

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN LAS ÁREAS DE APOYO DE RRHH, EN UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA MANUFACTURA DE EMPAQUES PARA ALIMENTOS

ABSENCE OF LEADERSHIP IN SUPPORT AREAS (HR), IN AN ORGANIZATION DEDICATED TO FOOD PACKAGING MANUFACTURER

Lizbet Güiza Gómez
Ingeniera en Seguridad y Salud en el Trabajo,
Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de Calidad
Bogotá, Colombia
U6701015@unimilitar.edu.do

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 2020**

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN LAS ÁREAS DE APOYO (RRHH), EN UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA MANUFACTURA DE EMPAQUES PARA ALIMENTOS

ABSENCE OF LEADERSHIP IN SUPPORT AREAS (HR), IN AN ORGANIZATION DEDICATED TO FOOD PACKAGING MANUFACTURER

Lizbet Güiza Gómez
Ingeniera en Seguridad y Salud en el Trabajo,
Coordinadora Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de Calidad
Bogotá, Colombia
U6701015@unimilitar.edu.do

RESUMEN

El objetivo de este artículo es categorizar cómo la ausencia de liderazgo de la alta dirección (gerencia de Recursos Humanos) influye sobre el fortalecimiento y reconocimiento de la Seguridad y Salud en el Trabajo en una organización manufacturera de empaques de alimentos, relacionar qué tipo de liderazgo se encuentra en la organización, identificar los factores positivos y negativos en el contexto de liderazgo aplicado a la Seguridad y Salud en el Trabajo, generar alternativas que permitan fortalecer el liderazgo y compromiso de la alta dirección con la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El estudio se realiza dentro de una organización de industria manufacturera, tomando como muestra 5 trabajadores, ya que en la organización no es posible realizar esta investigación. Para la determinación del estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos, se utilizó un cuestionario de estilos de liderazgo, los tipos de liderazgo que se evalúan con este instrumento son: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, con esta herramienta se obtiene el tipo de

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

liderazgo que se presenta en esta gerencia y se generan hipótesis que se pueden validar a través de los resultados encontrados.

Palabras clave: Liderazgo, Manufactura, Gerencia, Accidente de Trabajo, Enfermedad laboral, Enfermedad común, Psicosocial.

ABSTRACT

The objective of this article is to categorize how the absence of leadership from senior management (Human Resources management) influences the strengthening and recognition of Occupational Safety and Health in food packaging manufactures, to relate what type of leadership is found in the organization, identify positive and negative factors in the context of leadership applied to Occupational Safety and Health, generate alternatives that can strengthen leadership and senior management commitment to Occupational Safety and Health.

The study is carried out within a manufacturing industry organization, taking 5 workers as a sample, since it is not possible to carry out this research in the organization. To determine the leadership style in Human Resources Management, select a leadership style questionnaire, the types of leadership that are evaluated with this instrument are: Transformational, Transactional and Laissez Faire, with this tool the type of leadership is obtained that is presented in this management and hypotheses that can be validated through the results founded.

Key words: Leadership, Manufacturing, Management, Work-related Accident, Work-related illness, Common illness, Psychosocial.

The objective of this article is to categorize how the absence of senior management leadership (Human Resources management) influences the strengthening and recognition of Occupational Safety and Health, relating what type of leadership is in the organization, identify positive and

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

negative factors in the context of leadership applied to Occupational Safety and Health. Generate alternatives that allow strengthening the leadership and commitment of senior management with Occupational Safety and Health. The study is carried out within a manufacturing industry organization, taking 5 workers as a sample, since it is not possible to carry out this research in the organization. A leadership style questionnaire was used to determine the leadership style in Human Resources Management. The types of leadership that are evaluated with this instrument are Transformational, Transactional and Laissez Faire. With this tool, the type of leadership that is presented in this management is obtained and hypotheses are generated that can be validated through the results found.

Keywords: Leadership, Manufacturing, management, Workplace Accident, Occupational Disease, Common Disease, Psychosocial.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las organizaciones se ha venido fortaleciendo a través de los años, gracias a las investigaciones realizadas, así como al mundo cambiante en el que se desarrollan, donde cada vez aumenta la necesidad de tener trabajadores comprometidos y leales en las compañías que pueden aportar su conocimiento, experiencia y un plus desde sus distintos niveles. Normas certificadoras como las ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 e ISO 45001:2018, muestran cómo se cuenta con un enfoque de Liderazgo, siendo este un pilar para cualquier empresa que desee certificarse o contemplar ser una organización que tenga un Sistema de Gestión, basado en el ciclo PHVA. Al desplegar la norma se define el Liderazgo como: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. (NTC-ISO 9000, 2015, p. 9).

