

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR POSTAL EN COLOMBIA

AUTOR

TANIA KABURIBA GALLARDO MURCIA

Especialista en Gerencia de Calidad

Bogotá, Colombia

U6700938@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)

Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec

Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad

Politécnica de Madrid (España)

Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá
D.C.)

Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana

Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2019**

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR POSTAL EN COLOMBIA

LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONS OF THE POSTAL SECTOR IN COLOMBIA

AUTOR

TANIA KABURIBA GALLARDO MURCIA

Especialista en Gerencia de Calidad

Bogotá, Colombia

U6700938@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El estilo de liderazgo que se ejerce en una organización influye de manera directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, entre ellos la implementación, mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión; con el fin de identificar el estilo de liderazgo actual y el más adecuado para la alta dirección en una empresa del sector postal en Colombia, se realizó la investigación de algunos estilos de liderazgo existentes seleccionando los que se ajustaran en mayor proporción al sector objeto de estudio, se indagó sobre herramientas que permitieran medir el liderazgo y las metodologías aplicables, cuyos resultados fueron contrastados con encuestas de clima laboral de años anteriores y que permitieron inferir el estilo adoptado en la organización así como las acciones a seguir con el fin de desarrollar habilidades gerenciales que conlleven a mejorar la cultura organizacional, teniendo presente que el recurso más valioso en una organización es el talento humano y que sin un adecuado liderazgo y direccionamiento, se corre el riesgo que permanezca estática, sin mejoras en sus procesos y generando en los trabajadores actitudes y comportamientos que obstaculizan el cumplimiento de metas y objetivos en contraposición de la visión de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, sistemas de gestión, sector postal, cultura organizacional.

ABSTRACT

The leadership style that is exerted in an organization directly influences the fulfillment of the strategic objectives, including the implementation, maintenance and improvement of the management systems; In order to identify the current leadership style and the most suitable for senior management in a postal sector company in Colombia, we conducted research on some existing leadership styles by selecting those that would fit in greater proportion to the Sector under study, asked on tools to measure the leadership and methodologies applicable, whose results were contrasted with Labour climate surveys of previous years and that allowed intuition of the style adopted in the Organization as well as the actions to follow in order to develop management skills that lead to improve the organizational culture, bearing in mind that the most valuable resource in an organization is the human talent and that without an adequate leadership and Addressing, there is a risk that remains static, without improvements in their processes and to generate in the workers

attitudes and behaviors that hinder the fulfillment of goals and objectives as opposed to the vision of the Organization.

Key words: Leadership, management systems, postal sector, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el reporte de ingresos Reportados en el sector postal en Colombia, al mes de septiembre de 2018 se recibieron \$880.836 millones por los ingresos de correo, postales de pago y mensajería expresa, (MINTIC, 2019) lo cual indica que este tipo de empresas realizan un aporte importante a la economía del país por la prestación de este tipo de servicios.

Con el fin de potencializar el sector postal, las organizaciones adscritas deben trabajar en pro del aseguramiento de los procesos establecidos así como en el compromiso del adecuado mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión, lo que redundará en una empresa organizada y con reconocimiento a nivel nacional, con un mayor número de envíos que permitirá dar cumplimiento a la promesa de valor y por lo tanto el incremento de clientes satisfechos, reducción de las PQR'S y el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con mayores ingresos, que harán de la empresa una organización competitiva y bien posicionada en el mercado.

Para lograr lo anterior, las organizaciones cuentan con diferentes herramientas de gestión administrativa, entre ellas las normas de los sistemas de gestión que permiten realizar una implementación eficaz de estándares internacionales asociados con las diferentes actividades y fines de la empresa, para implementar controles permanentes y mejorar continuamente sus procesos.

De otra parte, se presume que las organizaciones del sector postal carecen en si de un estilo de liderazgo que permita en todos los niveles adoptar e interiorizar los sistemas de gestión, lo que puede generar varias situaciones entre ellas desconocimiento de los objetivos propuestos por la empresa y falta de compromiso del personal al ejecutar las actividades para el cumplimiento de los mismos, reprocesos, entre otras.

Con base en lo anterior, este proyecto estaba enfocado en investigar el estilo de liderazgo que más se adapta a la alta dirección del Operador Postal Oficial (OPO), lo que permitió comprender la importancia que tienen los sistemas de gestión en una organización y su responsabilidad frente a los mismos lo cual conllevará a una cultura organizacional basada en la Calidad, para lo cual se identificó el tipo de liderazgo que actualmente se ejerce en las organizaciones del sector postal en Colombia, para el caso del presente ejercicio escritural, se tomó una empresa oficial del sector Postal como referencia y cuyo resultado de la investigación, estableció el estilo de liderazgo que debe apropiarse la empresa para una adecuada influencia sobre el personal mediante el direccionamiento, definición de objetivos y adecuada comunicación de los resultados esperados por parte de los colaboradores.

Problema

Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión en la mayoría de organizaciones son irrelevantes para la alta dirección y que por tanto recae la responsabilidad en el encargado del sistema para su adecuada implantación, mantenimiento y mejora continua, es necesario dar mayor importancia al liderazgo que deben asumir los responsables de la dirección de las empresas.

Un débil liderazgo genera que el personal no se interese ni de importancia al trabajo en equipo para enfocarse en una misma dirección y que por ende no se logre la consecución de objetivos propuestos, teniendo en cuenta que la alta dirección debe comunicar a través de los diferentes medios existentes en la organización su Visión e influir de manera positiva hacia el cumplimiento de las normas establecidas por los sistemas de gestión, estimular a sus trabajadores para la consecución de objetivos comunes y asegurar condiciones óptimas en el lugar de trabajo, generando confianza y sentido de pertenencia.

