

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Liderazgo como proceso transformador: Caso Lácteos El Pomar

Trabajo de Grado

María Camila Bautista Leguizamón  
Juan Manuel Millán Venegas

Bogotá, Colombia  
2016

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Liderazgo como proceso transformador: Caso Lácteos El Pomar

Trabajo de Grado

María Camila Bautista Leguizamón  
Juan Manuel Millán Venegas

Hugo Alberto Rivera

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia  
2016

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a nuestro tutor, Hugo Rivera por el apoyo que brindó en este trabajo, por la sugerencia de ideas y la dirección al mismo.*

*Un trabajo de investigación es fruto de la constante ayuda y apoyo que nos ofrecen otras personas, en este caso agradezco a Nelson Molano, gerente de la compañía Lácteos El Pomar por abrirnos las puertas de la empresa y de sus experiencias. Así mismo, agradezco a mi familia, mis padres, mis abuelos, mis hermanas, mi novio y mis amigos, porque me inspiraron y me animaron para la realización de este trabajo que me acerca a mi sueño más grande, convertirme en profesional.*

*A Juan Manuel, por haber sido un excelente compañero de tesis y gran amigo, por tener la paciencia y la dedicación necesaria para haber hecho este trabajo.*

***María Camila Bautista Leguizamón.***

*Quiero agradecer a mis padres por darme la oportunidad de formarme como profesional, todo lo que soy y lo que seré se lo debo a ellos. A mi familia, mis hermanos, amigos por formar parte de mi desarrollo profesional. A la Universidad del Rosario por su excelente formación. A nuestro tutor Hugo Rivera por brindarnos su experiencia en construcción de estudios de caso y apoyarnos en el desarrollo de este gran trabajo. También quiero agradecer a la empresa Lácteos El Pomar y a su gerente Nelson Molano por abrirnos las puertas desde un principio, recibirnos cálidamente y permitirnos desarrollar esta investigación. Por último, agradezco a María Camila por su amistad, compromiso, disciplina, actitud y excelente desempeño para hacer realidad este proyecto. Gracias a todos por formar parte de este sueño.*

***Juan Manuel Millán Venegas.***

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	6
RESUMEN .....	8
ABSTRACT.....	9
1. MARCO TEÓRICO .....	10
2. APLICACIÓN EMPÍRICA.....	13
2.1 Caracterización del entorno.....	13
2.1.1. Entorno general.....	13
2.1.2. Entorno específico .....	15
3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA .....	18
3.1 Resultados .....	28
4. ARGUMENTOS FINALES .....	37
5. REFERENCIAS .....	39

## LISTAS ESPECIALES

### Índice de gráficas

<u>Gráfica 1. Resultados de la Autoevaluación del Gerente General Nelson Molano</u> .....	29
<u>Gráfica 2. Resultados Seguidor #1</u> .....	30
<u>Gráfica 3. Resultados Seguidor #2</u> .....	31
<u>Gráfica 4. Resultados Seguidor #3</u> .....	32

### Índice de Tablas

<u>Tabla 1. Competidores directos de Lácteos El Pomar</u> .....	16
<u>Tabla 2. Modelo Jerárquico de las nueve variables</u> .....	27
<u>Tabla 3. Siglas Variables</u> .....	28
<u>Tabla 5. Coeficiente de correlación Seguidor 1. Fuente: Elaboración Propia</u> .....	33
<u>Tabla 6. Coeficiente de correlación seguidor 2. Fuede: Elaboración Propia</u> .....	33
<u>Tabla 7. Coeficiente de correlación seguidor 3. Fuente: Elaboración Propia</u> .....	34

## GLOSARIO

**Crisis:** Toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que esté incidiendo en su operación y, en los resultados de su gestión. (CEI, 2014)

**Intercambio:** Táctica de influencia en la que el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica la voluntad de corresponder en un momento posterior si el objetivo hace lo que solicite el agente. (Yukl, 2010, p.172)

**Líder:** Es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. (Gómez, 2008).

**Liderazgo:** Proceso de influencia en donde “un individuo influye a un grupo de individuos para cumplir una meta común. (Northouse, 2007, p.3)

**Liderazgo laissez-faire:** La palabra laissez-faire proviene del francés y significa “dejar hacer”, en este estilo de liderazgo, el líder les da libertad a sus seguidores para desarrollar las actividades, cada uno realiza la tarea en la que es fuerte o por la cual fue contratado, los líderes confían en la experiencia que tienen sus seguidores o miembros de grupo y son muy buenos comunicadores, porque deben comunicar constantemente los logros, las metas y el proceso que se está realizando. (Cabrera & Zayas, 2006)

**Liderazgo transformacional:** Tipo de liderazgo donde se integran los intereses de las organizaciones y de sus miembros; se caracteriza porque estos líderes son entusiastas e inspiran y estimulan intelectualmente a sus seguidores de forma permanente para poder lograr los objetivos de una forma creativa e innovadora. (Bass, 1999)

**Liderazgo transaccional:** es un estilo de liderazgo que se puede ver como una forma de manejar una organización porque, su característica principal es que el líder se enfoca en que las tareas y que los objetivos se cumplan de forma correcta; se fundamenta en la transacción de recibir salario por el esfuerzo y la aceptación de las tareas. (Bass, 1999)

**Motivación:** Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. (Robbins, 2004, pg. 155)

**Perdurabilidad:** La habilidad de las organizaciones para permanecer activas en una industria, sector o mercado, sin importar los cambios, incertidumbres contingencias o riesgos futuros que tenga que enfrentar. (Toca C, 2011, Pg. 8)

## RESUMEN

Las organizaciones de hoy en día entienden más el valor de las personas dentro de estas, por ser el elemento dinamizador. Por esto es necesario transmitirles constantemente la visión, misión y objetivos de la empresa para que las personas contribuyan a este fin. Dado el reconocimiento por parte de las organizaciones hacia el recurso humano y su administración, se hace necesario la existencia de un liderazgo bastante eficiente que sea capaz de asegurar condiciones favorables de trabajo y que garanticen el cumplimiento de los objetivos de las empresas. Las organizaciones del Siglo XXI exigen líderes con cualidades, habilidades y actitudes para afrontar todos los factores externos con los que se pueden enfrentar. Es por eso que surge la necesidad de estudiar la empresa Lácteos El Pomar ya que es una empresa que resurgió de las cenizas después de haber entrado en liquidación y que tiene como referente de un líder al gerente de la compañía.

El propósito de este estudio de caso será describir y analizar el liderazgo y la motivación como herramientas transformadoras en la nueva gerencia de Lácteos El Pomar, como también entender cómo estas se implementaron e influenciaron al grupo de trabajadores para salir de la crisis.

Mediante este estudio de caso se espera comprender si el gerente de la empresa es percibido como líder e identificar su estilo de liderazgo. Por otro lado, mediante entrevistas al personal de la empresa, se esperará identificar los factores que influyeron de manera negativa para acentuar la crisis de la compañía. Finalmente se espera analizar aquellas estrategias de liderazgo realizadas por la dirección que conllevaron a la permanencia de la compañía a pesar de la crisis.

***Palabras Clave:*** Liderazgo, motivación, visión, crisis, lácteos, gerencia.

## ABSTRACT

Nowdays, organizations understand more the value of people inside of them, for being the revitalizing element. Therefore, it is necessary to constantly transmit company's vision, mission and objectives in order to people to contribute to it. Given the recognition that organizations have towards the human resource and its administration, there becomes necessary the efficient existence of a leadership that is able to assure favorable conditions of work to employees and that guarantee the achievement of company's objectives. 21st Century organizations demand leaders with strong and developed qualities, skills and attitudes to face all the external factors that can exist. That's why the need to study company Lacteos El Pomar arise, because is a company that rose from the ashes after having gone into liquidation and whose leader reference is the manager of the company.

