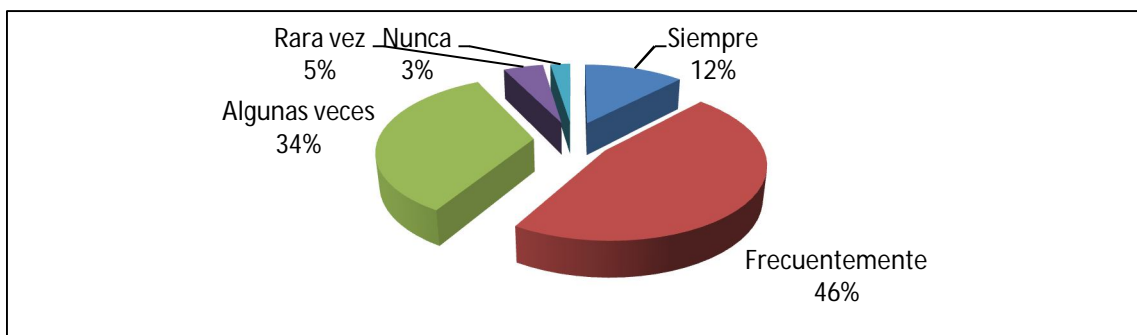
Análisis de la percepción de la oportunidad de desarrollo de capacidades

¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	12%	12%
Frecuentemente	19	46%	58%
Algunas veces	14	34%	92%
Rara vez	2	5%	97%
Nunca	1	3%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

De la figura 32, el 8% de los encuestados considera que rara vez o nunca el trabajo les permite el desarrollo de sus capacidades, esto tiene que ser revisado como eventos por separado para entender si los individuos tienen asignadas responsabilidades que de acuerdo a su capacidad o están sobrados dentro de su función.

Figura 32. Gráfica de la percepción de la oportunidad de desarrollo de capacidades



Fuente: Elaboración propia 2014

En el análisis de la tabla 28, el 73% de los encuestados considera que su jefe frecuentemente o siempre está preparado para las actividades que realiza.

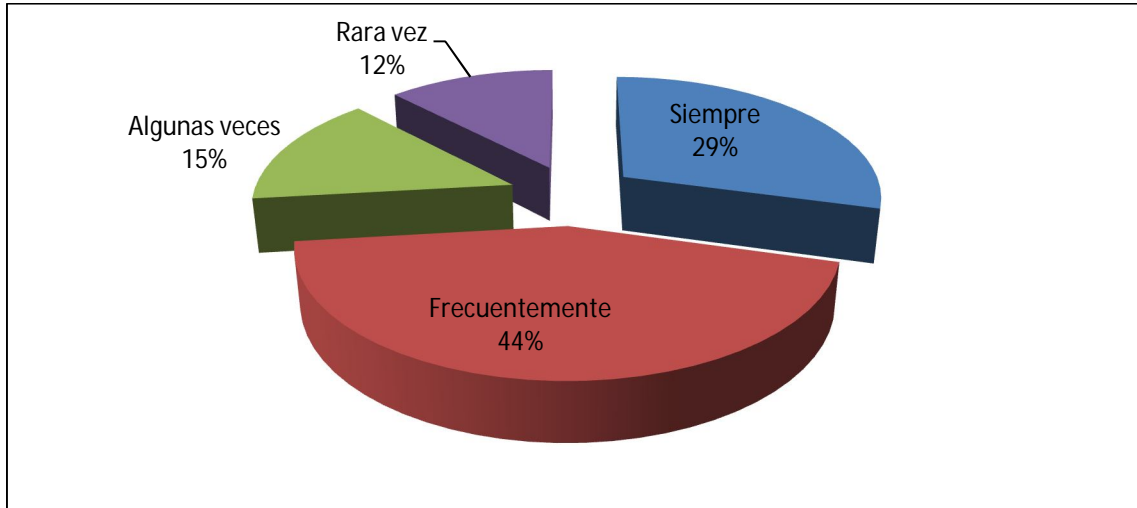
Tabla 28

Percepción del desempeño del jefe

¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	12	29%	29%
Frecuentemente	18	44%	73%
Algunas veces	6	15%	88%
Rara vez	5	12%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La figura 33 indica que 15% de los encuestados consideran que algunas veces su jefe no muestra conocimientos y capacidad para su preparación, y 12% indica que rara vez lo muestra; esto indica que alrededor del 27% de los encuestados considera que su jefe ha mostrado no estar preparado para su función en varias ocasiones. Al igual que la resultante de la figura 32, se debe de revisar si los individuos tienen asignadas responsabilidades de acuerdo a su capacidad.

Figura 33. Distribución de la percepción del desempeño del jefe

Fuente: **Elaboración propia 2014**

El 80% de la muestra indica que de algunas veces a siempre se le delegan actividades que están fuera de su rutina de acuerdo a la tabla 29.

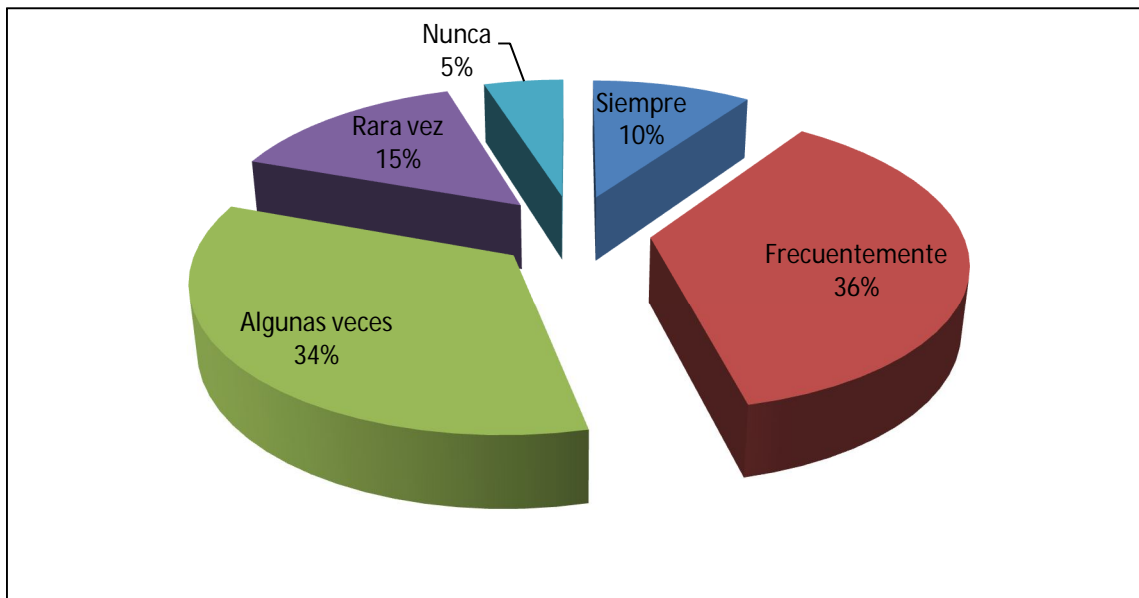
Tabla 29**Análisis de la percepción de delegación de actividades**