En las organizaciones de éxito, el liderazgo se ha convertido en un pilar para las compañías que quieren lograr altos estándares, a través del liderazgo las compañías pueden hacer frente al entorno dinámico, generando formas efectivas de enfrentar los cambios de escenarios sociales, económicos, políticos y comerciales entre otros. El liderazgo aporta el conocimiento para fomentar las relaciones humanas, además un desarrollo de entorno laboral favorable, donde los trabajadores pueden apropiarse de la cultura de la compañía, viendo reflejado el interés por hacer cada vez mejor las cosas y aportar un poco más dentro de las exigencias de su cargo.

Es importante hacer historia. A partir de las décadas de 1940- 1950, ya no se empieza a ver el tema de liderazgo como teoría del comportamiento, es decir, el comportamiento del líder y no su personalidad, se establecen fundamentos de dirección personal con enfoque de recursos humanos y conductuales. Algunos teóricos del liderazgo como Maslow, Lewin y Likert identificaron la importancia de cómo el líder podía orientar las capacidades de las personas para lograr el éxito, resaltando la comunicación, el ambiente de trabajo y la resolución de conflictos. Sánchez Manchola, Iván Darío. (2008).

El campo constituido para el estudio del liderazgo es muy amplio, encontrando teorías, definiciones, filosofías y la psicología organizacional. Es así, como en la actualidad se trabajan tres estilos de liderazgo: Transformacional. De acuerdo a la teoría de Bass (1990), el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen Transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo *laissez faire* se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones. Alvear Montoya, Luis, & Luna Monterrosa, Orlando, & Navarro Lobo, Sergio, & Salas Muñoz, Boanerge (2019, p. 4) (como se cita en estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla) ahondando todavía un poco más en el tema de liderazgo al echar un vistazo a los líderes empresariales, estos no necesariamente han sido conferidos de carisma natural, sin embargo, a lo largo de su experiencia, de su auto-desarrollo, son capaces de transmutar ciertas características en una gran dosis de carisma. Lo que nos muestra que no necesariamente debes nacer con este carisma (o liderazgo innato) (Ademir Rossi, 2002).

En las organizaciones también se puede hablar del liderazgo ético, el cual tuvo su apogeo luego de algunos escándalos protagonizados por corporativos en la década de los 70, donde se señalaron altos directivos involucrados en comportamientos antiéticos. (McCann & Holt, 2013), por todo lo anteriormente mencionado, es importante contemplar todas estas situaciones con el fin de abarcar todos los temas que pueden enmarcar el liderazgo.

A continuación, se hace una referencia del talento humano, ya que en el siguiente estudio se quiere evidenciar la incidencia del liderazgo en la alta dirección específicamente en el área de Recursos humanos es así, como: Thunnissen, Boselie y Fruytier 2013 “proponen un enfoque multivalor para la gestión del talento, a partir de las teorías de la organización y la administración estratégica de los recursos humanos” (p.117). Resumiendo lo anterior, lo que se propone es tener una estrategia que fortalezca esta área, teniendo en cuenta los procesos de formación, atracción del personal, fidelización, entre otros; de acuerdo a esto, en gestión del talento humano no se puede perder de vista: motivaciones, expectativas, aspiraciones de los trabajadores y de la compañía. Algunos estudios hablan sobre una teoría de apego, donde las

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

relaciones entre seguidor –líder son similares en varios aspectos, como lo es la relación de padre e hijo, ya que de alguna forma estas relaciones implican proteger y cuidar a otros que son más vulnerables. Estas situaciones ya estaban descritas en el psicoanálisis de Freud. (Mayseless y Popper, 2007).

De acuerdo con las enunciaciones anteriores, se puede realizar la introducción en el tema de Seguridad y salud en el trabajo así: los trabajadores en muchas organizaciones se han convertido en su principal activo, razón por la cual los accidentes de trabajo, enfermedades laborales y enfermedades de origen común inciden sobre el desempeño de los mismos, en una organización dedicada a la producción de empaques para alimentos, la empresa de estudio, a través de los últimos 5 años ha venido inyectando fuerza a la Seguridad y Salud de sus colaboradores, enfatizando en la disminución del ausentismo por enfermedad laboral, común y/o Accidente de trabajo. Conviene sin embargo advertir que, igualmente se ha visto afectada por el constante cambio que se ha venido presentado con la legislación colombiana en Materia de Seguridad y Salud en el Trabajo; viviendo la transformación más relevante entre el 2015 a 2019.