Como consecuencia, no se asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, se pueden materializar riesgos económicos, legales y/o reputacionales, entre otros, determinados o no por la organización, que afecten además de la imagen y el posicionamiento de la organización, la ausencia de estrategias que conlleven al mejoramiento de los productos o servicios de acuerdo con su razón social.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar el estilo de liderazgo que se ejerce en el sector postal en Colombia (a partir del análisis del estudio de caso en una empresa oficial del sector postal), con el fin de subsanar las debilidades y posibles riesgos para así generar una cultura de calidad en la organización que se refleje en los resultados a corto plazo, en el incremento en la calificación de la satisfacción del cliente y en su mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta que la empresa tomada como estudio de caso es una sociedad pública regida por el derecho comercial privado cuyo capital se compone de aportes estatales y de capital privado, el personal de la alta dirección en algunas oportunidades no reúne los requisitos necesarios para ser un buen líder, generando fallas de comunicación, direccionamiento y de resultados debido a que su estilo de liderazgo no se ajusta a la organización, ya que no cuenta

con la competencia y experiencia requerida o simplemente no ha recibido formación para desarrollar esta habilidad.

Por lo anterior, la pregunta indicada para el caso de estudio es: ¿Qué estilo de liderazgo debe asumir la Alta Dirección para asegurar la adecuada implementación, mantenimiento y/o mejoramiento de los sistemas de gestión, en la empresa oficial del sector postal?

El liderazgo y cultura organizacional

Las organizaciones se identifican por el estilo de liderazgo que predomina en ellas, lo cual puede ser captado fácilmente por un nuevo trabajador ya que puede observar con base en comportamientos el tipo de líderes que la dirigen y cómo ellos influyen para que el personal a cargo aporte al cumplimiento de la planeación estratégica definida por la alta dirección; así mismo se puede concebir la importancia que tiene para los líderes el talento humano y de acuerdo a ello cómo contribuye a la cultura organizacional que entre otros aspectos, redunde en colaboradores felices, no sin menoscabar la responsabilidad del líder para asegurar el funcionamiento de la organización en términos del planear, hacer, verificar y actuar, la asignación de recursos, controles requeridos, entre otros.

Es allí donde el líder como protagonista debe influir positivamente en los colaboradores mediante una comunicación asertiva, utilizando estrategias de socialización y divulgación apropiadas de acuerdo a los niveles de cargo existentes, además de contar con un carisma excepcional y valores adheridos y demostrables que genere en sus colaboradores la confianza, motivación y constancia que le permita hacer que sus seguidores cumplan los objetivos propuestos, además, según (Perdomo & Prieto, 2009) se logra a través del crecimiento y la

participación del personal, promoviendo la creatividad y el desarrollo de las habilidades del personal (Serrano & Portalanza, 2014, p. 118).

Teniendo en cuenta que los líderes generalmente ocupan cargos directivos, es importante establecer relaciones e interacciones entre los directores y el personal que integra la organización de forma cooperativa, mediante el intercambio de experiencias, información, conocimiento y habilidades, a fin de complementarse mejorando el cumplimiento de las funciones y lograr la consecución de los objetivos (Saavedra & Batchelor ,2018, pp. 170-171).

La alta gerencia puede optar entre 2 tipos de dirección, directivo y líder, según (Bennis y Nanus, 1985) las diferencias más notables son que el primero muestra un mayor interés por la eficiencia, la aplicación de los procedimientos y la mejora en el desempeño del personal, el cumplimiento de los objetivos aplicando las técnicas administrativas que permitan llevar a buen término la gestión organizacional, con el fin de “hacer las cosas bien”; por otro lado, el líder es más flexible e innovador, se preocupa por dar sentido a las cosas buscando siempre acuerdos, para “hacer lo que es correcto” a través de una visión futurista que conecte a todo el personal hacia el mismo propósito, mediante la motivación y el estímulo para conseguir resultados (Yulk, 2008, pp. 5-6), por tanto aunque los 2 tipos de dirección lleven hacia un mismo fin, es el líder quien influye en sus seguidores interactuando con ellos.

Con base en lo anterior, se puede deducir que el líder tiene la responsabilidad de sensibilizar al personal para que haga parte de los cambios a nivel estratégico, lo que conllevará a cumplir los objetivos propuestos y al crecimiento de la organización, pero para ello es necesario generar una cultura organizacional, entendida tal como la define Chiavenato (1999):

Modo de vida de la organización en todos sus aspectos, es decir, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otros; donde la forma de tratar a los empleados y clientes, la manera de

negociar y de hacer las cosas caracterizan la esencia de esa cultura” (Fernández, 2016, pp. 56 - 57).

Esta cultura debe ser única para cada empresa ya que con base en los valores definidos y anudado con las experiencias adquiridas, permite que las lecciones aprendidas generen aportes que redundaran en el mejoramiento de la organización.

Ahora bien, los líderes en pro del mejoramiento continuo pueden realizar cambios organizacionales que generan en el personal diferentes reacciones y por lo general negativas, ya sea por desconocimiento, por temor a salir de la zona de confort al utilizar la frase “siempre se ha hecho así” pensar que será despedido, entre otras, y es allí donde de acuerdo con la habilidad del líder, puede convertir dichos temores en oportunidades para enfrentar el cambio que redunden en resultados positivos. Para facilitar cualquier proceso de cambio es importante determinar las funciones del personal, hacerlos partícipes, establecer mecanismos efectivos de comunicación, capacitar al personal en los cambios y darles la oportunidad de un crecimiento personal y profesional (Ferrer, 2015, p. 105).