¿Se te delega autoridad para realizar actividades fuera de tu rutina?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	10%	10%
Frecuentemente	15	38%	48%
Algunas veces	14	33%	80%
Rara vez	6	15%	95%
Nunca	2	5%	100%
Total	41	100%	

Fuente: **Elaboración propia 2014**

De acuerdo a la distribución en la figura 34, 10% de los encuestados considera que siempre se le delegan actividades fuera de su rutina, 36% indica que frecuentemente y 34% que algunas veces; en contraste con la figura 32, donde el 92% de la población indica que su trabajo le permite desarrollar sus capacidades, sin embargo no es posible considerar un ámbito totalmente positivo, ya que aun cuando las actividades más allá de la rutina permiten el desarrollo de habilidades, se cuenta con un 61% que considera que algunas veces a nunca reciben apoyo para trabajar en sus áreas de oportunidad de acuerdo a la figura 28.

Figura 34. Distribución de la percepción de delegación de actividades



Fuente: Elaboración propia 2014

El análisis de la tabla 30, al menos el 78% de la muestra considera que de algunas veces a siempre se le considera para la toma de decisiones del área.

Tabla 30

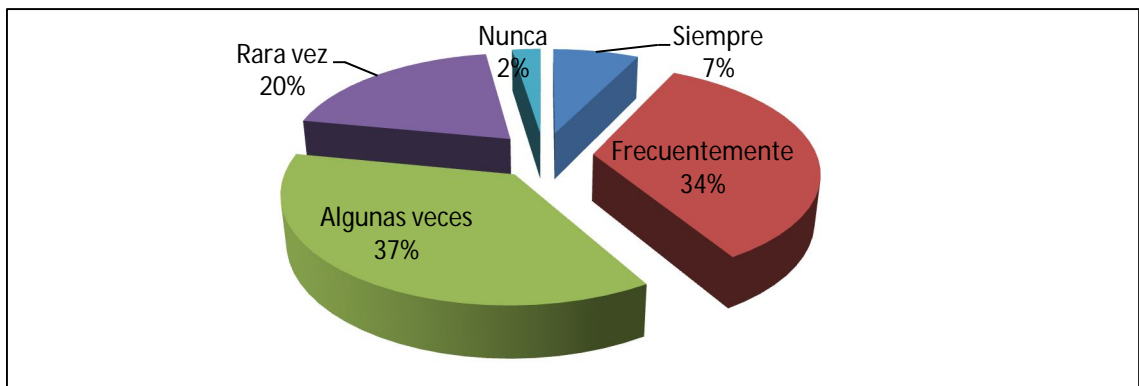
Análisis de la percepción de la participación en la toma de decisiones

¿Tomas parte en las decisiones importantes de tu área?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	7%	7%
Frecuentemente	14	34%	41%
Algunas veces	15	37%	78%
Rara vez	8	20%	98%
Nunca	1	2%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

En la distribución de la figura 35, 20% y 2% de los encuestados considera que rara vez y nunca se le considera en la toma de decisiones de su área, la compañía debe establecer planes que impulsen a la participación de todos los individuos y cambiar la percepción de este porcentaje de la muestra.

Figura 35. Percepción de la participación en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a la tabla 31, el 63% considera que constantemente puede dar sugerencias en su área de trabajo, 29% que algunas veces y 7% que rara vez.

Tabla 31

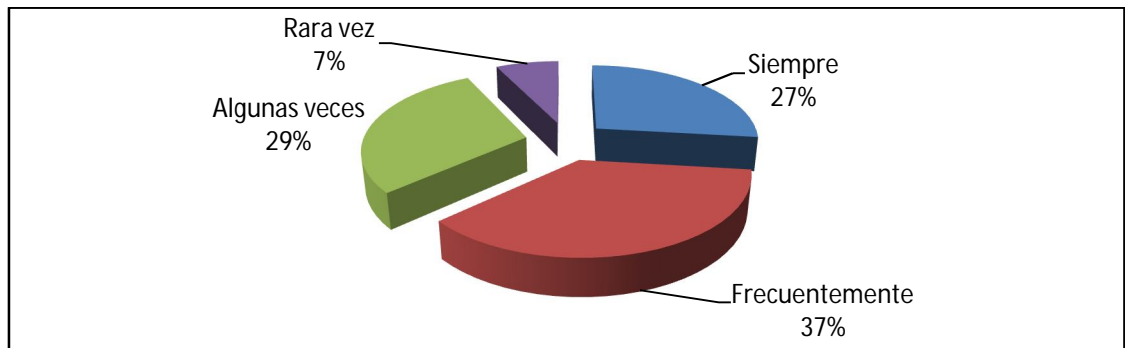
Análisis de la percepción de la recepción de sugerencias

¿Puedes dar sugerencias en tu área de trabajo?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	27%	27%
Frecuentemente	15	37%	63%
Algunas veces	12	29%	93%
Rara vez	3	7%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La figura 36 indica el 36% de los encuestados considera que solo algunas veces o rara vez pueden dar sugerencias en su trabajo.

Figura 36. Gráfica de la percepción de la recepción de sugerencias



Fuente: Elaboración propia 2014

De acuerdo a la tabla 32, 59% de los encuestados considera que constantemente se fomenta el trabajo en equipo, mientras que un 41% considera que solo en algunas ocasiones o rara vez se fomenta.