The purpose of this case of study is to describe and analyze the leadership and motivation as transformative tools in the new management of Lacteos El Pomar, as well, understand how these strategies were implemented and influenced the group of workers to overcome the crisis.

Through this case of study, is expected to understand if the company's manager is perceived as a leader and identify his kind of leadership. On the other hand, by interviewing employees of the company, it is expected to identify those factors that influenced negatively to accentuate the crisis of the company. Finally, it is expected to analyze those leadership strategies implemented by the company's manager that led to the permanence of the company despite the crisis.

**Key Words:** Leadership, motivation, vision, crisis, management, dairy.

## 1. MARCO TEÓRICO

Hoy en día, las empresas se enfrentan con un mundo volátil y altamente globalizado, donde se ha podido observar un deterioro constante de las organizaciones, destacándose la pérdida de productividad, los altos costos de producción, y algo muy importante como es la pérdida de importancia del talento humano en las compañías. Es por eso que es fundamental la implementación de propuestas de liderazgo con el propósito de brindarles a las organizaciones nuevos esquemas de trabajo y estructuras organizacionales, en torno a equipos de trabajo, a través de un líder para lograr el mejor nivel de rendimiento de sus trabajadores.

Se entiende como liderazgo “El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común” (Bermeo, 2015).

Para entender el contexto de la investigación se debe comprender la diferencia entre un gerente y un líder, ya que no se definen de la misma manera. Las distinciones entre gerentes y líderes (Bennis, 1989, 118-120) son: los gerentes administran, los líderes innovan, los gerentes mantienen, los líderes desarrollan, los gerentes controlan, los líderes inspiran, los gerentes tienen un punto de vista a corto plazo, los líderes a largo plazo, los gerentes preguntan cómo y cuándo, los líderes cuándo y por qué, los gerentes imitan, los líderes crean, los gerentes aceptan el statu quo, los líderes lo desafían.

Trabajaremos bajo el modelo de liderazgo de rango total FRL (Full Range leadership) planteado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1997, 43-44) en donde principalmente distingue 2 tipos de liderazgo, liderazgo transaccional, y liderazgo transformacional, donde se incluye también la teoría de liderazgo situacional. Estos diversos estilos de liderazgo dan lugar a que los líderes poseen diferentes rasgos y comportamientos que se ajustan a las diversas situaciones que surgen en este entorno cambiante. El liderazgo transaccional se entiende como intercambio entre el líder y sus seguidores, con el fin de satisfacer sus necesidades. El intercambio puede ser económico, político o de naturaleza psicológica. Este tipo de liderazgo es muy común pero una vez realizado el intercambio, no existe un propósito duradero que mantenga unidas a las partes. Por otro lado, se encuentra el liderazgo transformacional, que consiste en crear un sentido de propósito mucho más

elevado, en donde los seguidores dejan de lado sus intereses personales para comprometerse con el logro de la misión de la organización y enfocarse en los intereses del colectivo.

Existen ocho dimensiones del liderazgo que conforman la base del modelo FRL. Estas dimensiones son: Laissez-Faire o dejar hacer: Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. Administración pasiva por excepción: Tiende hacia el Laissez-Faire pero en casos de crisis el líder se vuelve activo. Administración activa por excepción: El líder ya tiene cierto nivel de control y monitoreo, por medio de sistemas que le suministran alertas para poner atención en algunos problemas. Reconocimiento contingente: Estilo transaccional, objetivos claros con recompensas variadas. Consideración individual: El cuidado, la empatía, los retos y oportunidades hacia los demás se incluyen en esta dimensión. Estimulo intelectual: El líder empodera a los demás. Motivación e inspiración: El líder motiva y convence a los demás de sus propias habilidades, con el fin de alcanzar un desempeño superior. Influencia idealizada o carisma: El líder se coloca a la cabeza de la crisis y celebra el éxito con su gente. Carismático, íntegro, alto grado de moralidad y de propósito.

El modelo de liderazgo situacional explica por qué la efectividad del liderazgo varía a lo largo de las dos dimensiones de comportamiento y las situaciones. Las dos dimensiones de comportamiento son las siguientes: comportamiento de la tarea y comportamiento de la relación. El comportamiento de la tarea se refiere al grado en que el líder asigna las responsabilidades para un individuo o un grupo. El comportamiento de la relación se refiere al nivel de involucramiento que tiene el líder con su seguidor. Los componentes de relación incluyen escuchar, motivar, facilitar, aclarar y explicar por qué es importante la tarea. Dependiendo del nivel de madurez que tenga el seguidor, el líder puede optar por los siguientes estilos de liderazgo: decir, vender, participar o delegar.

Para poder medir el estilo o mezclas de estilos de liderazgo que maneja cada líder dentro de su organización, existe la herramienta denominada MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Esta herramienta consiste 45 ítems, los cuales miden la efectividad del estilo de liderazgo ejercido; se pretende buscar si hay una estrecha relación con el éxito a nivel personal y organizacional (Avolio & Bass, Ibid). Se basa en los conceptos de los colegas, colaboradores y/o jefes del líder, con el fin de que el líder reciba una retroalimentación de 360 grados.

Por otro lado, para comprender cómo se llevó a cabo el modelo de liderazgo, se estudiará el autor (Kotter, 1995) y sus teorías de cómo hacer el cambio. Este modelo que el autor plantea, consta de ocho pasos para la transformación de las compañías y de cómo pueden alcanzar el éxito. Estos pasos son: Anclar el cambio en la cultura de la empresa, construir sobre el mismo cambio, asegurar triunfos a corto plazo, eliminar obstáculos, comunicar la visión, desarrollar una visión clara, formar una coalición y establecer un sentido de urgencia.

Autores como Tom Peters y Robert Waterman (1982), resaltan que la motivación es un factor muy importante en las compañías, entendiendo motivación como “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía” (Solana, 1993), ya que las personas necesitan sentirse ganadoras y deben celebrar las pequeñas victorias con recompensas o halagos.

Con respecto a la motivación, se espera que el trabajador que esté motivado aporte mayor productividad y la consecución de sus objetivos individuales, así como también los objetivos generales de la empresa; y existirán diferentes factores para conseguir aquella motivación.

Los empleados dentro de una organización pueden estar insatisfechos o satisfechos. Para eso trabajaremos la teoría de los 2 factores de Herzberg (1968) en donde plantea los dos tipos de necesidades que afectan el comportamiento laboral del trabajador. El primer factor se refiere a los factores higiénicos. Estos factores son todos aquellos que rodean al trabajador como las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, prestaciones, las políticas, directrices de la empresa, la seguridad personal y el clima de relaciones personales dentro de la empresa, entre otros. Las ausencias de estos factores generan insatisfacción y la óptima presencia de estos evitan la insatisfacción, mas no brindan satisfacción. Para generar satisfacción es necesario estudiar los factores motivacionales. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo ya que son los que contribuyen al crecimiento personal y profesional del trabajador. Estos factores son el trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor, promoción y responsabilidad mayor en el trabajo. Un óptimo desempeño de estos factores genera satisfacción en el individuo, pero la ausencia de estos no genera insatisfacción, simplemente una satisfacción nula.