Para efectuar un proceso de cambio efectivo, se debe influir y motivar al personal con el fin que sigan al líder mediante una comunicación abierta y un conocimiento claro de lo que se quiere lograr, haciendo que los trabajadores participen activamente mediante sugerencias para una adecuada toma de decisiones y así se construya un nuevo modelo de gestión y por ende, se genere un cambio en la cultura organizacional; estas actividades fortalecen a los trabajadores ya que al desarrollarse plenamente en los ámbitos laboral y personal estarán en disposición de generar cambios, innovar y adaptarse a las necesidades del entorno (Ferrer, 2015, p. 111). Otro de los factores a tener en cuenta es la capacidad del líder al desarrollar equipos de trabajo altamente efectivos que permitan a las organizaciones estar atentos a los cambios del entorno y

superar sin dificultad los riesgos u oportunidades que se puedan generar, soportado en los valores, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para el bien común y de la sociedad (Serrano & Portalanza, 2014, pp. 118-119).

Para lograr compañías más felices, es importante tener en cuenta las habilidades del líder que permitan generar motivación en los colaboradores, obteniendo con ello un alto nivel de desempeño y por tanto un ambiente y clima organizacional propicio, pues según (Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe, 2010) el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano (Serrano & Portalanza, 2014, p. 122); es aquí donde cobra importancia los diferentes estilos de liderazgo ya que cada uno de ellos aunque tiene en común el mismo propósito – cumplimiento de objetivos propuestos, la manera de alcanzarlos es diferente generando en los seguidores distintas actitudes a favor o en contra de la organización.

Con el fin de alcanzar los objetivos relacionados con la implementación, mantenimiento o mejoramiento de los sistemas de gestión y, dada importancia de adoptarlos con el fin de organizar la información, las actividades y los recursos de las diferentes áreas que coadyuve a cumplir las metas propuestas en la planeación estratégica, al crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado y garantizar el suministro de productos y servicios acordes con los requisitos del cliente, se debe contar con un líder que se oriente hacia las tareas y las personas, por tanto se realiza un análisis de cada uno de los estilos para concluir respecto al objetivo del artículo, cuál se ajusta más a su cumplimiento:

- Liderazgo carismático: mediante los valores adoptados y el comportamiento del líder, logra que los seguidores cumplan el objetivo propuesto, no obstante genera en ellos un

alto ego ya que pueden interponer sus intereses personales sobre los del equipo de trabajo y la organización en sí.

- Liderazgo situacional: el líder organiza a sus trabajadores de manera que conozcan qué y cómo deben desarrollar las funciones asignadas, realiza un seguimiento constante hasta alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo no involucra al personal en las sugerencias u opiniones para la toma de decisiones ni se preocupa por el desarrollo de habilidades que les permita mejorar su desempeño laboral y crecer como persona.
- Liderazgo transaccional: aunque permite el cumplimiento de la estrategia de la organización, tiende a no facilitar una adecuada comunicación ya que si se falla en algo el trabajador hay repercusiones nocivas que pueden afectar la cultura y clima organizacional y a futuro el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas propuestas.
- Liderazgo transformacional: el carisma del líder, su preocupación por el bienestar de los colaboradores, su empatía, los valores y ética manifestados, la comunicación efectiva hacia los diferentes niveles y la preocupación porque todos sus seguidores crezcan al compás de la organización, permite generar una sinergia donde todos los actores mejoran su desempeño, logrando con ello alcanzar una mayor productividad, una cultura organizacional favorable y empleados más comprometidos y felices.

Así mismo este estilo de liderazgo se considera el ideal de acuerdo con los siguientes componentes: Influencia, debido a que inspiran respeto, admiración e imitación; inspiración, ya que el trabajo en equipo es fundamental, son entusiastas y optimistas; estimulación intelectual, estimula la innovación y creatividad; y consideración individualizada, porque actúa como un entrenador o mentor. (Giraldo & Naranjo, 2014, p.37).

Con base en el análisis efectuado, se puede deducir que este último estilo de liderazgo conviene más a las organizaciones interesadas en adoptar un sistema de gestión, debido entre otros aspectos, a que la norma ISO 9001 en su última versión incluyó en el capítulo 5 el término “Liderazgo” denominado en la versión anterior “Responsabilidad de la dirección” donde además requería un responsable ante el Sistema de Gestión de Calidad, siendo esto modificado por la alta dirección entendiéndose como “personas o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel” (ICONTEC, 2015^a, p. 13), por lo tanto la responsabilidad del sistema de gestión de Calidad recae ahora en los diferentes integrantes de la alta dirección; haciendo alusión al liderazgo, Gómez (2018) indica:

Generalmente nos referimos a los líderes en una organización como aquellas personas que son capaces de convencer y dirigir al resto hacia la consecución de unas metas, apoyándose en la motivación y no en la imposición. El líder crea las condiciones favorables para la implicación de las personas en la organización” (p. 73).

El éxito de los sistemas de gestión se complementa también con la cultura organizacional que adopta una organización, donde la forma en que se comportan e interactúan los líderes, supervisores y trabajadores pueden mejorar la forma de hacer el trabajo y generar en cada uno la responsabilidad frente a las funciones asignadas, por tanto se debe involucrar al personal en la elaboración de documentos y de información propia de su área para hacer el sistema más efectivo, eliminando de esta manera la resistencia al cambio, logrando una nueva cultura de compromiso y confianza. (Betancur, 2010, pp. 80-81)

La responsabilidad de la alta dirección es entonces adoptar las actitudes descritas del líder transformacional y servir de modelo respecto a los valores definidos por la organización, indicar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo, ofrecer formación de

acuerdo con las funciones desempeñadas para mejorar sus habilidades y desempeño, suministrar los recursos necesarios para el ejecución de sus actividades, dar a conocer a cada trabajador el efecto de sus acciones e importancia de su cargo y la manera como contribuye al cumplimiento de los requisitos para la entrega del producto o servicio, brindar la oportunidad de participar mediante ideas innovadoras que permitan mejorar los resultados de la organización y hacer que en el día a día se interiorice el compromiso de la organización.