Tabla 32

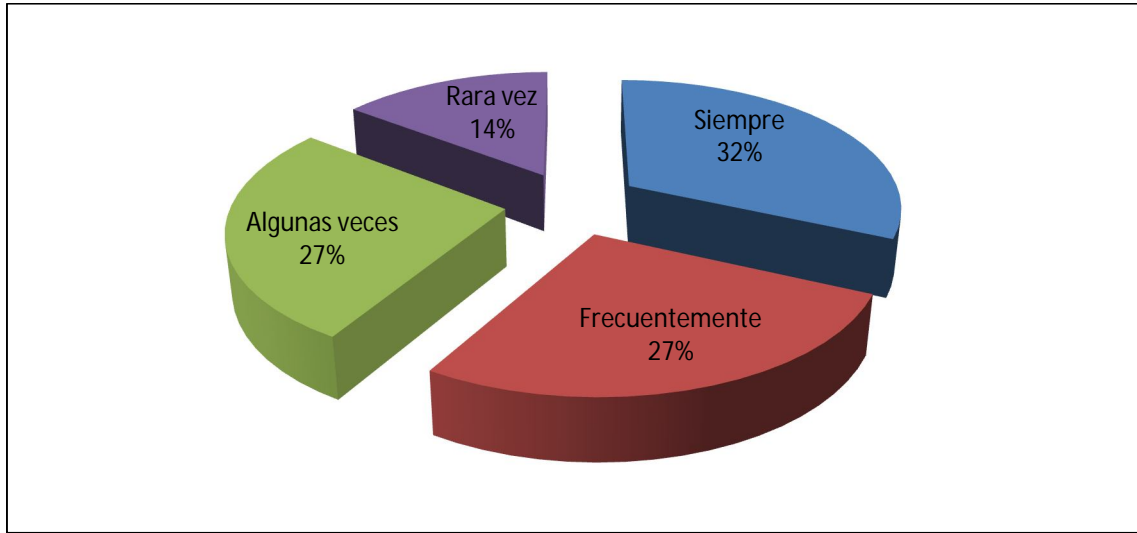
Análisis del fomento al trabajo en equipo

¿En tu área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?			
Categoría	Respondentes	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	13	32%	32%
Frecuentemente	11	27%	59%
Algunas veces	11	27%	86%
Rara vez	6	14%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	41	100%	

Fuente: Elaboración propia 2014

La distribución de la figura 37 indica que 27% y 14% de los encuestados perciben que algunas veces o rara vez respectivamente, se fomenta el trabajo en equipo; se debe trabajar para cambiar esta percepción, una vez que este es considerado uno de los valores de la compañía (Colgate-Palmolive Company, 2006).

Figura 37. Gráfica del fomento al trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia 2014

5.3. Comprobación de hipótesis

Se utilizó la prueba estadística de correlación de Pearson para identificar la relación entre las variables fijadas y comprobar la validez de la hipótesis hecha; para ello se procesó la información resultante de las 20 preguntas realizadas a la muestra mediante el uso del software estadístico Minitab versión 16.1.1 y obtener el valor de correlación entre 2 o más variables.

De acuerdo a Hernández (2010) el coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón y se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos. La prueba en sí no considera a una variable como independiente y a otra como dependiente, ya que no

evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, pero la prueba no asume dicha causalidad.

Así mismo, Hernández (2010) menciona el criterio de evaluación de la prueba:

Nivel de medición de las variables: intervalos o razón.

Interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta. (*A mayor X, menor Y*, de manera proporcional. Es decir, cada vez que **X** aumenta una unidad, **Y** disminuye siempre una cantidad constante.)

Esto también se aplica *a menor X, mayor Y*.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

$+0.10$ = Correlación positiva muy débil.

$+0.25$ = Correlación positiva débil.

$+0.50$ = Correlación positiva media.

$+0.75$ = Correlación positiva considerable.

$+0.90$ = Correlación positiva muy fuerte.

$+1.00$ = Correlación positiva perfecta. (*A mayor X, mayor Y* o *a menor X, menor Y*, de manera proporcional. Cada vez que **X** aumenta, **Y** aumenta siempre una cantidad constante.)

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Los principales programas computacionales de análisis estadístico reportan si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera:

$r = 0.7831$ (valor del coeficiente)

s o $P = 0.001$ (significancia)

$N = 625$ (número de casos correlacionados)

Si s o P es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

Procesando los datos se obtiene que:

Tabla 33

Resultados de correlación entre variables

	1. ¿Piensas en e	2. ¿Piensas en e	3. ¿Te visualiza
2. ¿Piensas en e	0.444 0.004		
3. ¿Te visualiza	0.033 0.836	-0.08 0.619	
4. ¿Logras un ba	0.147 0.358	0.082 0.61	0.258 0.104
5. ¿Planeas las	0.131 0.416	0.217 0.174	0.214 0.18
6. ¿Planeas las	0.315 0.045	0.13 0.42	0.393 0.011
7. ¿A partir de	0.458 0.003	0.327 0.037	0.352 0.024
8. ¿Se reconoce	-0.029 0.856	0.18 0.259	0.151 0.347
9. ¿La empresa t	-0.075 0.64	0.072 0.656	0.171 0.285
10. ¿Cuándo tien	-0.108 0.502	0.059 0.716	0.145 0.365
11. ¿Recibes apo	-0.151 0.346	0.024 0.881	0.125 0.436
12. ¿Cuentas con	-0.198 0.214	0.156 0.33	-0.033 0.84
13. ¿Se te brind	-0.152 0.344	-0.163 0.308	0.297 0.06

Tabla 33 (continuación)