## 2. APLICACIÓN EMPÍRICA

### 2.1 Caracterización del entorno

#### 2.1.1. Entorno general

Lácteos El Pomar tenía una fuerte presencia en el mercado de la capital y de los municipios aledaños en la década de los ochenta y los noventa. Sin embargo, en el año 2003 se tuvieron que acoger a la ley 550 de 1999, por reestructuración financiera, debido a la crisis que sufrió la compañía a inicios del siglo XX. En el artículo publicado por la revista Dinero (“La resurrección de El Pomar”, 2014), afirman que la crisis se dio debido a demoras en la toma de decisiones frente a la innovación en su portafolio de productos. La compañía duro 7 años siendo acogida por la ley 550 y fue hasta el año 2010 que la compañía logro salir de esta ley. En el 2012, después de un proceso de liquidación y con la llegada del nuevo gerente, la empresa logro afrontar y superar esta crisis, obteniendo resultados positivos en el 2013. Desde ese año hasta el año 2014, la empresa mejoró sus resultados, llevándola a ocupar el puesto número 20 en ventas en el ranking de empresas del sector lácteo. (Benchmark, sector lácteos, 2014).

Para entender la industria de los lácteos, es importante conocer la cadena láctea colombiana, esta se compone principalmente por 4 eslabones. El primer eslabón son tiendas que suministran los insumos para la finca y para el ganado. El segundo eslabón son los productores de leche, que pueden ser hatos especializados únicamente en la producción de leche o hatos de multipropósito, es decir explotación ganadera y leche. El tercer eslabón lo conforman los centros de acopio a donde confluye la leche proveniente de todos los productores. Existen centros de acopios formales e informales. Los formales son aquellos que son promovidos por las industrias procesadoras. Los informales conocidos como “el crudero” son aquellos que llevan la leche del productor directamente al consumidor, haciendo caso omiso de condiciones higiénicas. El cuarto eslabón está conformado por las procesadoras, industriales o artesanales. Estas son empresas que pasteurizan la leche y la transforman en productos derivados como el queso, mantequilla, yogurt,

helados, arequipes, etc. o en leche de distintas características: entera, deslactosada, etc. (Mojica, 2010)

El sector lechero colombiano ha incrementado su producción de manera significativa en los últimos años, pasando de 3.917 millones de litros en 1990 a 6.500 millones de litros en 2010; en el año 2008 representó un 25% del producto interno bruto (PIB) pecuario y para este año un 10,2% del PIB agropecuario. (Bohórquez, Buitrago, Joya, Montaña & Rivera, 2012). Este nivel de producción llevó a Colombia a posicionarse como el catorceavo productor de leche a nivel mundial siendo superado en Latinoamérica solo por Brasil, México y Argentina. (Mojica, 2010).

¿Cómo va Colombia respecto a los demás países productores? Es importante analizar el entorno internacional y comparar la competitividad y productividad de Colombia con el mercado internacional. Según FEDEGÁN en su estudio denominado “Retos de la Globalización en el mercado lácteo” (2012), Colombia tiene muchas ventajas comparativas: acceso a agua, disponibilidad de pastos y alimentación, cuarto hato más grande de Latinoamérica, energía solar relativamente estable, Acceso a costa pacífica y costa caribe, condiciones agroecológicas adecuadas y una posición geográfica adecuada para el comercio internacional. Sin embargo y a pesar de estas ventajas, Colombia no es un país competitivo y está muy lejos de alcanzar los estándares de sus competidores directos como lo son Canadá, México, USA, y la Unión Europea.

Estas son las cifras de la productividad en Colombia del 2012, el año en que FEDEGÁN realizó el estudio. En Colombia, el 16% de las vacas se encuentran en lechería especializada y el 84% en doble propósito. Existen 24.5 millones de cabezas en el país, de las cuales 7.4 millones de cabezas se encuentran en producción de leche. Colombia tiene una producción anual de leche de 6.700 millones de litros, lo que arroja una productividad de 4.1 litros al día por cada vaca. Ahora comparemos estas cifras con sus competidores. Estados Unidos tiene 93.8 millones de cabezas, 9.1 millones de vacas en producción de leche y 87.885 millones de litros producidos anualmente, lo que lleva a una productividad de 35.6 litros diarios por cabeza. Canadá, 13 millones de cabezas, 972 mil vacas en producción y 8.398 millones de litros al año, esto lo lleva a una productividad de 31.7 litros diarios por cabeza. Como podemos ver, para el 2012 Colombia estaba lejos de alcanzar los estándares de productividad de sus competidores y por esta razón le era imposible competir en el mercado internacional, ya que sus precios eran más elevados que los de su competencia.

El estudio anteriormente mencionado por la FEDEGAN, afirma que la infraestructura en Colombia es una de las razones de la baja competitividad y productividad en el país. En Colombia solo el 8.5% de las vías están pavimentadas, de las vías pavimentadas: 13% en buen estado, 51% regular estado y 36% mal estado. Por cada 100Km<sup>2</sup> de área, 15 km tiene algún tipo de vía, mientras que en USA la cifra es de 67Km. Un dato más contundente de esta problemática es el valor del transporte de un contenedor a Cartagena – Colombia. Poner un contenedor en Cartagena desde Shanghái cuesta US\$1100, mientras que desde Bogotá cuesta US\$3200.

Según la Organización Mundial del Comercio, otra variable importante del sector lácteo y que se tiene en cuenta para la entrada a los mercados internacionales, es el fortalecimiento sanitario, es decir, las medidas sanitarias y fitosanitarias del producto. Estas medidas se refieren a la inocuidad de los alimentos y la sanidad animal y vegetal. Las medidas sanitarias son relativas a la salud de las personas y de los animales, mientras que las medidas fitosanitarias son relativas a las plantas y sus productos.

### **2.1.2. Entorno específico**

Lácteos El Pomar, una empresa del sector lácteo fue fundada en el año 1953 por el alemán Friedrich Dockweiler, desde entonces la empresa ha participado en diversos cambios que ha tenido el sector lácteo en Colombia. La empresa lleva más de 60 años en el mercado y está dedicada al procesamiento, distribución y venta de lácteos en Bogotá y Cundinamarca. Actualmente, el portafolio de productos está compuesto por la línea de leche (entera y deslactosada), derivados lácteos (yogurt vida, yogurt 14 completo, yogurt con cereal, kumis pomy y avena), productos para la lonchera (gelatina y arequipe). Además, adquirió una línea de producción para leche UHT de última tecnología con lo cual buscan atender el mercado nacional con sus productos. Sus canales de distribución son las tiendas de barrio y los súperes, que suelen ser muy comunes con este tipo de productos. Actualmente no se encuentran en grandes superficies, a diferencia de alguno de sus competidores. El pomar se promociona por comerciales en radio, televisión, página web y está incursionando fuertemente en la promoción digital por las redes sociales.

A continuación, en la tabla 1. Podemos observar las principales empresas del sector lácteo que son competidores directos de la empresa El Pomar. Este sector estratégico lo conforman aquellas

empresas que ejercen la misma actividad, específicamente la elaboración de productos lácteos. Así mismo, sus líneas de producto y sus productos son similares, con tecnología parecida y participan en el mismo nicho de mercado.