El liderazgo en el sector postal en Colombia

Las actuales tendencias del mercado han incorporado nuevas tecnologías en cada uno de los productos o servicios ofrecidos, lo que ha conllevado a que las organizaciones innoven de manera permanente para mantenerse en el mercado. En el ámbito de las empresas de servicios del sector postal, el panorama no es diferente ya que su origen se da en la necesidad de comunicación mediante el envío de documentos escritos, más tarde se amplía dicha necesidad a un medio de transporte de mercancías, inicialmente de pequeñas dimensiones para luego trasladar mercancías con mayor volumen y en mayor cantidad, entre ellas la compra de productos por internet donde las empresas del sector postal realizan la entrega al cliente final del bien adquirido, lo cual permite anteponer que la necesidad de comunicación se ha relegado en este servicio, exceptuando lo requerido por entidades del gobierno que aún utilizan este medio para comunicar documentos públicos.

Las empresas de correspondencia y mensajería deben identificar los cambios en el entorno y actualizarse si desean sobrevivir, es por ello que cobra mayor relevancia el estilo de liderazgo que la caracterice y potencialice para innovar y buscar nuevos nichos de mercado, donde sea reconocida no solo por su ventaja competitiva (ya que actualmente son de corto plazo) sino por

la satisfacción permanente de sus clientes, por ello, Molano (2016) manifiesta en relación con este tipo de empresas lo siguiente:

Hay dos variables fundamentales para el desarrollo de las mismas, que han permitido que se optimicen sus procesos, brinden mayor calidad en sus servicios, creando fidelidad y alcanzando un alto grado de satisfacción en sus clientes, estas variables son el recurso humano y la innovación tecnológica, que fomentan en las organizaciones culturas de cambio y crecimiento. (p. 15).

Basado en lo descrito respecto al liderazgo, el talento humano debe ser parte fundamental en estas organizaciones ya que los líderes al generar espacios de participación, confianza, motivación, comunicación, intercambio de conocimientos y experiencias entre líderes y sus seguidores, entre otras, la cultura organizacional será percibida como un ambiente agradable para trabajar, lo que redundará en colaboradores comprometidos, innovadores, con sentido de pertenencia y por ende una organización con mayor productividad y con un resultado exitoso en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planeación estratégica.

Por consiguiente, “los líderes siempre deben trascender positivamente, preservando en cada situación los valores y principios que los caracterizan, teniendo claro que para los miembros de la organización son un modelo a seguir, encaminándolos a trabajar de acuerdo a los objetivos establecidos”, así mismo “han de existir buenos gestores para desarrollar una eficaz gestión operativa que garantice la competitividad a corto plazo” (Molano, 2016, pp. 7-8). Esto se refleja en la empresa FedEx – que opera en Colombia, quienes consideran la cultura organizacional como una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que sus empleados laboran en un ambiente de libertad, confianza y estabilidad, lo que les permite identificarse con los valores, objetivos y cultura organizacional trabajando en función de ella. (Molano, 2016, pp. 13-14).

En lo referente a innovación tecnológica, el caso más reciente surgió en Servicios Postales Nacionales S.A. gracias a la inversión en automatización de su planta de clasificación, lo que redujo los errores humanos y optimizó los tiempos de entrega, siendo la primera empresa en Colombia en adquirir este tipo de tecnología para el sector postal (Molano, 2016, pp. 11-12), así mismo ha realizado la entrega de dispositivos móviles a los mensajeros para facilitar el rastreo en tiempo real de los envíos, lo cual permite deducir que el liderazgo se centra más en la cadena de valor optimizada por la innovación tecnológica como ventaja competitiva para la organización.

Caso Operador Postal Oficial

Teniendo en cuenta que la misión de la logística es entregar los bienes en el lugar, tiempo, condiciones contraladas y a bajos costos a los clientes, además de realizar el transporte y almacenamiento (Mora, 2016, p. 8), junto con otras actividades entre ellas la optimización en costos y tiempos de transporte, en Colombia el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MINTIC tiene a cargo la habilitación del Operador Postal Oficial (OPO) mediante contrato de concesión, cuyas funciones son recibir, clasificar, transportar y entregar objetos postales de hasta dos kilogramos de peso, sin guía y sin seguimiento, clasificado en envíos de correspondencia prioritarios y no prioritarios y encomiendas hasta un peso de treinta kilogramos. Así mismo existe la Unión Postal Universal (UPU) que tiene como función “establecer las reglas para el intercambio internacional de correo y hacer recomendaciones para estimular el crecimiento en el volumen de correo, paquetes y servicios financieros y mejorar la calidad del servicio para los clientes” (Unión Postal Universal, 2019) de los operadores postales oficiales de cada país.