	1. ¿Piensas en e	2. ¿Piensas en e	3. ¿Te visualiza
14. ¿Tienes clar	0.085 0.599	0.105 0.512	0.321 0.041
15. ¿Tu trabajo	-0.159 0.319	0.003 0.985	0.15 0.349
16. ¿Tú jefe mue	-0.129 0.421	0.123 0.445	0.02 0.903
17. ¿Se te deleg	-0.103 0.521	0.032 0.844	0.052 0.748
18. ¿Tomas parte	0.067 0.677	0.186 0.243	-0.036 0.823
19. ¿Puedes dar	-0.053 0.742	0.167 0.297	0.16 0.318
20. ¿En tu área	-0.017 0.918	0.313 0.047	-0.044 0.787
	4. ¿Logras un ba	5. ¿Planeas las	6. ¿Planeas las
5. ¿Planeas las	0.451 0.003		
6. ¿Planeas las	0.413 0.007	0.521 0	
7. ¿A partir de	0.456 0.003	0.499 0.001	0.579 0
8. ¿Se reconoce	0.101 0.531	0.311 0.048	0.127 0.43
9. ¿La empresa t	0.066 0.684	0.417 0.007	0.267 0.091
10. ¿Cuándo tien	0.178 0.264	0.162 0.312	0.132 0.41
11. ¿Recibes apo	0.086 0.593	0.309 0.049	0.21 0.188
12. ¿Cuentas con	0.089 0.578	0.312 0.047	0.138 0.391
13. ¿Se te brind	0.177 0.269	0.342 0.029	0.249 0.116
14. ¿Tienes clar	0.276 0.081	0.276 0.08	0.293 0.063
15. ¿Tu trabajo	-0.008 0.962	0.27 0.088	0.244 0.125
16. ¿Tú jefe mue	0.321 0.041	0.389 0.012	0.307 0.051
17. ¿Se te deleg	-0.133 0.408	-0.153 0.339	-0.079 0.623
18. ¿Tomas parte	-0.176 0.271	-0.243 0.126	0.017 0.914
19. ¿Puedes dar	0.097 0.547	-0.133 0.407	0.061 0.705
20. ¿En tu área	0.028 0.862	0.072 0.654	0.143 0.373
	7. ¿A partir de	8. ¿Se reconoce	9. ¿La empresa t
8. ¿Se reconoce	0.168 0.295		
9. ¿La empresa t	0.164 0.307	0.474 0.002	
10. ¿Cuándo tien	-0.102 0.526	0.436 0.004	0.457 0.003
11. ¿Recibes apo	-0.025 0.875	0.493 0.001	0.607 0
12. ¿Cuentas con	0.105 0.513	0.432 0.005	0.581 0

Tabla 33 (continuación)

	7. ¿A partir de	8. ¿Se reconoce	9. ¿La empresa t
13. ¿Se te brind	0.084 0.604	0.331 0.035	0.488 0.001
14. ¿Tienes clar	0.13 0.417	0.391 0.012	0.347 0.026
15. ¿Tu trabajo	0.079 0.622	0.312 0.047	0.532 0
16. ¿Tú jefe mue	0.162 0.311	0.506 0.001	0.536 0
17. ¿Se te deleg	-0.193 0.226	0.398 0.01	0.073 0.648
18. ¿Tomas parte	0.066 0.681	0.415 0.007	0.142 0.376
19. ¿Puedes dar	-0.006 0.972	0.412 0.007	0.251 0.114
20. ¿En tu área	0.073 0.651	0.463 0.002	0.272 0.086
	10. ¿Cuándo tien	11. ¿Recibes apo	12. ¿Cuentas con
11. ¿Recibes apo	0.827 0		
12. ¿Cuentas con	0.645 0	0.701 0	
13. ¿Se te brind	0.563 0	0.623 0	0.624 0
14. ¿Tienes clar	0.449 0.003	0.411 0.008	0.431 0.005
15. ¿Tu trabajo	0.509 0.001	0.607 0	0.718 0
16. ¿Tú jefe mue	0.604 0	0.582 0	0.688 0
17. ¿Se te deleg	0.221 0.164	0.142 0.376	0.058 0.72
18. ¿Tomas parte	-0.008 0.959	-0.106 0.511	0.056 0.73
19. ¿Puedes dar	0.535 0	0.419 0.006	0.454 0.003
20. ¿En tu área	0.416 0.007	0.391 0.012	0.408 0.008
	13. ¿Se te brind	14. ¿Tienes clar	15. ¿Tu trabajo
14. ¿Tienes clar	0.761 0		
15. ¿Tu trabajo	0.529 0	0.324 0.038	
16. ¿Tú jefe mue	0.45 0.003	0.366 0.019	0.551 0
17. ¿Se te deleg	0.203 0.204	0.203 0.204	-0.055 0.732
18. ¿Tomas parte	0.03 0.85	0.113 0.481	0.089 0.579
19. ¿Puedes dar	0.283 0.072	0.337 0.031	0.387 0.012
20. ¿En tu área	0.079 0.623	0.099 0.539	0.546 0
	16. ¿Tú jefe mue	17. ¿Se te deleg	18. ¿Tomas parte
17. ¿Se te deleg	0.007 0.966		
18. ¿Tomas parte	0.163 0.307	0.494 0.001	

Tabla 33 (continuación)

	16. ¿Tú jefe mue	17. ¿Se te deleg	18. ¿Tomas parte
19. ¿Puedes dar	0.458 0.003	0.383 0.014	0.54 0
20. ¿En tu área	0.532 0	0.097 0.548	0.433 0.005
	19. ¿Puedes dar		
20. ¿En tu área	0.619 0		

Fuente: Elaboración propia 2014

Donde se muestra el valor de la correlación de Pearson en el primer renglón y el valor de P en el segundo renglón.

Considerando los resultados obtenidos se hace la siguiente clasificación:

Tabla 34

Variables con correlación mayor a +0.75

+0.75 = Correlación positiva considerable.				
Par	Correlación	P-Value	Variable 1	Variable 2
1	0.827	0.000	10. ¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?	11. ¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?
2	0.761	0.000	13. ¿Se te brinda información clara y precisa sobre tu plan de carrera?	14. ¿Tienes claridad sobre tus posibilidades de desarrollo profesional?

Fuente: Elaboración propia 2014

Al analizar la tabla 34, aun cuando los valores obtenidos indican una correlación positiva considerable, no son significativos para comprobar la hipótesis hecha debido a que se refieren a situaciones que están dentro de las preguntas orientadas a la variable de

liderazgo y entre pares buscan indagar en conceptos afines entre sí. Por ello se realiza un análisis entre variables que poseen una correlación media.

Tabla 35

Variables con correlación mayor a +0.5 y menores a +0.75

+0.5 = Correlación positiva media.				
Par	Correlación	P-Value	Variable 1	Variable 2
3	0.579	0.000	6. ¿Planeas las actividades a desarrollar para alcanzar las metas que teijas en el ámbito laboral?	7. ¿A partir de los resultados que obtienes, teijas nuevas metas?
4	0.506	0.000	8. ¿Se reconoce el desempeño en tu área de trabajo?	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?
5	0.607	0.000	9. ¿La empresa te capacita para realizar las actividades que te solicitan?	11. ¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?
6	0.581	0.000	9. ¿La empresa te capacita para realizar las actividades que te solicitan?	12. ¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?
7	0.532	0.000	9. ¿La empresa te capacita para realizar las actividades que te solicitan?	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?
8	0.536	0.000	9. ¿La empresa te capacita para realizar las actividades que te solicitan?	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?
9	0.645	0.000	10. ¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?	12. ¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?
10	0.563	0.000	10. ¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?	13. ¿Se te brinda información clara y precisa sobre tu plan de carrera?
11	0.509	0.000	10. ¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?
12	0.604	0.000	10. ¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?