Ver figura 1.

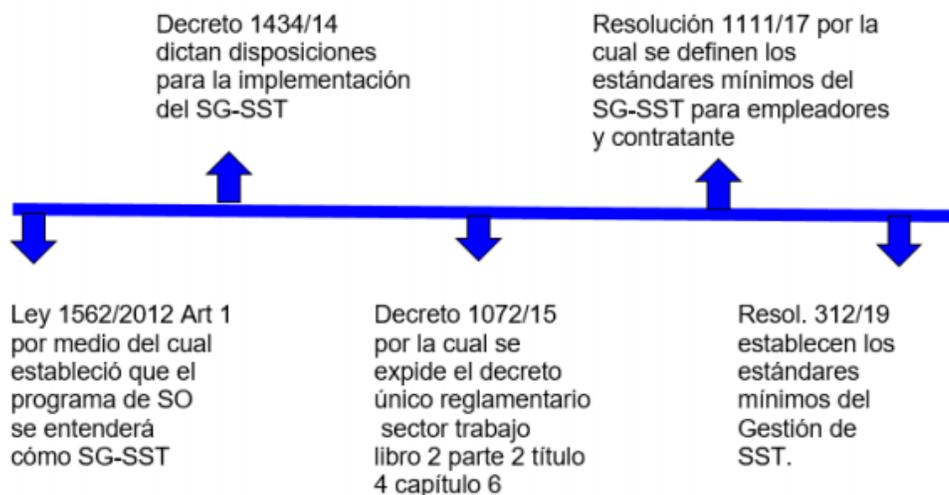


Figura 1. Línea de tiempo legislación Seguridad y Salud en el Trabajo.

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

“Clásicamente, la salud mental ha sido estudiada desde la sintomatología que genera malestar. Se entiende por malestar psicológico al nivel de estrés percibido, desmoralización, disconfort y desasosiego” (Páez, 2008, p.5).

Atendiendo a estas consideraciones, no se puede dejar de lado el tema psicosocial en el trabajo, ya que como lo ha establecido la Organización Mundial de la Salud (OMS) existe un término que se llama Síndrome de Burnout, el cual se puede manifestar en los trabajadores de diversas formas, reside en un estado de estrés laboral, agotamiento, cansancio físico y mental que puede llegar a repercutir en la autoestima del trabajador, en el desinterés por sus actividades, afectación en el sentido de la responsabilidad; todas estas situaciones pueden llegar a generar Accidentes de Trabajo, Enfermedades Laborales, Enfermedades Comunes (migrañas, insomnio) bajo rendimiento, absentismo laboral y deserción laboral, todo esto repercute de forma negativa en la salud de los trabajadores y por ende impacta de forma directa la productividad de las compañías.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo se realizó a través de una investigación, donde se consultaron páginas web como Scielo y Redalyc con artículos científicos, en esta búsqueda se utilizaron palabras claves como: “ liderazgo” y “liderazgo en empresas de manufactura” se analizaron diferentes artículos de los cuales se obtuvo 21 referencias bibliográficas de las 20.243 arrojadas, las referencias tomadas se tuvieron en cuenta debido a que su información se orienta a estudios realizados, sobre cómo influye el liderazgo en las organizaciones.

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

El instrumento utilizado para el desarrollo de este artículo se conoce como Cuestionario CELID en su versión S evaluación del superior, el cual fue diseñado por Castro Solano, Nader y Casullo (2004), el cuestionario consta de 34 ítems los cuales operacionalizan las teorías de liderazgo transformacional / transaccional de Bass y Avolio (1990).

Las dimensiones que comprenden el instrumento son:

- 1) Liderazgo transformacional. Tiene 4 subdimensiones: a) Carisma o influencia idealizada: respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) Inspiración: es el grado en que el líder provee a sus seguidores de una visión de futuro, objetivos y propósito; c) Estimulación intelectual: señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa y novedosa ante dificultades y obstáculos; d) Consideración individualizada: es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
- 2) Liderazgo transaccional. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente: es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona; recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Dirección por excepción: el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores; en general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
- 3) Laissez faire. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo. (Castro, Minervino, 2007, p.14, p.16).