Igualmente el OPO se regula entre otros, por el Servicio Postal Universal (SPU) que “se define como un conjunto de servicios postales de calidad determinada por la ley, prestados de forma permanente en todo el territorio nacional y a precio asequible para los usuarios” (Vera, 2017, p. 19), por tal razón es obligación del OPO prestar el servicio de correo en todos los lugares del territorio colombiano, en los medios de transporte que se requiera, el cual es financiado por el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - FONTIC; además actualmente el OPO presta servicios de correo certificado, paquetería, servicio de mensajería para compras online, envío de masivos, casillero virtual, gestión documental, pagos y giros, entre otros, lo cual ha permitido que la organización a través de sus diez años de funcionamiento se mantenga y mejore la operación mediante la innovación tecnológica, con el fin de obtener ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

El OPO tiene como naturaleza la sociedad pública y, de acuerdo con informes suministrados por la Función Pública a través de los diferentes canales de comunicación que dicha entidad tiene, este tipo de organizaciones deben mejorar su imagen frente a la corrupción y mejorar la atención al cliente, según (Gómez, 2006) es importante que el líder adquiera comportamientos que se asocien a los valores incluidos en el código de integridad con el fin que sean ejemplo para el equipo de trabajo y la sociedad, lo cual influye también en la toma de decisiones con el fin de ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos (Muñoz, 2017, pp. 2), así mismo indica que el estilo de liderazgo de los funcionarios en cargos gerenciales influye radicalmente en la participación, colaboración y toma de decisiones con el equipo de trabajo, generador de bienestar y responsabilidad sobre las metas deseables hacia el mejor servicio (Muñoz, 2017, p. 9), por lo tanto de acuerdo con el estilo de liderazgo ejercido en este tipo de organizaciones y en conjunto

con la apropiación de los valores, se puede mejorar la cultura organizacional y propender por el buen uso de los recursos otorgados, así como por la excelencia en el servicio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente artículo se realizó la revisión documental en diferentes fuentes como las bases de datos virtuales, libros y Google académico, basado en cuatro (4) ejes principales:

- I. Concepto y estilos de Liderazgo
- II. Liderazgo / cultura organizacional
- III. Liderazgo en el sector postal
- IV. Liderazgo y su influencia en los sistemas de gestión

De otra parte el presente ejercicio de indagación posee un corte de tipo descriptivo, al aplicar una encuesta tomando como base un instrumento que permite medir el potencial de liderazgo del personal responsable de equipos o grupos humanos de trabajo dentro de unidades productivas o ejecutivas dentro de una organización laboral (Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal, 2007). Esta herramienta fue adaptada en los anexos 1 y 2 con base en los cuatro (4) estilos de liderazgo definidos para el presente artículo de acuerdo con las características afines identificadas, otorgando para cada uno de los estilos cinco conductas, que al aplicarlas a la muestra definida (9 jefes de 37 (24%) y 15 Profesionales de 80 (19%)) permite identificar en la empresa del sector postal seleccionada el estilo de liderazgo que predomina y de acuerdo con los resultados realizar la propuesta del estilo de liderazgo que debe apropiar frente al mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión.

Concepto y estilos de liderazgo

Como punto de partida se dio prioridad a la definición de Liderazgo, para efectos del presente ejercicio investigativo se tomó como referencia la siguiente definición:

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización (Robbins y Judge, 2009, p. 385).

Por tanto, es importante para una organización contar con un estilo de liderazgo adecuado ya que mediante el actuar y trato de sus líderes se contará o no con un equipo de trabajo de alto desempeño que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados así como a una mayor productividad, mejora del clima laboral y de la calidad de vida de los trabajadores y por ende al incremento de la competitividad de la empresa (Durán, & Castañeda, 2015, p. 137).

Los estilos de liderazgo identificados fueron:

- Liderazgo situacional: se centra en los seguidores, quienes tienen la aptitud y disposición para cumplir con las tareas designadas; en este caso, dicho estilo depende de las habilidades antes indicadas y la labor del líder será brindar o no el apoyo teniendo en cuenta la capacidad y el querer hacer las cosas por parte del seguidor. (Robbins y Judge, 2009, pp. 395-396). Como características está el comportamiento que debe asumir el líder para organizar a sus trabajadores de manera que conozcan qué y cómo deben desarrollar las funciones asignadas, efectuar un seguimiento constante hasta conocer si el seguidor comprendió la importancia del eficaz desarrollo de las actividades o en su defecto, hacer un acompañamiento constante para el logro de los objetivos propuestos, debiendo asumir

diferentes tipos de comportamiento según la situación; así mismo, este estilo se enfoca en el cumplimiento de la tarea, pero con cierta supervisión.

- Liderazgo carismático: se identifica porque los seguidores consideran que el líder tiene cualidades supernaturales o de origen divino, por tanto inculcan en los colaboradores ciertos valores que son fácilmente acogidos por ellos y que conllevan mediante su comportamiento, a alcanzar en un corto periodo el cumplimiento de la visión comunicada, además son visionarios, arriesgados, sensibles y con comportamientos fuera de lo normal. (Robbins y Judge, 2009, p. 413).
- liderazgo transaccional: sus características principales se basan en el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la motivación y aclaración de roles y tareas para que el personal realice las actividades de manera acertada, inspirándolos para que logren el resultado esperado (Robbins y Judge, 2009, p. 418); mediante la utilización del poder acuerdan intercambios o transacciones para otorgar recompensas, reconocimiento o sanciones de acuerdo con los resultados obtenidos; identifica las falencias de sus colaboradores en el desempeño de las actividades y toma medidas correctivas (Durán, & Castañeda, 2015, p. 137), no obstante, estas medidas son tomadas luego de presentarse el error; tienen en cuenta las necesidades de los trabajadores, sin embargo las satisfacen solamente cuando han cumplido con las tareas asignadas (Almirón, Tikhomirova, Trejo & García, 2015, p. 25).
- Liderazgo transformacional: estos líderes animan a los trabajadores a que cumplan los objetivos establecidos gracias a su carisma, inspiración y aproximación a los colaboradores considerándolo como una persona y no como una herramienta (Almirón, Tikhomirova, Trejo & García, 2015, p. 26), lo que le permite sacar lo mejor de ellos para

contribuir a oportunidades de desarrollo mutuo. Sus características principales se enfocan en actuar con un carácter ético y de principios lo que propicia el respeto, la confianza y el sentido de pertenencia y compromiso de los seguidores hacia su líder para el cumplimiento de la visión y objetivos trazados en la organización.