Tabla 35 (continuación)

+0.5 = Correlación positiva media.				
Par	Correlación	P-Value	Variable 1	Variable 2
13	0.535	0.000	10. ¿Cuándo tienes retroalimentación de tu superior, te menciona tus áreas de oportunidad y fortalezas?	19. ¿Puedes dar sugerencias en tu área de trabajo?
14	0.701	0.000	11. ¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?	12. ¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?
15	0.623	0.000	11. ¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?	13. ¿Se te brinda información clara y precisa sobre tu plan de carrera?
16	0.607	0.000	11. ¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?
17	0.582	0.000	11. ¿Recibes apoyo para trabajar en tus áreas de oportunidad?	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?
18	0.624	0.000	12. ¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?	13. ¿Se te brinda información clara y precisa sobre tu plan de carrera?
19	0.718	0.000	12. ¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?
20	0.688	0.000	12. ¿Cuentas con los recursos suficientes para tener un buen desempeño?	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?
21	0.529	0.000	13. ¿Se te brinda información clara y precisa sobre tu plan de carrera?	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?
22	0.532	0.000	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?	20. ¿En tu área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?
23	0.551	0.000	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?	16. ¿Tú jefe muestra conocimientos y capacidades para las actividades que realiza?
24	0.546	0.000	15. ¿Tu trabajo te permite el desarrollo de tus capacidades?	20. ¿En tu área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?
25	0.54	0.000	18. ¿Tomas parte en las decisiones importantes de tu área?	19. ¿Puedes dar sugerencias en tu área de trabajo?
26	0.619	0.000	19. ¿Puedes dar sugerencias en tu área de trabajo?	20. ¿En tu área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Fuente: Elaboración propia 2014

El par 4 con una correlación media indica una relación entre las capacidades y habilidades que muestre el jefe con el nivel de reconocimiento que recibe el personal; es decir, vemos que del 79% que piensa que su jefe tiene conocimientos para desempeñar su función, hay también un 68% que considera que algunas o rara vez se le reconoce el desempeño de acuerdo a lo observado en las figuras 33 y 25 respectivamente; resultando que los encuestados perciben más a un jefe que a un líder, Afectando así la satisfacción en el trabajo de acuerdo a Chiavenato (2004a).

El análisis resultante de los pares 5, 6, 7 y 8 muestra gran peso en la capacitación que brinda la compañía, donde de acuerdo a la figura 26 el 56% considera que es al menos frecuente, se cuenta todavía con un 44% que no la considera suficiente y esto impacta negativamente a la percepción del apoyo que reciben para trabajar con sus áreas de oportunidad (61% - figura 28), La facilitación de los recursos para realizar sus actividades (46% - figura 29), desarrollo de capacidades en el trabajo (42% - figura 32) y pueden afectar en la percepción de la distribución de la capacitación donde se beneficia en su mayoría al jefe (73% - Figura 33).

Los pares 9, 10, 11, 12, 13 donde 46% de los encuestados (figura 27) solo algunas veces a nunca encuentran en la retroalimentación una herramienta que les permita ver sus fortalezas y áreas de oportunidad esto afectando las percepciones hacia la facilitación de recursos (figura 29), tener claridad en su plan de carrera (figura 29), y su desarrollo de capacidades (figura 32), nuevamente percibiendo más a un jefe que a un líder (figura 33).

El resto de pares listados del 14 al 26, indica que al menos el 36% de los encuestados no percibe un liderazgo autentico como indica Kotter (1988) encontrando

insuficiente el apoyo, la facilitación de recursos, la participación en su área, la claridad en su plan de carrera, desarrollo de capacidades y profesional; y el trabajo en equipo.

En base al análisis anterior y considerando que no se encontró una correlación positiva considerable (+ 0.75) entre las variables asignadas a la calidad de vida contra las propias del liderazgo, la hipótesis planteada en la sección 3.7 del capítulo III; *El tipo de liderazgo en Colgate Palmolive influye en la calidad de vida de sus empleados* se rechaza.

6. PROPUESTAS

Al rechazar la hipótesis planteada, la interrogante principal de objeto de estudio, se concluye en que no existe una relación entre el liderazgo y la calidad de vida; de aquí también, el liderazgo en Colgate no aporta ni es un factor que ayude a mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Los individuos en Colgate encuentran al menos en un 44% que es difícil mantener un balance entre la vida personal y la carrera profesional (figura 21). Lo cual contrasta con una de las prioridades para Colgate, que es asegurar un modelo de liderazgo efectivo que permita el mantener motivado a su personal, en un balance vida-carrera y orientado a los logros organizacionales de Colgate-Palmolive Company(2014); es por ello que la resultados obtenidos en los cuales un alto porcentaje de los encuestados no percibe que se cumplan las características de liderazgo según Colgate-Palmolive Company (2006) enlistadas en la tabla 2 es algo que debe ser considerado de inmediata atención.

6.1. Propuestas

Colgate cuenta un proyecto educativo soportado con más de 15 herramientas que ayudan a fortalecer el desarrollo personal, más de 70 cursos divididos en 11 categorías que están enfocados a potenciar las habilidades que requieren sus empleados, así como asociaciones con instituciones como Accenture, Harvard y organizaciones educativas en cada país como se indica en Colgate-Palmolive Company (2014) mas una gran variedad de cursos presenciales y virtuales preparados para brindar los conocimientos requeridos a todos los integrantes de la compañía, Todo esto se traduce en una cultura bien soportada de capacitación, tan solo en la subsidiaria mexicana en el 2014 se reportaron más 200 mil de horas de capacitación en diferentes entrenamientos y cursos de ética,

cultura, liderazgo, administrativos, de negocio, financieros, negociación, tecnología, técnicos, de calidad, de seguridad y de operación como expresó Shoultz (2014).

Como parte del proyecto educativo de Colgate-Palmolive, la compañía cuenta con un consolidado programa de instructores. Los instructores tiene como objetivo facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, compartiendo sus experiencias con otros Colgateros, Shoultz (2014).