Tabla 1.  
*Competidores directos de Lácteos El Pomar*

Empresa		El Pomar	Danone-Alqueria	Alpina	El recreo
<b>Ventas 2015 en M\$COP</b>		\$ 49.347	\$ 92.350	\$ 1.510.395	\$ 116.517
<b>Actividad</b>		Elaboración de Productos Lácteos			
<b>Línea de producto</b>		Leche y Derivados Lácteos			
<b>Productos</b>	<b>Leche</b>	Leche ( entera, deslactosada, bolsa pack)	Leche (entera, deslactosada, 0%grasa, semi descremada)	Leche(entera,deslactosada,descremada,semidescremada)	Leche pasteurizada UTH y saborizada
	<b>yogurt con cereal</b>	Pomix	Yogurt con cereal	BonYurt	Nutrigurt
	<b>Yogurt de sabor</b>	Vida, Completo		Yogurt original, Deslactosado, griego.	Yogurt(fresa, mora y melocoton)
	<b>Kumis</b>	Kumis		Kumis	Kumis
	<b>Crema de leche</b>		Crema de leche	Crema de leche	Crema de leche
	<b>Quesos</b>			Esparcibles, rallados, maduros	Quesos(campesino, doble crema y cuajada) y petite suisse
	<b>Avena</b>	Avena	Avena Arequipe de antaño	Avena	Avena Arequipe
	<b>Productos Lonchera</b>		Citrus Punch Tangelo	Arequipe, pudin, gelatina Boggy, Alpinette	
<b>Canales de distribución</b>		Gelatina			Gelatina
		Superetes y Tiendas de Barrio	Tiendas de barrio, Superetes, Grandes superficies.	Tiendas de barrio, Superetes, Grandes superficies.	Superetes y tiendas de barrio
<b>Promoción</b>		Presencia en redes sociales, Pagina web, comerciales en tv y radio.	Presencia en redes soiales, Pagina web, comerciales tv.	Presencia en redes sociales, Pagina web, comerciales tv y radio	Presencia en redes sociales, Pagina web

Fuente: Elaboración Propia. Datos : BPR Benchmark (2016) y páginas web corporativas.

Podemos ver que uno de los principales competidores es Danone-Alqueria. Fue fundada en 1959 y es una de las marcas más reconocidas por los colombianos. Sus ventas en el 2015 superaron los 92.000 millones de pesos. Su portafolio de productos es el siguiente. En cuanto a la línea de leche, producen leche entera, deslactosada, semi descremada y 0% grasa. Adicionalmente venden yogurt con cereal, crema de leche, avena, arequipe de antaño y jugo Citrus Tangelo. Los productos que compiten fuertemente con los de El pomar son la leche, el yogurt y la avena. Los canales de distribución de Danone Alqueria, al igual que El Pomar, son las tiendas de barrio y los superetes. Sin embargo, Alquería si tiene presencia en grandes superficies. Danone Alquería es una compañía

que supera en tamaño a El Pomar, teniendo más de 150.000 clientes, 13.000 ganaderos asociados y más de 20 centros de distribución en todo el país.

Ahora bien, uno de los competidores más grandes del mercado, es Alpina productos alimenticios S.A. En 1945 fue creada Fábrica de Quesos Suizos Göggel y Banzinger, en un caserón donde funcionó la primera planta, en Sopó. Hoy en día, Alpina se ha convertido en una empresa con participación en todo el mercado colombiano e incluso su expansión ha llegado a Nueva York, logrando tener su primera planta de producción en un mercado internacional. Sus ventas en el 2015 fueron de 1.510.000 millones de pesos aproximadamente. Alpina tiene un amplio portafolio de productos: leche entera, deslactosada, descremada, semidescremada, Bonyurt, yogur original, yogurt griego, kumis, crema de leche, arequipe, quesos, avena, entre otros. Alpina le compite fuertemente a El Pomar, ya que su portafolio de productos abarca los mismos y más de los que produce El Pomar. Sus productos se distribuyen en tiendas de barrios, superetes y grandes superficies.

Por último, no siendo el último competidor en el mercado, pero si uno representativo es Lácteos El Recreo S.A. Fue fundada por Luis Enrique Galeano un hombre con tenacidad que le dio vida a este negocio en el año 1971. Es una empresa que llegó a facturar el año pasado 116.000 millones de pesos. Al igual que El Pomar, maneja la tecnología UTH, lo cual compiten fuertemente en la categoría de leche pausterizada. Además, también compite con EL Pomar en la línea de Yogurt con cereal, yogurt con sabor, kumis, avena y gelatina. Al igual que el resto de competidores, sus principales canales de distribución son las tiendas de barrios y superetes.

Podemos ver como el sector en el que compite El Pomar, es un sector muy competido en donde el portafolio de productos de las diferentes empresas es muy parecido. La imitación de productos es algo común en este mercado y los canales de distribución son básicamente los mismos. Inclusive, las principales plantas de producción de las empresas anteriormente mencionadas, se encuentran muy cerca una de la otra. La planta de El pomar, Danone Alqueria, Alpina y El recreo se encuentran en Cundinamarca, específicamente en Cajicá, Cajicá, Sopo y Zipaquirá, respectivamente.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA

El Pomar fue fundado en el año 1953 por el Señor Friedrich Dockweiler, quien tuvo una visión de aprovechar la abundante producción de leche de su finca ubicada en Cajicá Cundinamarca. Su misión esencial fue adaptar leche cruda de vaca para el consumo humano, mediante un proceso pasteurización básica. En esa época se distribuía al consumidor final en recipientes diversos, posteriormente se comercializo leche envasada en botellas de vidrio de 1 litro, entregando a diario de puerta en puerta, lo que se podría considerar un Canal de Distribución Casa a Casa.

Como ya se mencionó EL POMAR fue fundado por un ciudadano Alemán, que al morir la heredo a su sobrina, quien a su vez la administro mediante terceros, dado su desconocimiento en este negocio. Esta administración tuvo deficiencias que comprometieron el progreso de la empresa por falta de planeación, no control en los gastos, sin métodos para fijar precios.

Para el año 2002 la disminución en ventas y la falta de liquidez trajeron serios problemas con proveedores generando una de las mayores debilidades que puede tener una empresa al romperse la alianza estratégica con los proveedores. De otra forma la falta de sentido de pertenencia con la empresa tanto por parte de sus empleados como la deficiencia organizacional, administrativa y financiera generan debilidades frente a la competencia y la falta de control en sus procesos internos ocasiono pérdidas importantes.

En el año 2002 una difícil situación del mercado generó una considerable baja de las ventas pasando de ventas en el año 2001 de 22,713 millones a ventas en el año 2002 de 14,142 millones y en el año 2003 de 13,824 millones, causando una disminución aproximada de 8,000 millones en cada año, situación que ocasiono el cierre de las 4 comercializadoras que tenía la compañía y la llevó a incumplir obligaciones fiscales por 1,173 millones, obligaciones financieras por 987 millones, Pagos a Proveedores y otros por 1,849 millones para un total de 4,009 millones, momento en donde la DIAN embarga la empresa hecho que hace inminente la crisis.

Ante esta situación financiera la empresa contrató un pool de abogados que sugieren a la Junta Directiva gestionar la promoción a un Acuerdo de Reestructuración bajo la Ley 550 de 1999 para pago a acreedores. Este acuerdo fue admitido por la Súper Intendencia de Sociedades el 10 de julio

del 2002 y después de conciliar los montos de las cuentas por pagar fue formalizado con los proveedores el 8 de noviembre de 2003 en donde todas las partes quedaron de acuerdo.