Liderazgo / cultura organizacional

La cultura organizacional se define según (Calderón, Murillo , y Torres, 2003) como “... la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Molano, 2016, p. 3), así mismo este concepto tiene una estrecha relación con el liderazgo dado que dependiendo del comportamiento, estilo de comunicación, valores - principios y visión del líder, sus seguidores adquieren una cultura con base en él, lo que se refleja en el ambiente de la empresa.

Liderazgo en el sector postal

Con el fin de entender el origen y la razón de ser de esta actividad económica, se da prioridad a la definición de logística: “proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa” (Mora, 2016, p. 7), a lo cual se debe sumar de acuerdo con las actividades del sector postal la recepción, registro, transporte, clasificación, distribución, entrega de los envíos y seguimiento, para con ellos analizar los indicadores de gestión establecidos y tomar acciones de mejora que permita ser más competitivos en el sector.

Con relación a los servicios postales en Colombia, se define como “el servicio público de recepción, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales”

(MINTIC. Glosario, 2019), el cual debe cumplir con todas las etapas indicadas en el párrafo anterior; adicionalmente la empresa del sector postal objeto del presente artículo cuenta con el servicio de correo, en el cual se realiza envío de correspondencia y encomiendas sin guía ni seguimiento y deben cumplir unas características propias de acuerdo con el portafolio establecido. (MINTIC. Sector Postal, 2019).

Liderazgo y su influencia en los sistemas de gestión

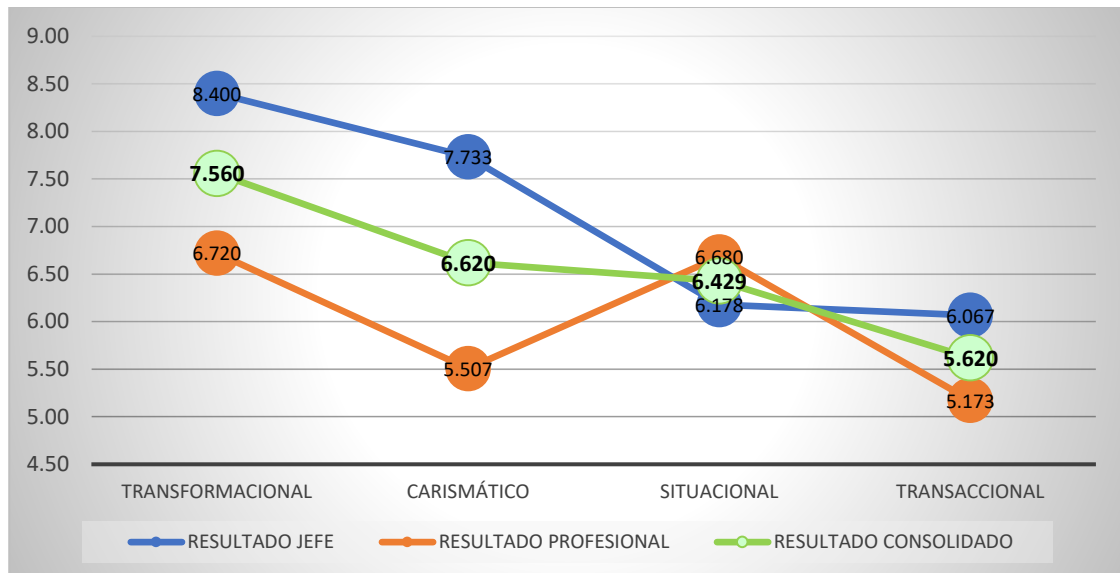
De acuerdo con el requisito establecido en la Norma ISO 9001, el capítulo 5 se centra en el Liderazgo, „mediante la demostración por parte de la alta dirección del liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, (ICONTEC, 2015^b, p. 3) para ello, deben orientar al personal hacia el cumplimiento de logros y objetivos mediante la planeación estratégica, comunicación asertiva, asignación de recursos y motivación, siendo principalmente un modelo a seguir que genere en el personal valores tan importantes como lo son la confianza, integridad y veracidad, entre otros.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con base en el resultado de la investigación descriptiva realizada mediante el diligenciamiento de las encuestas adaptadas a los estilos de liderazgo detallados en el presente artículo, en los cuales los jefes realizaron su autoevaluación y los profesionales calificaron a los jefes de acuerdo a las conductas relacionadas, se pudo evidenciar el estilo de liderazgo que prevalece en el OPO, a continuación se indica para cada uno de los niveles encuestados los resultados:

Figura 1

Resultado encuesta Tipo de liderazgo - Jefe inmediato, Profesional y consolidado



Fuente: Elaboración propia, 2019

El jefe inmediato en su autoevaluación obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional es el aplicado con un resultado promedio de 8.40 / 10, seguido por el liderazgo carismático con un resultado de 7.73, con una diferencia de 0.67 puntos; es importante indicar que esta evaluación fue aplicada a Jefes Nacionales y Directores quienes hacen parte de la Gerencia media, lo que permite presumir que tienen un buen concepto del estilo de liderazgo que les caracteriza, soportado en el resultado de valorar las sugerencias del equipo de trabajo y de preocuparse por los demás; vale la pena señalar que el personal encuestado depende de las Vicepresidencias, por tanto respecto a los Sistemas de Gestión no toman decisiones sino son ejecutores y se encargan de alinear la información hacia los equipos de trabajo.