En referencia a los datos anteriores se observa que la capacitación no es una limitante en Colgate, es por ello que el buscar integrar otro programa de liderazgo o un curso mas no podría ser parte de la propuesta. Más bien lo que se recomienda es construir sobre las bases ya establecidas, reconocer lo ya existente, conocer su correcta aplicación y beneficio y hacérselo el desplegado con todos los empleados

La propuesta se desarrolló como proyecto de graduación del taller Stepping up to leadership, Colgate-Palmolive Company (2014) el cual a lo largo de un año hubo 5 sesiones de 2 días de duración cada una, y en cada sesión se revisó una de las competencias de liderazgo personal de Colgate-Palmolive Company(2006), estructuradas en el primer día una conferencia acerca como vivir la competencia a desarrollar y el segundo día dividido en el análisis detallado de la competencia, un caso práctico, discusión de los resultados y una sesión individual de coaching para cada integrante. Como parte final se hicieron grupos de trabajo y se dio a escoger temas de interés para la compañía para desarrollar propuestas para abordarlos.

El tema a desarrollar fue *el liderazgo 2018 en Colgate*, el grupo de trabajo estuvo conformado por Ana Cecilia Villegas, Gisela Contreras, Martha Klingeman, Cynthia Samano, Gerardo Cacho, Paulo Cesar Sarria, Juan Manuel Noguez e Ignacio Godínez; y la propuesta es *Gefes*

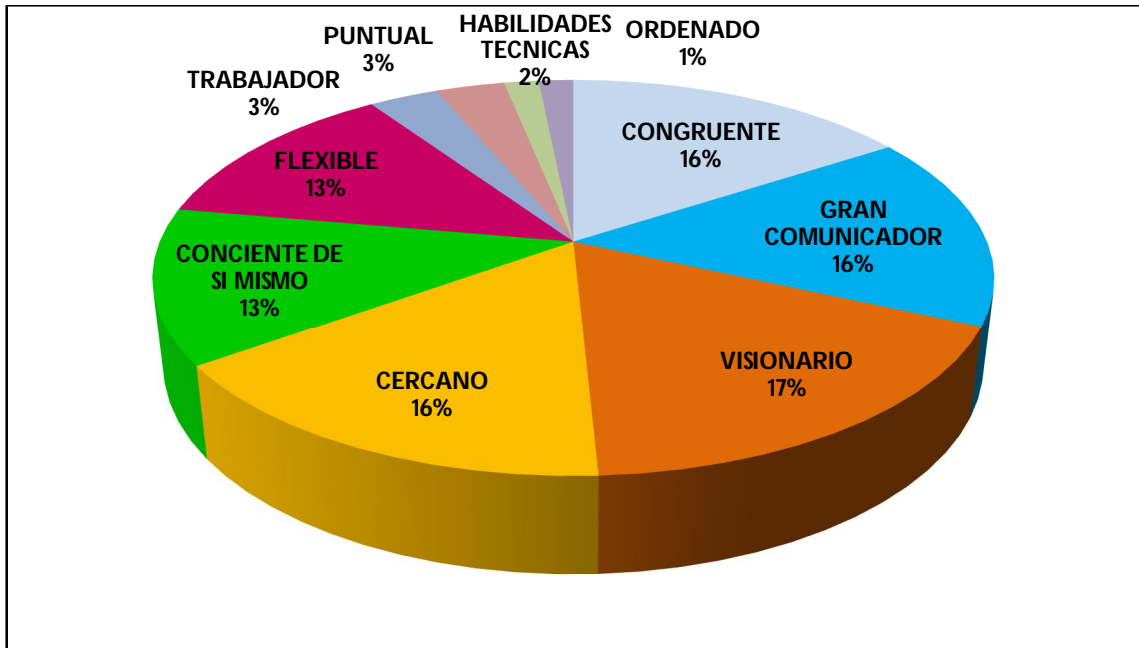
6.1.1. Gefes

De acuerdo con Adecco (2014) contar con una plantilla feliz puede ser la clave que te diferencie de tu competencia. El éxito no da la felicidad pero la felicidad puede dar el éxito, así mismo para Michael Page International (2014) la felicidad laboral es algo esencial. Los ambientes facilitadores son un tema clave en la organización. Al igual Achor (2010) indica que se ha demostrado que la gente feliz es 30% más productiva y para ejemplificarlo se tiene a Disney (1966) donde cada empleado es un actor y se vive con el lema de *si puedes soñarlo, puedes hacerlo*, es por ello que se desarrolló Gefes.

Gefes significa *Gestores de la Felicidad* y es una iniciativa de comunicación encaminada a:

- Generar facilitadores
- Brindar información para el desarrollo de habilidades
- Dar orientación al plan de carrera
- Desarrollar capacidades
- Reconocer a la gente

Se fundamenta en una entrevista realizada de forma aleatoria a 100 empleados de Colgate en sus instalaciones en Antara y Mission Hills para entender cuál es la principal característica en un líder, en la figura 38 se muestran los resultados.

Figura 38. Características De liderazgo según Colgateros

Fuente: Elaboración propia 2014

De las características que son mayormente reconocidas por la gente como cualidad de un líder, se tomaron las principales y se nombraron como pilares de Gefes:

- Congruente
- Gran comunicador
- Visionario
- Cercano
- Consiente de sí mismo
- Flexible

6.1.2. Pilares de Gefes

Para ser un Gefe se debe de tener características que todos reconozcan, se debe practicarlas todos los días y con ello motivar al equipo, se debe buscar la felicidad de sus

compañeros de trabajo; un Gefe puede ser cualquiera, no importa status en la organización, si se tiene personas a cargo o no, un Gefe es todo aquel que busca el bienestar para consigo y con todos quienes lo rodean, es por eso que se desarrollaron los pilares, para poder dar un orientación de cómo transformarse en un Gefe

La explicación de cada pilar se conforma por la definición, características, tips y herramientas que ayudan a su desarrollo.

Congruente

Se reconoce cuando los miembros de su equipo observan que hace lo que dice y cumple lo que promete. Es inspiración en sí mismo con sus actos.

Tabla 36

Conformación del pilar Congruente

<u>Características:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Empático • Solidario
<u>Tips</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Trata a todos los miembros de su equipo como le gustaría que lo trataran • Investiga antes de juzgar • No se contradice ni contradice a ningún miembro de su equipo en frente de los demás • Reconoce sus errores
<u>Herramientas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar como facilitador • Curso: Business presentación skills • Curso: Driving engagement through positive employee relations • Curso: Fundamentals of Colgate leadership

Fuente: Elaboración propia 2014

Gran Comunicador

Son capaces de captar la atención de los oyentes y conseguir que las ideas que transmite lleguen, sean entendidas y retenidas

Tabla 37*Conformación del pilar Gran Comunicador*

<u>Características:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Es claro • Organizado • Sincero
<u>Tips</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a su audiencia • Se centra en lo positivo • Escucha y hace preguntas
<u>Herramientas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso: General Instructor Training • Colaboration tools • Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia 2014

Visionario

Maneja y anticipa lo que viene del futuro en el negocio, desarrolla y comunica las estrategias de acuerdo a las tendencias del futuro para el logro de los objetivos.