Para el mes de marzo del 2003, se firma el acuerdo de reestructuración ley 550 de 1999. La empresa cumplió todos los requisitos exigidos para llevar a cabo la firma del acuerdo de reestructuración bajo la ley 550 de 1999, el cual permitió un alivio económico y una seguridad a los aliados estratégicos del pago de sus acreencias y se generó una fuerte confianza con proveedores, entidades financieras y fiscales, lo que ha permitido el resurgimiento de la compañía. En este año la administración se enfocó en reconquistar el mercado perdido y se concentró estratégicamente a través de canales de distribución.

Para el año 2004 las ventas se incrementaron en un 52% con respecto al año 2003 y el costo de ventas había mejorado 2.7 puntos de su participación vs la venta, es decir que mientras en el 2003 el costo de ventas fue de 78.2% para el 2004 fue de 75.5%.

Para el año 2007 los accionistas y la administración consientes de la necesidad de capital de trabajo promueven la venta de la empresa a accionistas colombianos, en busca de la perdurabilidad del negocio. Para el año 2008 la administración gestionó negocios de maquila en LECHE a marcas propias, lo que mejoró sustancialmente la utilización de la capacidad instalada y permitió dar a conocer la calidad de los productos, el nivel de servicio y contribuyo financieramente a la estabilidad del negocio. Para el 2010, mediante la implementación de estas estrategias se logró cumplimiento del acuerdo de reestructuración y la salida a satisfacción del mismo.

Para el año 2011 los accionistas reestructuran la administración de la empresa con un cambio en la gerencia general, quien se enfoca en el área comercial con el fin de consolidar el mercado, renovar la imagen corporativa, rejuvenecer la marca mediante nuevos diseños en envases acordes a la altura de la calidad del producto. Para lograr el objetivo se establecen un jefe por cada canal para asegurar mejora en el servicio, un cumplimiento eficaz de los diferentes pedidos y especializar el servicio de la empresa por canal, en esta área se emplean alrededor de 100 vendedores directos.

Para Nelson Molano, gerente de El Pomar, fue un gran reto aceptar la gerencia de esta compañía dada la situación de crisis por la que estaban atravesando. A partir de su ingreso, la compañía emprende un nuevo camino e inició un proceso de transformación en diferentes aspectos como en el diseño de sus productos, la imagen de la marca, los empaques, la fuerza de ventas, la estrategia

de mercadeo y mejoras en procesos de producción para lograr mayor eficiencia y productividad, así mismo, ser más competitivos en el mercado.

Desde el ingreso de este nuevo gerente hasta la fecha, logró sacar a El Pomar de la crisis, haciéndolo merecedor del premio Ave Fénix que otorga el Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario y la Superintendencia de Sociedades. Premio otorgado como reconocimiento a su esfuerzo colectivo, buena dirección de la compañía, clara visión, creación de cultura empresarial y sostenibilidad en el tiempo a pesar de la crisis.

Con respecto a este escenario, nos surge la necesidad de investigar cómo el gerente de la compañía lideró este proceso de transformación para reconstruir la empresa y generar resultados favorables en perspectivas de sostenibilidad, y así mismo, entender cuál fue el liderazgo que ejerció en el talento humano de la compañía, para lograr alinearse a una misma visión y a un mismo alcance de objetivos.

Hay que tener en cuenta que la Superintendencia de Sociedades asigna un agente para brindar acompañamiento a las empresas en proceso de reestructuración. El gerente de la compañía, Nelson Molano, afirma que el promotor no fue de gran utilidad ya que no dio el seguimiento ni trabajó de la mano con él y su trabajo consistió solo en visitar esporádicamente la compañía.

La metodología utilizada para responder estas preguntas fue una investigación exploratoria, en la cual triangulamos la información proveniente de investigación propia, documentos de prensa e información corporativa, y las teorías de liderazgo. La fuente de recolección de información para la investigación, se desarrolló mediante la entrevista realizada con el gerente la compañía y la aplicación del cuestionario MLQ al gerente de producción, recursos humanos, comercial y gerente general.

A continuación, se presentan los resultados del estudio de caso con relación a las teorías de rango total de los autores Avolio & Bass (1997), teoría de cómo hacer el cambio de Kotter y teorías de motivación de Peters & Waterman (1982) y Herzberg (1968).

Con respecto a la teoría de liderazgo transaccional, aquí existe un intercambio entre el líder y sus seguidores con el fin de satisfacer sus necesidades y obtener un resultado. Estos intercambios se pueden dar por naturaleza económica, política o psicológica. El gerente afirma ser una persona líder que conduce a sus empleados hacia metas establecidas mediante unos roles definidos, así mismo premia el éxito y castiga el fracaso, todo con el fin de llegar a unos resultados, en este caso,

sacar a la compañía de la crisis. Existió un intercambio de confianza del líder hacia el recurso humano y resultados hacia él, mediante el constante trabajo en la celebración de pequeñas victorias, siendo una manera de compensar el trabajo, pero, es de gran importancia de igual manera, contarles a las personas cómo está la empresa en resultados y haciéndolos partícipes de los mismos. Hay otros intercambios que no son monetarios, como por ejemplo el “feedback” o retroalimentación, donde resalta la importancia de sentarse con las personas y dedicarles un espacio para comunicarles de la mejor manera lo que va mal y lo que va bien, y de esta forma la persona entenderá lo que está haciendo bien y lo que definitivamente tiene que cambiar y así, el empleado se puede ir preparando para lo mejor o para lo peor.

Cuando una compañía se encuentra en crisis, es esencial que el feedback sea claro y que el personal entienda la situación, pero más importante que eso, es compartirle el plan de trabajo para salir del problema, y resalta que, no es malo que exista un problema, sino, no tener cómo salir de él. En el caso de El Pomar en tiempos de crisis, fue muy importante hablar claro nos los empleados y darles a entender que no iban a tener incentivos monetarios, pero iban a obtener otra clase de beneficios para recompensar su trabajo. Esto para el personal es un trato justo, ya que desde un principio se les avisa de la situación en la que se encuentra la compañía y no los toma por sorpresa, haciéndoles sentir que no son parte del resultado. Por otro lado, si a la compañía le va bien, vende el doble, los empleados trabajan en doble y no existe ningún tipo de transacción que reconozca los esfuerzos van sentirse desmotivados y van a perder la confianza en el líder.

Los incentivos son un tema que hay que reevaluar constantemente, ya que dependen de la necesidad de cada persona. El gerente afirma que los incentivos no son iguales cuando se trata de un gerente o de una persona de planta. Por ejemplo, a un gerente le interesa más tener flexibilidad en su trabajo, por ejemplo trabajar un día desde casa o salir los viernes más temprano. Para una persona de planta, esto puede que no sea su prioridad, le interesa más un incentivo monetario o contar con productos de la compañía para su hogar. Por otro lado, los incentivos dependen también de la edad de la persona, a una persona de 55 años le beneficiaría más contar con una afiliación a la medicina prepagada a que le otorguen una beca de estudio, a diferencia de un joven de 25 años a punto de realizar su posgrado. Los incentivos de una compañía no deben ser netamente monetarios, ya que de esta manera, la relación entre empresa-empleado se vuelve muy “mercantilista”. Si un empleado va a trabajar el doble, lo debe hacer con compromiso, no porque

está pensando solamente en recompensa monetaria. El gerente afirma que para ganarse el compromiso de sus empleados, se les debe tratar bien, abrir oportunidades y asignarles retos, como participar en otros proyectos de diferentes áreas de la compañía, donde adquieran nuevos conocimientos, lo cual genera satisfacción y compromiso día a día con los resultados y puede llegar a ser más valorado que una simple bonificación.