Respecto a la evaluación efectuada por los profesionales a los jefes (no necesariamente con dependencia), se obtuvo el mismo resultado con una valoración de 6.72 / 10, proseguido por el liderazgo situacional con un resultado de 6.68 y cuya diferencia es de 0.4 puntos, lo cual permite concluir que la evaluación fue más objetiva sobre las actuaciones de los jefes y que aunque tienen características propias del liderazgo transformacional, también tienen algunas del

liderazgo situacional, debido al nivel de exigencia y a la presión que ejerce sobre su personal a cargo para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El resultado comparativo de las encuestas aplicadas a los dos grupos, indica que el liderazgo del personal responsable de los equipos de trabajo es transformacional con un 7.5/10, seguido por el carismático con un 6.6 y muy cercano el situacional con 6.4, no obstante se evidencia en un segundo plano el nivel de exigencia requerido para el cumplimiento de las metas por parte de los jefes, que aunque no es desfavorable, el mejorar esta actitud contribuye al mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión en la organización.

Al cotejar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada de estilos de liderazgo con la encuesta de clima laboral efectuada en los años 2017 y 2018 en el OPO, de preguntas similares, se pudo evidenciar las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo en la organización en los últimos 3 años:

Tabla 1

Cuadro comparativo encuestas clima laboral 2017 y 2018 vs. encuesta liderazgo 2019

ENCUESTA CLIMA 2017	%	ENCUESTA CLIMA 2018	%	ENCUESTA LIDERAZGO 2019	%
El líder es efectivo y ejemplar	39	La Actuación de los directivos es transparente y ética	78		
El líder reconoce un buen trabajo	24	El líder motiva a su equipo para mejorar	86	Motiva e incentiva a los demás.	64
El líder involucra al equipo de trabajo en la toma de decisiones	22	El líder tiene en cuenta mis opiniones para lograr mejoras	88	Valora las sugerencias del equipo de trabajo	84
		El jefe tiene aptitudes de liderazgo para que el equipo cumpla la meta	89	Persuade con facilidad al equipo o compañeros de trabajo.	69

Fuente: Elaboración propia, 2019

Aunque se aplicaron metodologías y muestras diferentes para conocer la percepción del liderazgo en la organización, la figura 2 indica que la actuación del líder mejoró de un periodo a otro en un 50% (2017 - 2018); frente a la motivación, obtuvo un resultado inferior - 22% con respecto al arrojado en el año 2018; respecto a involucrar al equipo de trabajo tuvo un resultado

similar frente a 2018 y finalmente, respecto a persuadir para cumplir las metas, el resultado es inferior en un 20%.

Por lo anterior, la tendencia del liderazgo en el OPO es del liderazgo transformacional, no obstante, las características evaluadas deben desarrollarse de una manera más efectiva junto con otras habilidades que permitan mejorar el estilo de liderazgo, así mismo se debe realizar una medición de la cultura organizacional que permita identificar prácticas, percepciones, comportamientos y creencias, que contrastado con los resultados de la encuesta de liderazgo, genere programas de formación que mejore las habilidades a desarrollar en el equipo directivo y contribuya la adecuada implantación, mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión, así como el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

CONCLUSIONES

El recurso más importante en una organización es el talento humano, por ello los líderes deben guiar y orientar a sus colaboradores mediante acciones ejemplarizantes basada en la ética y los valores, comunicación asertiva, motivación y estímulo para el cumplimiento de objetivos personales y todo aquello para propender por el objetivo de la organización lo cual es posible alcanzar a través del liderazgo Transformacional.

El ejercicio desarrollado en la empresa objeto de estudio – OPO, permitió mediante la estrategia utilizada percibir el estilo de liderazgo que predomina con base en los cuatro estilos investigados, no obstante se debe optar por aplicar otras estrategias que permitan identificar su cultura organizacional y de esa manera generar planes de mejoramiento hacia los líderes inicialmente, que conlleve al desarrollo de las habilidades requeridas para asegurar la implementación, mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de gestión al alinear el talento

humano con los objetivos estratégicos, en pro de mejorar continuamente los procesos de la organización, efectividad en la prestación de los servicios a clientes externos y obtener mayores beneficios para las partes interesadas, con el apoyo de los requisitos indicados en las normas aplicables a la misma.

AGRADECIMIENTOS

De manera especial a mi tutora, la Dra. Ximena Lucía Pedraza Nájar, por su orientación y disposición para el desarrollo del presente artículo; a aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron en la elaboración de la investigación, por sus valiosos aportes y opiniones; a mi familia y amigos que me impulsaron para dar inicio a este proyecto, a quienes durante el proceso de formación desatendí, pero que gracias a su apoyo incondicional logré una meta más en mi vida; y a DIOS, que me permitió cumplir mi sueño en el momento perfecto.

A todos ustedes... Gracias!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A. Trejo Toriz, A.C. & García Ramírez, J.M. (2015) Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea: Revista Electrónica De Investigación Y Docencia Creativa*, 4: 24-27. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/34629>
- Betancur Gómez, F. M. (2010). Influencia de los líderes en la cultura de los sistemas de gestión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 74-82. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2099854692>
- Durán Gamba, M. G. & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana De Psicología*, 18(1), 135.
- ACP (2007). Escala de automecisión del liderazgo.
- Fernández Polanco, B. (2016) *Análisis del estilo de liderazgo y cultura organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/21889>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional De Investigación En Ciencias Sociales*, 11(1), 102.
- Giraldo González, D. & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*, Universidad del Rosario (Estudio monográfico). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>
- Gómez Martínez, J. A. (2015) *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015*. Recuperado de <https://www-alfaomegacloud-com.ezproxy.umng.edu.co/library/search/Guía%20para%20la%20aplicación%20de%20ISO%209001%202015>
- ICONTEC – Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2015^a). *Norma técnica colombiana NTC ISO-9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: Icontec.
- ICONTEC – Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2015^b). *Norma técnica colombiana NTC ISO-9001. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: Icontec.