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

Este cuestionario permite identificar la percepción del estilo de liderazgo que ejerce la gerencia de RRHH sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo, a continuación, se detalla el procedimiento que se utilizó para la aplicación y desarrollo del cuestionario:

1. Administrar la encuesta al trabajador a evaluar.
2. Si el evaluado deja espacios en blanco, se debe colocar el valor 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión. Tabla 1.
4. Se divide la suma por el número de ítems de cada dimensión. Tabla 1. Este resultado permite medir en qué dimensiones se encuentra el superior evaluado con una puntuación de 1 a 5, en donde 1 es que no maneja la dimensión y 5 que lo maneja totalmente.
5. Para determinar la puntuación del estilo de liderazgo se deben obtener las puntuaciones brutas de cada una de las dimensiones que integran el estilo. Tabla 1.
6. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de ítems del tipo de liderazgo. Tabla 1. En donde 1 es que no maneja ese tipo de liderazgo y 5 que lo maneja totalmente.
7. Interpretar los resultados obtenidos. (Carchi, 2007, p.16, p.17).

Tabla 1. Dimensiones estilos de Liderazgo

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	Ítems
Carisma	3-21-33-34
Estimulación intelectual	4-15-23-25-28-29-30
Inspiración	19-22-24
Consideración Individualizada	13-14-17
Liderazgo Transaccional	
Recompensa contingente	8-10-11-12-16
Dirección por excepción	2-5-7-9-18-26
Liderazgo Laissez Faire	
	1-6-20-27-31-32

Tabla 1. Autoría propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

Este artículo está basado en identificar el tipo de liderazgo que se presenta en una compañía, que se dedica a la producción de empaques para alimentos y, como el liderazgo de la alta dirección (Gerencia de Recursos Humanos) influye sobre el fortalecimiento y reconocimiento de la Seguridad y Salud en el Trabajo, equiparar los factores positivos y negativos en el contexto de liderazgo aplicado a la Seguridad y Salud en el Trabajo y, generar alternativas que permitan fortalecer el liderazgo y compromiso de la alta dirección con la Seguridad y Salud en el Trabajo.

H1: Es probable que en la organización tomada como estudio se identifique un liderazgo Laissez Faire, porque no se percibe el interés y compromiso por la Seguridad y Salud de los Trabajadores.

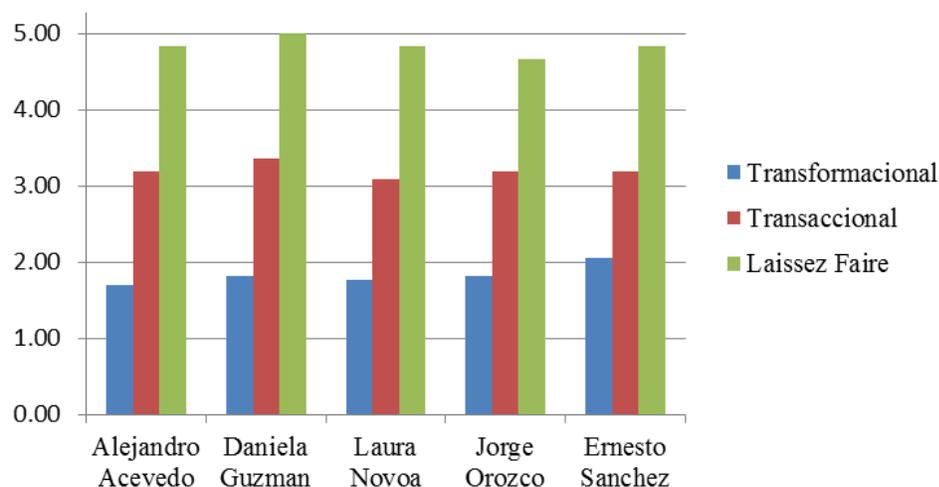
En lo pertinente se puede decir lo siguiente, luego de ejecutar las encuestas y observar los datos obtenidos, Tabla 2, se concluye que la percepción de los trabajadores encuestados es unánime, sobre la clase de liderazgo de la gerencia de Recursos Humanos, que ejerce sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo, la percepción va dirigida hacia el tipo laissez faire, gráfica 1. Recapitulando este liderazgo se caracteriza porque se renuncia al control y el subordinado es quien toma las decisiones, el líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

Tabla 2. Datos, Liderazgo Gerencia de RRHH

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

PERCEPCIÓN ESTILO DE LIDERAZGO					
Nombre	Alejandro Acevedo	Daniela Guzman	Laura Novoa	Jorge Orozco	Ernesto Sanchez
Área	Producción	Calidad	Ambiental	Mantenimiento	Almacén
Transformacional	1,70	1,82	1,76	1,82	2,05
Transaccional	3,18	3,36	3,09	3,18	3,18
Laissez Faire	4,83	5,00	4,83	4,66	4,83