Retomando la definición de liderazgo transaccional de los autores Bass & Avolio (1997,43-44), el líder debe crear un sentido de propósito mucho más elevado, en donde los seguidores dejan de lado sus intereses personales para comprometerse con el logro de la misión de la organización y enfocarse en los intereses del colectivo.

Para lograr sacar a El Pomar de la crisis, el gerente de la compañía desarrolló un estilo de liderazgo transformacional lo suficientemente estructurado para sobrepasar las adversidades. La gerencia implementó los siguientes 8 pasos: 1) Generar una visión compartida, a la gente hay que comunicarle hacia dónde va la empresa, generando planes a corto y mediano plazo, para que las personas logren “comprar” la idea y lo vean factible, de lo contrario, si se les promete algo a largo plazo no verán los resultados inmediatamente y no se comprometerán. 2) Celebrar las pequeñas victorias, “si quieres llegar a algún punto, tienes que anclar pequeñas victorias, la gente se cansa de no ver resultados inmediatos”, así lo afirma Nelson Molano, gerente de la compañía. Es importante celebrar el resultado a corto plazo, así la gente no se desmoraliza ni se cansa, las personas necesitan ver que ganan. Este principio le funcionó muy bien a la gerencia en el 2012, se hicieron reuniones sencillas cada 3 meses con los empleados para celebrar los resultados alcanzados, como los asados realizados en las instalaciones de El Pomar, así, sentían que eran parte del cambio y se contagiaban de los buenos resultados, ya que si se les repetía constantemente que iban mal, se acababa la confianza. 3) Trabajar en tema de valores, se definieron 5 valores que la gente debía tener dentro de la compañía, I) Reto: gente que tenga la capacidad de mejorar sus resultados día a día. II) Proactividad: gente que cuando vea un problema esté actuando proactivamente para solucionarlo y no se esté quejando. III) Honestidad, ligado a tener la capacidad de reconocer los errores y poder sentarse con sus compañeros a debatir qué les gusta y qué no le gusta, no hablar a las espaldas. IV) Trabajo en equipo: hoy en día no hay posibilidad de obtener resultados si no hay trabajo en equipo. V) Servicio al cliente: “si queremos que nuestra marca sea importante, mi consumidor y cliente deben ser muy importantes”. 4) Generar sentido de

urgencia: hay que comunicarle a la gente lo que debe cambiar, pero así mismo, decirle el por qué. En una empresa en crisis es muy fácil generar sentido de urgencia, ya que si continúa mal, la consecuencia es cerrar, sin embargo, generar sentido de urgencia es diferente a generar angustia.

5) Involucrarlos a todos: “desde la señora que entrega tintos tiene que creer en el tema, hasta la persona que vende, todo el mundo debe creer, no se deben generar líderes negativos. 6) se debe aprender a remover obstáculos: o se quitan las personas que no creen del camino o los conviertes en parte del equipo. Se les da la oportunidad de unirse a la visión, y si no aceptan debes removerlos.

7) Cambio cultural: está ligado a 4 ejes: I) Liderar el cambio: Se refiere a tener objetivos claros. II) Rendición de cuentas: Reuniones semanales con los jefes para evaluar indicadores. III) Comunicación Asertiva: Cuando se toma una decisión, simplemente no se cuestiona, se asumen riesgos. Por otro lado, actuar burocráticamente en la toma de decisiones puede generar que la información llegue tergiversada a la gerencia. IV) Flujo libre de la información: no hay secretos dentro de la compañía.

Según el libro “Leading Changes” presentado por Kotter (1995), existen 8 pasos para el cambio. Se puede contrastar esta teoría con lo implementado por el gerente de Lácteos El Pomar. Los pasos de Kotter son:

1) Establezca un sentido de urgencia: Según Kotter, este es el paso inicial para despertar la motivación para lograr un resultado. Es necesario abrir un dialogo honesto sobre la situación actual del mercado, la empresa y su competencia. A medida que la gente empiece a hablar del cambio, la urgencia se da por si sola. La urgencia se crea mediante la identificación de posibles amenazas y la construcción.

2) Forme una coalición: En este paso, se debe convencer a las personas que el cambio es necesario. Se hace mediante un fuerte liderazgo por parte de los líderes de la compañía. No es suficiente gestionar el cambio, sino también liderarlo. Es importante la construcción de un equipo que influya al cambio y genere trabajo en equipo para encaminar a toda la organización en un mismo objetivo.

3) Desarrolle una visión clara: Es importante que a la hora de pensar en el cambio, se genere una visión clara y fácil de recordar, para que las personas entiendan por ellas mismas el por qué se deben hacer las cosas y así encontrar un sentido a cada cosa que hagan.

4) **Comunique la visión:** La visión debe ser comunicada con fuerza y frecuentemente. Se debe asegurar que la visión este presente cada vez que se pueda. Esta visión se debe utilizar para tomar decisiones y resolver problemas.

5) **Elimine obstáculos:** En este punto, se coloca en marcha la estructura para el cambio y se identifican las barreras que pueden existir. Al eliminar obstáculos, se potencializa las personas que realmente se necesitan para ejecutar la visión y se avanza hacia el cambio. Se deben identificar aquellas personas líderes del cambio, se identifican las personas que se resisten al cambio y se ayuda a ver qué es lo que necesitan y finalmente se adoptan medidas para eliminar los obstáculos, ya sean humanos o no.

6) **Asegúrese triunfos a corto plazo:** No hay nada más motivante para las personas que el éxito. Se le debe dar a los empleados el sabor de la victoria en una frase cuando se esté en proceso de cambio. Se deben lograr resultados palpables por la gente, de lo contrario se generará crítica negativa y desconfianza ante el proceso. Se deben crear metas a corto plazo y no solo a largo plazo. Puede que el equipo de trabajo tenga que trabajar muy duro para que se vean los resultados, pero puede que cada victoria de corto plazo sea un motivador para todos.

7) **Construya sobre el cambio:** El autor Kotter afirma que muchos procesos para el cambio fallan porque se declaran las victorias con mucha prontitud. Las victorias tempranas son el comienzo de lo que se debe hacer para lograr los cambios a largo plazo. Debe existir una mejora continua.

8) **Ancle el cambio en la cultura de la empresa:** La cultura corporativa determina qué hacer, por eso es que los valores detrás de la visión se deben mostrar en el día a día. Se deben hacer esfuerzos continuos para garantizar que el cambio sea visible en todos los aspectos de la organización. Los esfuerzos continuos para generar el cambio se deben ser reflejados en todos los aspectos de la organización. Por otro lado, es importante que los líderes de la compañía apoyen el cambio.

Con respecto a la motivación, Peters y Waterman (1982), resaltan que la motivación es un factor muy importante en las compañías, ya que las personas necesitan sentirse ganadoras y deben celebrar las pequeñas victorias con recompensas o halagos. Uno de sus hallazgos fue que la premiación o refuerzo positivo funciona mejor que el castigo o refuerzo negativo.