Tabla 38*Conformación del pilar Visionario*

<u>Características:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva estratégica • Visualiza el futuro • Innovador • Intuitivo
<u>Tips</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Piensa global ante un problema • Escoge un resultado a largo plazo • Se mantiene informado sobre tendencias globales
<u>Herramientas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • STA (short term assignment) • Entrenamiento Growing Our Leaders • Taller: Stepping Up to Leadership • Mentoring • YCMD (You Can Make the Difference)

Fuente: Elaboración propia 2014

Cercano

Es aquel que conoce a su gente y ellos lo conocen.

Tabla 39

Conformación del pilar Cercano

<u>Características:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empático • Inspira confianza • Ve a su gente como personas y profesionistas • Reconoce • Trabaja en equipo
<u>Tips</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los intereses de su gente • Reconoce a su gente y los impulsa a participar en programas de desarrollo • Investiga que les motiva y como les gusta ser reconocidos • Confía en las capacidades de su equipo
<u>Herramientas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching and Feedback • Curso: Fundamentals of Colgate leadership • Curso: FIWE (Fortering an inclusive work environment) • Encuesta 360°

Fuente: Elaboración propia 2014

Consiente de sí mismo

Ser consciente significa tomar conciencia del momento presente.

Tabla 40*Conformación del pilar Consiente de sí mismo*

<u>Características:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Valiente • Autoestima • Observa • Autoconocimiento
<u>Tips</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y observa su actuar en todo momento • Toma tiempo para pensar en lo bien hecho y sus áreas de oportunidad • Pregunta por la imagen que tienen los demás de él y la compara contra la propia • Guarda silencio, observa y actúa cuando es necesario
<u>Herramientas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso: Business presentation skills • Curso: Driving team effectiveness in the organization • Curso: Driving engagement through positive employee relations • Curso: Negociación positiva

Fuente: Elaboración propia 2014

Flexible

Se adapta fácilmente a los cambios o las circunstancias, es capaz de negociar con la opinión de los demás sin imponer la suya.

Tabla 41*Conformación del pilar Flexible*

<u>Características:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la ambigüedad • Tolerante • Aprovecha su entorno • Aplica nuevas tecnologías
<u>Tips</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y observa su entorno antes de tomar decisiones firmes • Conoce a los que le rodean, trata con personas diferentes, con costumbres y factores distintos
<u>Herramientas</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching and Feedback • Curso: Fundamental of accelerating effective change • Curso: Fundamental of Colgate leadership • Taller: Stepping up to leadership • STA

Fuente: Elaboración propia 2014

6.1.3. Desarrollando Gefes

Para desarrollar a Gefes se debe de realizar una campaña de difusión que este soportada en el principio de invitar y comunicar, el manejarlo como un programa obligatorio puede generar un impacto negativo en los empleados, pueden sentir que es un objetivo más a cumplir; en cambio, si se les invita a vivirlo, aquellos que inicien dentro de sus círculos de acción serán los detonantes que hagan que los demás lo adopten.

El logotipo de Gefes es simple para mostrar que es un camino fácil de seguir, está enmarcado por un circulo para mostrar se aplica en todos los sentidos y posee el corchete integrador indicando que es incluyente.

Figura 39. Logotipo de Gefes



Fuente: Elaboración propia 2014

La campaña de comunicación se propone soportarla con:

- Conferencias para dar a conocer Gefes
- Desplegados informativos

Figura 40. Desplegados informativos de Gefes



Fuente: Elaboración propia 2014

- Displays de comunicación

Figura 41. Displays de Gefes



Fuente: Elaboración propia 2014

- Difusión en salvapantallas de computadoras y en pantallas

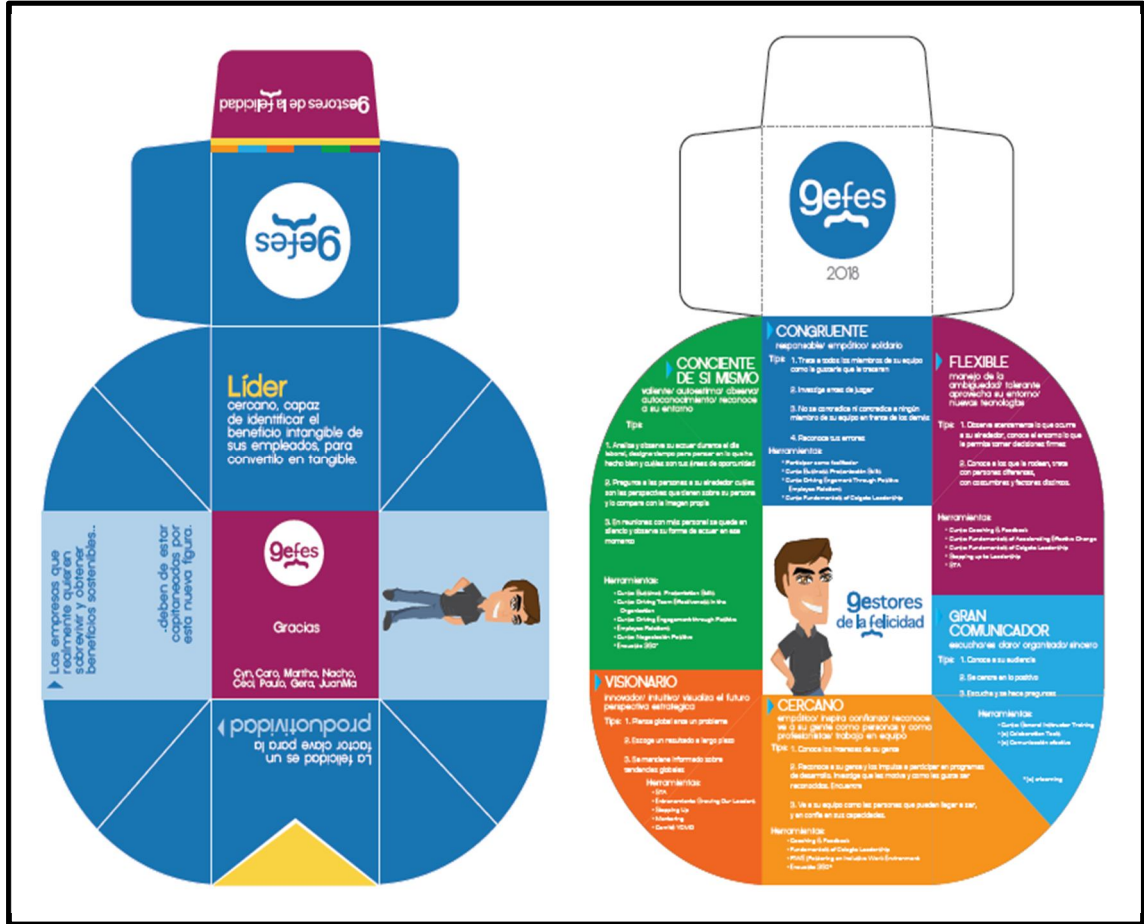
Figura 42. Screensaver de Gefes



Fuente: Elaboración propia 2014

- Caja Gefes para escritorio

Figura 43. Difusión de los 5 pilares de Gefes



Fuente: Elaboración propia 2014

CONCLUSIONES

El experimento realizado arrojó que no existe una relación significativa entre el liderazgo que se vive en Colgate y la calidad de vida que tienen los trabajadores dentro de la organización; sin embargo, es prioritario el abordar una actitud diferente que permita que los individuos por sí mismo encuentra las formas para lograr el balance entre vida y carrera que se está viendo mermado y también muy importante el brindar claridad en su desarrollo profesional.

Con Gefes se propone tomar la estructura de capacitación y liderazgo de Colgate y darle un nuevo enfoque, el cual se basa en invitar a los individuos a que se reconozcan, entiendan sus fortalezas y al igual que sus áreas de oportunidad y con ello desarrollen un plan autónomo para lograr su desarrollo integral valiéndose de las herramientas que proporciona la compañía, siendo ellos sus propios mediadores.

Lo más importante a transmitir es que cada persona es responsable de su desarrollo y de ser feliz en el camino, brindarle tips de cómo lograrlo y darle claridad de que necesita trabajar para seguir construyendo su carrera profesional.

Una vez que se comunique Gefes, se recomienda evaluar su efectividad mediante grupos de opinión, muestreos de población, talleres de liderazgo y haciendo un comparativo de la encuesta de clima laboral antes y después de su difusión.

REFERENCIAS

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. Boston: Crown Publishing Group.
- Adecco. (2014). *Adecco web site*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de Adecco - beeter work, better life: <http://www.adeccousa.com/>
- Andrews, F., & Witney. (1976). *Social indicators of Well-being American's perception of life's quality*. New York: New York Plenum Press.
- Arrangoiz, D. C., & Aguilar, A. S. (1993). *Planeación de vida y carrera*. México: Limusa.
- Asch, S. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of abnormal an social psychology*, 41, 258-290.
- Browne, C., & Cohn, T. S. (1969). *Liderazgo y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiang Vega, M. M., & Krausse Martínez, K. A. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 23-50.
- Chiavenato, I. (2004a). *Calidad de vida laboral. En gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004b). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

- Colgate-Palmolive Company. (2006). *Liderazgo Personal*. New York: Colgate-Palmolive Company.
- Colgate-Palmolive Company. (2011). *Live Better*. New York: Colgate-Palmolive Company.
- Colgate-Palmolive Company. (2013). *¡Vive Mejor! resumen 2012*. Querétaro: Mission Hills.
- Colgate-Palmolive Company. (2014). *Acciones de desarrollo para fortalecer tu plan individual de desarrollo*. México: Colgate-Palmolive Company.
- Colgate-Palmolive Company. (2014). *Curso de Inducción*. San José Iturbide: Mission Hills.
- Colgate-Palmolive Company. (2014). *Stepping Up to Leadership*. México: Colgate-Palmolive México.
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Deloitte. (2013). *Sustentabilidad y Cambio Climático: Calidad de Vida Laboral*. Recuperado el 9 de Agosto de 2014, de Deloitte corporation web site: <http://www.deloitte.cl>
- Disney, W. (1966). *If you can dream it, you can do it*. [película]. Estados Unidos: NBC
- DisOfic. (2014). *Los beneficios de un entorno laboral óptimo*. Colombia: LatinPyme.

- Fernández Aguado, J. (2001). *La gestión de lo imperfecto*. Madrid: La caixa.
- Gildenberger, c. (1978). Desarrollo y Calidad de Vida. *Revista Argentina de Relaciones Internacionales*, (12).
- Gómez Vélez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales de valle de Aburrá - colombia. *Revista Ciencias estratégicas*, pp. 225-236.
- Guerrero, D. M. (s.f.). *Planeación de vida y carrera, una alternativa para la formación de ejecutivos*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Universidad Autonoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/1875/1/1020118267.PDF>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Jennifer, M. G., & Gareth, R. J. (2002). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva editorial interamericana.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. California: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. New york: The free press.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1981). *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Likert, R. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: Mc Graw Hill.

- Martínez, J. (2005). *Los modelos de efectividad organizacional y el estilo de personalidad tipo A en directivos mexicanos. Un estudio en el Valle de México*. México: UNAM.
- Michael Page International. (2014). *Michael Page International*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://www.michaelpage.co.uk/>
- Morales, B. P. (2012). *Estres en México*. México: Intituto Mexicano del Seguro Social.
- Moreno Samperio, P. G. (2009). *La relación entre el estilo de liderazgo y el involucramiento de los trabajadores*. Querétaro: Universidad Autonoma de Querétaro.
- Navarrete, F. (2005). Calidad de vida laboral. *Revista de la universidad del valle de Atemajac* 19, 51.
- Pérez, J., & Mugny, G. (1988). *Psicología de la Influencia Social*. Valencia: Promolibro.
- Reyes, J. J. (2012). *Mexicanos ven normal vivir con estrés laboral*. México: El Economista.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Salinas Aguado, E. (2009). *La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales*. Querétaro: Universidad Autonoma de Querétaro.
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología. *Psicothema*, 828-836.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina*. Mssachusetts: Granica.

Shoultz, J. (22 de Julio de 2014). Reconocimiento a instructores 2014. (C. Interna, Entrevistador)

Sotelo Barroso, J. J. (2012). *La implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.

Sprott, W. J. (1967). *Psicología y sociología del líder*. Buenos Aires: Paidós.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall, Inc.