Tabla 2. Autoría propia



Grafica 1. Resultados estilos de liderazgo encuesta CELID, Gerencia de RRHH

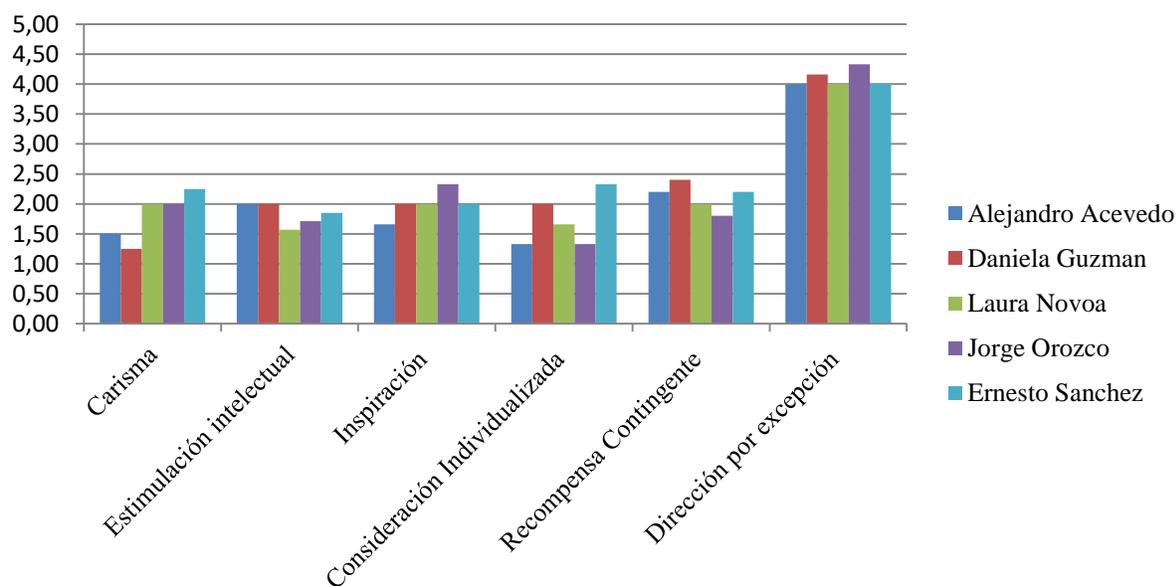
De la tabla 3 y grafica 2, se puede analizar que las percepciones de las dimensiones de liderazgo son muy bajas, llevando a la gerencia de Recursos Humanos a un acercamiento al liderazgo transformacional excepto, la dirección por excepción, la cual se caracteriza porque el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, estas intervenciones son negativas y de crítica, para que los objetivos no se desvíen de su curso (Castro, 2007,p.16), lo cual no aporta para el reconocimiento de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tabla 3 Datos, Dimensiones estilos de Liderazgo

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

PERCEPCIÓN POR DIMENSIÓN					
Nombre	Alejandro Acevedo	Daniela Guzman	Laura Novoa	Jorge Orozco	Ernesto Sanchez
Área	Producción	Calidad	Ambiental	Mantenimiento	Almacén
Carisma	1,50	1,25	2,00	2,00	2,25
Estimulación intelectual	2,00	2,00	1,57	1,71	1,85
Inspiración	1,66	2,00	2,00	2,33	2,00
Consideración Individualizada	1,33	2,00	1,66	1,33	2,33
Recompensa Contingente	2,20	2,40	2,00	1,80	2,20
Dirección por excepción	4,00	4,16	4,00	4,33	4,00

Tabla 3. Autoría propia



Grafica 2. Percepciones dimensiones de liderazgo CELID, Gerencia de RRHH

H2: Igualmente se puede afirmar que el estilo Laissez Faire tiene un impacto negativo y significativo en los factores de riesgo Psicosocial.