- MINTIC. *Glosario*. Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1051.html>
- MINTIC. *Sector Postal*, Servicio de correo. Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5540.html>
- MINTIC. *Subdirección de Asuntos Postales*. Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-82118.html>
- Molano Ariza, L. A. (2016). *La cultura organizacional como ventaja competitiva en empresas de correspondencia y mensajería*. Universidad Militar Nueva Granada (Trabajo de grado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/7895>
- Mora García, L. A. (2016). *Gestión logística integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Muñoz López, J. A. (2017). *La importancia del liderazgo en la calidad del servicio de las organizaciones públicas – 2017*. Universidad Militar Nueva Granada (Trabajo de grado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/17044>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Saavedra Castellanos, A. & Batchelor Ramos, M. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Revista Científica Olimpia*, 15(52), 35-47.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza C., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma De Negocios*, 5(11), 117.
- Unión Postal Universal (UPU). (2019). *La UPU*. Recuperado de <http://www.upu.int/en/the-upu/the-upu.html>
- Vera López, J. A. (2017). *Optimización de las redes de distribución del servicio postal universal*. Universidad de Córdoba (Tesis doctoral). Recuperado de https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____1412::d2611e4fce44e356af984ee6ec00c191
- Yukl, Gary (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04333a&AN=mng.14407&lang=es&site=eds-live>

ANEXOS

Anexo 1 - Evaluación tipo de liderazgo formato tipo de liderazgo - Jefe directo 2019

EVALUACIÓN TIPO DE LIDERAZGO FORMATO TIPO DE LIDERAZGO - JEFE DIRECTO 2019		
NOMBRE: _____ FECHA: _____ CARGO: _____ CIUDAD: _____ SECTOR EMPRESARIAL: _____		
Lea las siguientes conductas e identifique si las mismas son llevadas a cabo por usted como jefe directo en el desarrollo de sus labores. Califique cada acción en una escala de 1 a 10, donde 10 es una conducta usual, 5 la conducta que se manifiesta de vez en cuando y 1 una conducta que nunca se presenta:		
No.	CONDUCTAS	Valor
1	Realiza críticas negativas a lo que le rodea en el trabajo.	
2	Ha amenazado al personal para que se esfuerce para el logro de los objetivos	
3	Es exigente con los demás.	
4	En su cargo o puesto hace un trabajo excepcional	
5	El personal de su área cumple con las tareas sólo cuando usted está presente.	
6	Se preocupa por los demás.	
7	Aconseja a su personal o compañeros de trabajo.	
8	Motiva e incentiva a los demás.	
9	Es maternalista con su personal o compañeros de trabajo.	
10	Utiliza frases motivadoras para con los demás	
11	Persuade con facilidad al equipo o compañeros de trabajo.	
12	Confía en el trabajo realizado por el equipo.	
13	Valora las sugerencias del equipo de trabajo	
14	Establece relaciones de amistad con las personas dentro del equipo que dirige o al que pertenece.	
15	Capta con facilidad las necesidades del equipo de trabajo o área.	
16	Es entusiasta.	
17	Sus actuaciones son coherentes con sus directrices.	
18	Culpa a su equipo cuando no se logran los objetivos.	
19	Alcanzar la meta a toda costa es su lema.	
20	Presiona al equipo para que alcance la meta.	
<p><i>Nota: La información suministrada es para fines académicos y no será publicada ni divulgada a ninguna parte interesada.</i></p>		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 2 - Evaluación tipo de liderazgo formato tipo de liderazgo – Profesional 2019

EVALUACIÓN TIPO DE LIDERAZGO FORMATO TIPO DE LIDERAZGO - PROFESIONAL 2019		
NOMBRE: _____	FECHA: _____	
CARGO: _____	CIUDAD: _____	
SECTOR EMPRESARIAL: _____		
<p>Lea las siguientes conductas e identifique si las mismas son llevadas a cabo por su jefe directo en el desarrollo de sus labores. Califique cada acción en una escala de 1 a 10, donde 10 es una conducta usual, 5 la conducta que se manifiesta de vez en cuando y 1 una conducta que nunca se presenta:</p> <p>¿Su jefe inmediato tiene las siguientes conductas?:</p>		
No.	CONDUCTAS	Valor
1	Realiza críticas negativas de lo que le rodea en el trabajo.	
2	Amenaza al personal para que se esfuerce	
3	Es exigente con los demás.	
4	En su cargo o puesto hace un trabajo excepcional	
5	Considera que el personal de su área cumple con sus tareas sólo cuando está presente.	
6	Se preocupa por los demás.	
7	Aconseja a su personal o compañeros de trabajo.	
8	Motiva e incentiva a los demás.	
9	Es maternalista con su personal o compañeros de trabajo.	
10	Utiliza frases motivadoras para con los demás	
11	Persuade con facilidad al equipo o compañeros de trabajo.	
12	Confía en el trabajo realizado por el equipo.	
13	Valora las sugerencias del equipo de trabajo	
14	Establece relaciones de amistad con las personas dentro del equipo que dirige o al que pertenece.	
15	Capta con facilidad las necesidades del equipo de trabajo o área.	
16	Es entusiasta.	
17	Sus actuaciones son coherentes con sus directrices.	
18	Culpa a su equipo cuando no se logran los objetivos.	
19	Alcanzar la meta a toda costa es su lema.	
20	Presiona al equipo para que alcance la meta.	
<p><i>Nota: La información suministrada es para fines académicos y no será publicada ni divulgada a ninguna parte interesada.</i></p>		

Fuente: Elaboración propia, 2019