Con los datos recogidos, se observa que la percepción de liderazgo de la gerencia de RRHH sobre la Salud y Seguridad en el Trabajo, puede afectar negativamente las relaciones interpersonales, aumentando los factores de riesgo como: estrés, según el artículo, Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México; ellos relacionan el estilo de liderazgo Laissez Faire con el aumento de los niveles de estrés, presentándose a nivel operativo y

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

administrativo. (Saldaña, Bustos, Barajas, Ibarra, 2019). Esto causa en el trabajador una desmotivación y bajo rendimiento en sus obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Adicional a la aplicación de la encuesta, se realizó una entrevista verbal a los gestores de SST y a la parte operativa de la organización, sobre la opinión que tienen del liderazgo de la Gerencia de RRHH, encontrando respuestas asociadas al tipo de liderazgo Laissez Faire, manifiestan que no se percibe un apoyo y gestión por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, este hecho lleva a dilucidar el cuestionamiento planteado, sobre la percepción de los subordinados y trabajadores de la compañía sobre la Gerencia de RRHH, infiriendo que esta organización cuenta con un liderazgo que no favorece la calidad del desempeño, compromiso, se pierde respeto y confianza hacia el superior. Los procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de la organización se identifican como procesos, tediosos, con poco sentido y valor.

CONCLUSIONES

En conclusión, a través de la investigación se logró identificar el tipo de liderazgo que se maneja en la organización desde la Gerencia de RRHH, el cual es determinado como Laissez Faire y, cómo influye de manera negativa en los aspectos psicosociales, en el compromiso y apropiación de los trabajadores hacia la organización.

El liderazgo es una herramienta que deben manejar los altos directivos de las compañías para que todas las áreas que la conforman trabajen en equipo por el bien común de la organización.

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

Esto lleva a concluir, la importancia y trascendencia que tiene un líder en una organización, ante cualquier proceso ya que esto lo hace responsable de una gestión positiva que lleve a alcanzar metas para el caso, Seguridad y Salud en el Trabajo.

Definitivamente la Gerencia de RRHH requiere de alternativas para cambiar esta percepción desfavorable, que ha repercutido negativamente entre los trabajadores y subordinados, para mejorar el liderazgo Laissez Faire que se presenta en la Gerencia de RRHH, se puede trabajar en una escuela de líderes, esta es una herramienta para generar un valor diferencial en esta área, buscando obtener un liderazgo Transformacional y, este se puede fortalecer y extender a todos los líderes de la compañía, a fin de darle un nuevo aire de liderazgo a la compañía. Igualmente es importante realizar un seguimiento al cumplimiento de objetivos y resultados de estas escuelas.

Se sugiere que en la organización se realice un análisis del riesgo psicosocial con el fin de adentrarse un poco más en el riesgo y, lograr mitigar la aparición de posibles enfermedades causadas por estrés laboral.

Adicionalmente sería importante examinar si es posible sacar algún aspecto positivo a esta situación, este punto de vista se abre al tratar de analizar, de qué forma los trabajadores encuestados asimilan estas situaciones, buscando sacarle el mejor provecho y beneficio para su crecimiento y formación sobre liderazgo, es claro tener en cuenta ante las postulaciones que se realizan, que todos los seres humanos son diferentes y tienen distintitas formas de afrontar las situaciones y adaptarse a su entorno, pueden aprender a sobrellevar y manejar un liderazgo Laissez Faire, para fortalecer sus técnicas de liderazgo o simplemente mantenerse en esta cadena de situaciones negativas dentro de una organización.

AGRADECIMIENTOS

Este artículo de investigación fue realizado bajo los parámetros y directrices dadas por Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar y la Universidad Militar Nueva Granada, a quienes me gustaría expresar mi agradecimiento por su orientación y guía en el desarrollo de investigaciones.

Un muy especial agradecimiento a mi madre, Mamá, este nuevo logro alcanzado es en honor a ti, porque eres una de mis mayores motivaciones para seguir avanzando académicamente, todo el esfuerzo y sacrificio que has hecho durante toda tu vida, sigue dando frutos.

También quiero agradecerle a Henry Ferro, por su paciencia, apoyo, comprensión y, disposición que tuvo en la realización de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo-Orrego, Beatriz Eugenia. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado* [online]. 2019, vol.15, n.1, pp.116-137. ISSN 1900-3803. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>.<http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1900-38032019000100116&caller=www.scielo.org.co&lang=en>
- Alvear Montoya, Luis, & Luna Monterrosa, Orlando, & Navarro Lobo, Sergio, & Salas Muñoz, Boanerge (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86),575- 591.[fecha de Consulta 12 de Marzo de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en :<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29059356017>
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bernal González, Idolina, & Lucio Gómez, Daniela Magdalena, & Pedraza Melo, Norma Angélica (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), [fecha de Consulta 12 de Marzo de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29058776003>
- Carchi Jennifer (2014). Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de seguidores. Caso empresa industrial INDUGLOB. Cuenca: Universidad del Azuay

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-65.

Castro Solano, Alejandro, & Minervino, Ricardo (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 1(23),175-199 ISSN: 1135-3848. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4596/459645446010>

Contreras Torres, Francoise Venezia, & Castro Ríos, Guido Angello (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126),72-76.[fecha de Consulta 12 de Marzo de 2020]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21228397008>

Correa-Meneses, Juan Sebastián; Rodríguez-Cordoba, María Del Pilar Y Pantoja-Ospina, Martín Alonso. Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister* [en línea]. 2018, n. 32, pp.57-82. ISSN 1692-0279.<http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1692-02792018000100057&caller=www.scielo.org.co&lang=en>

Delgado Torres, Nora A., & Delgado Torres, Dolores (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2),75-88.[fecha de Consulta 12 de Marzo de 2020]. ISSN: 0120-0976. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1790/179018081005>

Ademir Rossi (Entrevista, 2002), consultor de la Fator Incremental Consultoria.
www.factorconsultoria.com.br

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

Icontec Internacional, Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005. Sistema de

Gestión de la Calidad fundamentos y vocabulario, (NTC-ISO 9000:2006 p. 9)

Mayseless, O., & Popper, M. (2007). Reliance on leaders and social institutions: An attachment perspective. *Attachment & Human Development*, 9(1), 73–93.

<https://doi.org/10.1080/14616730601151466>

McCann, J. & Holt, R. A. (2013). Perceived Leadership Integrity in the

Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 115, 635-644. doi:

10.1007/s10551-012-1444-x

Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 35(3), 183-

193. [http://scielo.isciii.es/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1576-](http://scielo.isciii.es/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1576-59622019000300005&caller=scielo.isciii.es&lang=es)

[59622019000300005&caller=scielo.isciii.es&lang=es](http://scielo.isciii.es/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1576-59622019000300005&caller=scielo.isciii.es&lang=es)

Páez, D.(2008). Cuaderno de Prácticas de Psicología Social y Salud: Fichas Técnicas sobre Bienestar y Valoración Psico-Social de la Salud Mental (manuscrito no publicado). Universidad del País Vasco. San Sebastián.

Saldaña Orozco, Claudia, & Bustos Saldaña, Rafael, & Barajas Martínez, Alfonso, &

Ibarra Rentería, Guadalupe Montserrat (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88),1239-1248.[fecha de Consulta 31 de Mayo de 2020]. ISSN:

1315-9984. Disponible en:

1315-9984. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29062051015>

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

Sánchez Manchola, Iván Darío (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. Cuadernos de Administración, (38),103-116.[fecha de Consulta 18 de Mayo de 2020]. ISSN: 0120-4645. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225020358008>

Sánchez Manchola, Iván Darío. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento & Gestión, (25), 1-39. Retrieved March 12, 2020, from
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002&lng=en&tlng=es

Torres, Francoise Venezia, & Castro Ríos, Guido Angello (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios Gerenciales, 29(126),72-76.[fecha de Consulta 12 de Marzo de 2020]. ISSN: 0123-5923. Disponible en
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21228397008>

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review, 23(4), 326–336.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

ANEXOS

Encuestas estilos de liderazgo sobre la percepción de las Gerencia de RRHH, sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo.

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S) SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						
NOMBRE: <u>Alejandro Acevedo</u>		CARGO: <u>Coordinador</u>				
AREA: <u>Producción</u>		FECHA: <u>14-05-20</u>				
INSTRUCCIONES: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de la Gerencia de RRHH. 1. indica: total desacuerdo con la afirmación, 5. indica: total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (ni desacuerdo ni acuerdo)						
		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					X
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.				X	
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.		X			
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.		X			
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.				X	
6	No nos dice en dónde se silva en algunas ocasiones.				X	
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".				X	
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			X		
9	Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X	
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.		X			
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		X			
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.		X			
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	X				
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.		X			
15	Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.		X			
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.		X			
17	Esta dispuesto a enseñarnos o instruirnos siempre que lo necesitemos.	X				
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19	Nos da charlas para motivarnos.		X			
20	Evita tomar decisiones.					X
21	Cuenta con nuestro respeto.	X				
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	X				
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.		X			
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.		X			
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.		X			
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					X
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.		X			
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		X			
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.		X			
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					X
32	Es probable que este ausente cuando se necesita.					X
33	Tenemos plena confianza en él.	X				
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	X				

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S) SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						
NOMBRE: Daniela Guzman		CARGO: Coordinadora				
AREA: Calidad		FECHA: 24-05-20				
INSTRUCCIONES: A continuacion hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de la Gerencia de RRHH. 1. Indica: total desacuerdo con la afirmacion, 5. Indica: total acuerdo con la informacion y 3 es intermedio (ni desacuerdo ni acuerdo)						
		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					✓
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					✓
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con el.	✓				
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.		✓			
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.				✓	✓
6	No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					✓
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					✓
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		✓			
9	Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				✓	✓
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.		✓			
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con el lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			✓		
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con el.			✓		
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			✓		
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			✓		
15	Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.			✓		
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			✓		
17	Esta dispuesto a enseñarnos o instruirnos siempre que lo necesitemos.			✓		
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					✓
19	Nos da charlas para motivarnos.			✓		
20	Evita tomar decisiones.					✓
21	Cuenta con nuestro respeto.	✓				
22	Potencia nuestra motivación de éxito.		✓			
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			✓		
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			✓		
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			✓		
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					✓
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					✓
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.			✓		
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.			✓		
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			✓		
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					✓
32	Es probable que este ausente cuando se necesita.					✓
33	Tenemos plena confianza en él.	✓				
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	✓				

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S) SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						
NOMBRE: <u>Laura Novoa</u>		CARGO: <u>Coordinadora</u>				
AREA: <u>Ambiental</u>		FECHA: <u>14-05-2020</u>				
INSTRUCCIONES: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de la Gerencia de RRHH. 1. indica: total desacuerdo con la afirmación, 5. indica: total acuerdo con la información y 3 es intermedio (ni desacuerdo ni acuerdo)						
		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					/
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					/
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.		/			
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.		/			
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.					/
6	No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					/
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					/
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					/
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					/
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.		/			
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con el lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		/			
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.		/			
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.		/			
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					/
15	Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					/
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					/
17	Esta dispuesto a enseñarnos o instruirnos siempre que lo necesitemos.					/
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					/
19	Nos da charlas para motivarnos.		/			
20	Evita tomar decisiones.					/
21	Cuenta con nuestro respeto.		/			
22	Potencia nuestra motivación de éxito.		/			
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.		/			
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.		/			
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.		/			
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					/
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					/
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.		/			
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		/			
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.		/			
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					/
32	Es probable que esté ausente cuando se necesita.					/
33	Tenemos plena confianza en él.		/			
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.		/			

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S) SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO						
NOMBRE: <u>JORGE ORRICO</u>			CARGO: <u>COORDINADOR</u>			
AREA: <u>MTO</u>			FECHA: <u>14-05-20</u>			
INSTRUCCIONES: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de la Gerencia de RRHH. 1, indica: total desacuerdo con la afirmación, 5, indica: total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (ni desacuerdo ni acuerdo)						
		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.				X	
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.				X	
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.		X			
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.		X			
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.				X	
6	No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					X
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".				X	
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	X				
9	Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X	
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.	X				
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		X			
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X		
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	X				
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.		X			
15	Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.		X			
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.		X			
17	Esta dispuesto a enseñarnos o instruirnos siempre que lo necesitamos.	X				
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					X
19	Nos da charlas para motivarnos.			X		
20	Evita tomar decisiones.					X
21	Cuenta con nuestro respeto.	X				
22	Potencia nuestra motivación de éxito.		X			
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.		X			
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.		X			
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	X				
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					X
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					X
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	X				
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		X			
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.		X			
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					X
32	Es probable que este ausente cuando se necesita.					X
33	Tenemos plena confianza en él.		X			
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	X				

AUSENCIA DE LIDERAZGO EN RRHH

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S) SOBRE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO							
NOMBRE:	Ernesto Sanchez		CARGO:	Coordinador			
AREA:	Almacen		FECHA:	14-05-2020			
INSTRUCCIONES: A continuacion hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de la Gerencia de RRHH. 1. indica: total desacuerdo con la afirmacion, 5. indica: total acuerdo con la informacion y 3 es intermedio (ni desacuerdo ni acuerdo)							
			1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.						X
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					X	
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con el.						
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X			
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.					X	
6	No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.						X
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					X	
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			X			
9	Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					X	
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			X			
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con el lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X			
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con el.				X		
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					X	
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					X	
15	Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.			X			
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X			
17	Esta dispuesto a enseñarnos o instruirnos siempre que lo necesitemos.		X				
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					X	
19	Nos da charlas para motivarnos.				X		
20	Evita tomar decisiones.						X
21	Cuenta con nuestro respeto.			X			
22	Potencia nuestra motivación de éxito.			X			
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X			
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.		X				
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			X			
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X		X	
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.						X
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.			X			
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		X				
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.		X				
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					X	
32	Es probable que este ausente cuando se necesita.						X
33	Tenemos plena confianza en el.				X		
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.			X			