El gerente de la compañía explica por qué es importante motivar a los empleados e tiempos de crisis. La diferencia que existe entre las compañías son sus empleados. Afirma que el tener motivado a los empleados es una necesidad hoy en día ya que son ellos los que generan resultados. Actualmente hay un reto que no se tenía antes y es que retener a la gente joven es difícil, es gente muy buena pero no se quieren pensionar en una compañía o durar muchos años en ella, tienen interés de ganar experiencia en diferentes empresas y el tema del salario no siempre es tan importante. Cuando se trata de motivar la gente, no siempre se hace de la misma forma, depende en gran medida de las personas y de sus necesidades. Por ejemplo, a las personas de planta se les dan cosas diferentes a las que se les daría a un gerente. El celebrarle el cumpleaños a una persona de planta es importante, el saludarlo o regalarle leche para llevar a su hogar. En el caso del gerente, él mínimo que espera es que lo saluden, pero es tal vez más importante tener horarios flexibles o trabajar un día desde casa. En la compañía El Pomar, el gerente ha identificado diferentes formas de motivar al personal, en cuestión de educación, comunicación, capacitación y bonificación, sin embargo, menciona que es un tema de nunca acabar.

Como parte de la triangulación de la información para el desarrollo de este estudio de caso y validar la información recolectada de la entrevista, implementamos la herramienta MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) con la gerencia de Lácteos El Pomar. El MLQ es uno de los instrumentos más utilizados para definir el estilo de liderazgo en las organizaciones. Esta herramienta se fundamenta teóricamente bajo la teoría de liderazgo de rango total, desarrollada por Bass y Avolio (1997). Esta teoría define la existencia de 2 tipos de liderazgo: liderazgo transformacional, y el liderazgo transaccional. El MLQ es un cuestionario que está especialmente diseñado para que los seguidores evalúen las conductas y comportamientos de su líder, e igualmente un cuestionario donde el líder se autoevalúe y bajo su criterio muestre sus propias conductas. Los resultados de un MLQ no arrojan un solo estilo de liderazgo, ya que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional y por ende un líder transformacional necesariamente tiene conductas transaccionales. Simplemente, los resultados del MLQ muestran como cada líder es capaz de desplegar diferentes estilos de liderazgo en algún grado. Cabe resaltar que ningún estilo de liderazgo es el apropiado, simplemente se debe trabajar en función del líder, sus metas, el contexto en el que se encuentran y las necesidades y habilidades de los seguidores.

La implementación del MLQ en El Pomar funcionó de la siguiente manera: 1) Se programó la visita a la empresa, comentándole al gerente el propósito de la visita. 2) Durante la visita, se introdujo con el gerente el concepto de la herramienta y la metodología, para contextualizarlo sobre el objetivo del cuestionario. 3) Se le solicitó al gerente que llamara al azar a tres empleados que estuvieran disponibles, sin importar el cargo o posición jerárquica, para que cada uno diligenciara el cuestionario y describiera, según su percepción, el estilo de liderazgo del gerente. 4) Se le entregó el cuestionario al gerente Nelson Molano, para que se autoevalúe y responda cada ítem según su punto de vista. 5) Se pidió total honestidad en las respuestas y se les dio alrededor de 30 minutos para completar el cuestionario. 6) Finalmente, se agradeció a los participantes su participación. ( Anexo 1, cuestionario MLQ)

Para entender cómo se evalúa el estilo de liderazgo con el MLQ, todos los ítems del cuestionario deben estar clasificados en variables de primer orden, variables de segundo orden y sub variables. Estas variables están basadas en las dimensiones de la teoría de liderazgo de rango total, vistas en el marco teórico. A continuación, en la tabla se podrá ver el modelo jerárquico de las nueve variables.

Tabla 2.  
*Modelo Jerárquico de las nueve variables*

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variables	Siglas
Liderazgo Transformacional	1. Carisma Inspiracional	1. Carisma 1.1 Influencia idealizada Atribuida 1.2 Influencia Idealizada Conductual	II(A) II( C )
		2. Motivación Inspiracional	MI
	2. Estimulación Intelectual	3. Estimulación Intelectual	EI
Liderazgo Transaccional	3. Consideración Individualizada	4. Consideración Individualizada	
	4. Recompensa Contingente	5. Recompensa Contingente	RC
Liderazgo correctivo/evitador	5. Dirección por excepción activa	6. Dirección por excepción activa	DPEA
	6. Liderazgo pasivo Evitador	7. Dirección por excepción pasiva	DPEP
		8. Laissez-Faire	LF

Fuente: Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Pg 127

El cuestionario consiste en una serie de afirmaciones donde el evaluador debe seleccionar un puntaje de 0 a 4, en donde 0 representa “Nunca” y 4 representa “Frecuentemente sino Siempre”

Para calcular el resultado, se deben sumar todos los puntajes de cada variable y promediarlos y de esta forma obtener el puntaje total por variable.

Para mayor comprensión en el manejo de información, las variables tienen asignadas sus propias siglas, las cuales se pueden ver en la siguiente tabla:

*Tabla 3.*  
*Siglas Variables*

<b>Sigla</b>	<b>Variable</b>
IIA	Influencia Idealizada Atribuida
IIC	Influencia idealizada Conductual
MI	Motivacional Inspiracional
C/I	Carisma/Inspiracional
EI	Estimulación Intelectual
LTF	Liderazgo transformacional
CI	Consideración Individualizada
RC	Recompensa Contingente
LTR	Liderazgo Transaccional
DPE A	Dirección por Excepción Activa
DPE P	Dirección por Excepción Pasiva
LF	Laissez - Faire
L P/E	Liderazgo Pasivo / Evitador
L C/E	Liderazgo Correctivo / evitador

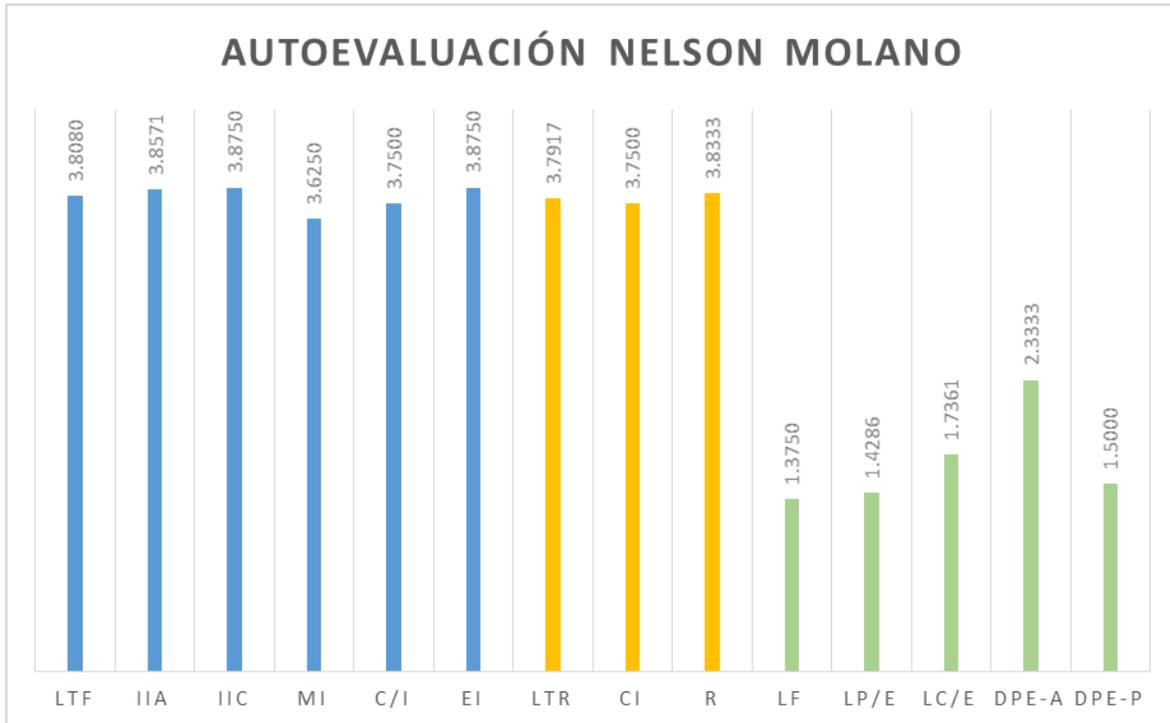
Fuente: Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire

### **3.1 Resultados**

Los siguientes son los resultados de la aplicación de la herramienta MLQ en la empresa Lácteos EL Pomar al gerente general Nelson Molano:

## Gráfica 1.

Resultados de la Autoevaluación del Gerente General Nelson Molano

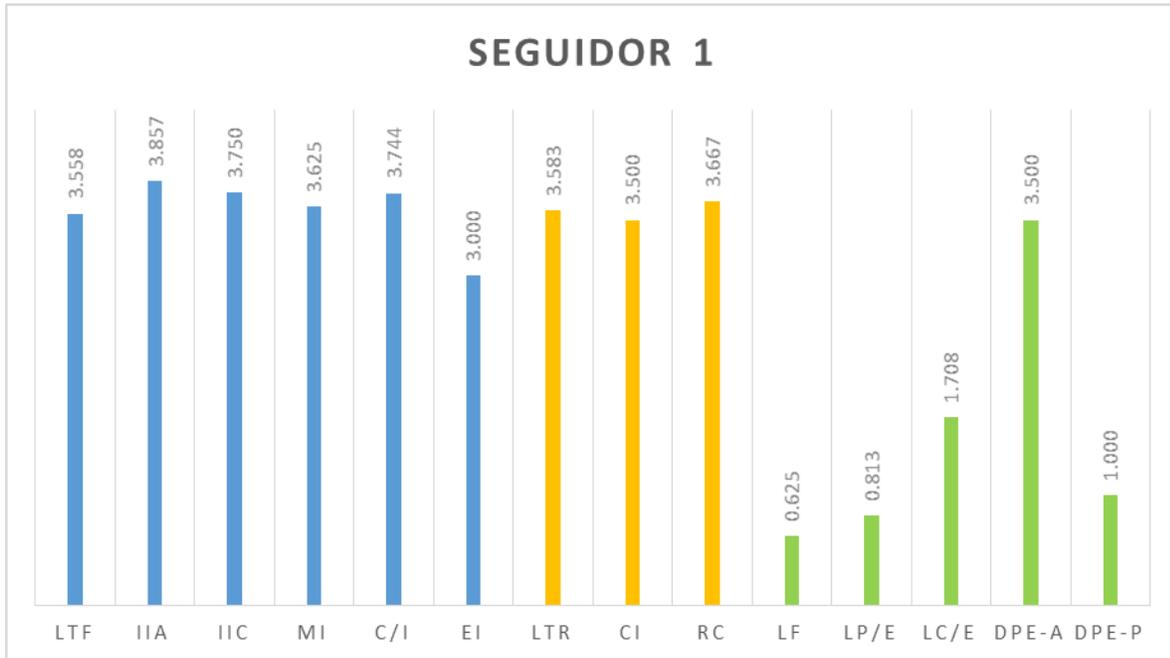


Fuente: Elaboración Propia

Perfil Puntaje: Según la tabla, se puede observar que en la autoevaluación que realizó Nelson, se destaca por su liderazgo transformacional, obteniendo el puntaje más alto en esta variable. Sus principales conductas transformacionales son la influencia idealizada atribuida y la estimulación intelectual, es decir que se siente un líder respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos, además de ayudar a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

Sin embargo, también se destaca con conductas transaccionales, con una diferencia muy corta frente al resultado transformacional. Esta conducta se ve reflejada principalmente con la Recompensa Contingente, con un puntaje de 3,83, lo que indica que, desde un principio, aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

Gráfica 2  
Resultados Seguidor #1

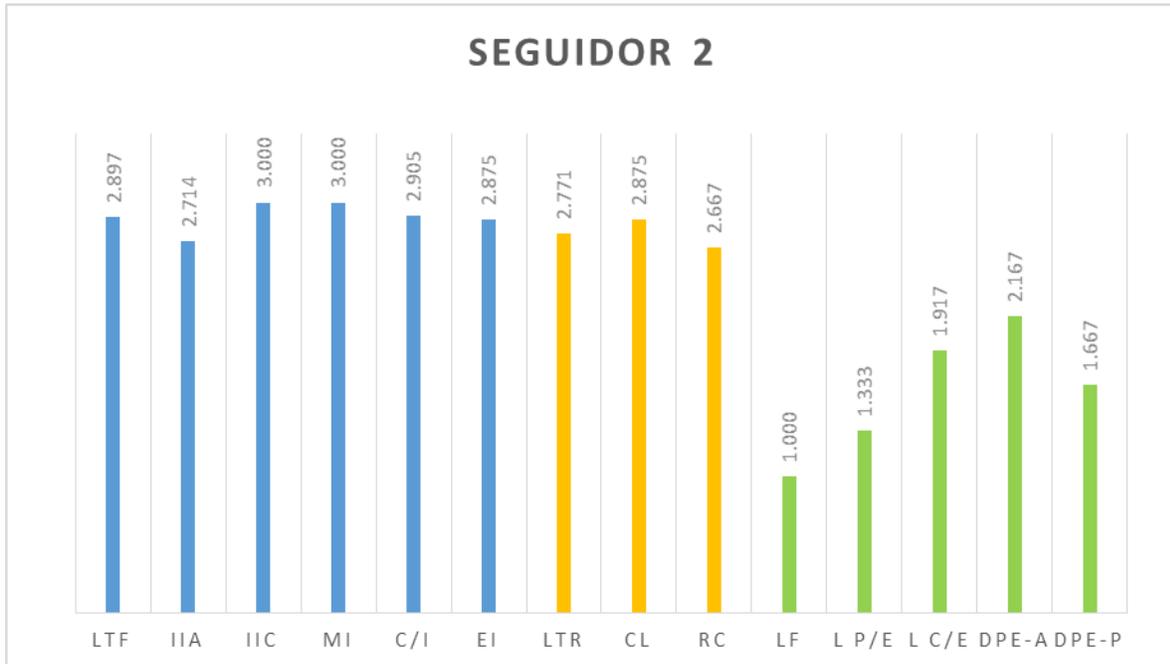


Fuente: Elaboración Propia

Perfil Puntaje: EL empleado #1 destaca al gerente como transformacional y transaccional con un puntaje muy similar, en donde su conducta transformacional principal es la influencia idealizada atribuida y la principal conducta transaccional es la recompensa contingente. Esta percepción del empleado hacia su líder coincide con la propia percepción del líder hacia el mismo. Esto nos indica que existe coherencia con lo que dice ser el gerente y lo que proyecta.

Otra variable que llama la atención con su puntaje, en la categoría de liderazgo correctivo/evitador, es la dirección por excepción activa (DPE-A) lo cual quiere decir que el líder se enfoca en el control y monitoreo de las tareas para encontrar errores y poder corregirlos a tiempo con el fin de mantener los niveles de desempeño esperados. Más adelante se triangularán estos resultados con los resultados obtenidos de la entrevista para validar esta información.

Gráfica 3  
Resultados Seguidor #2

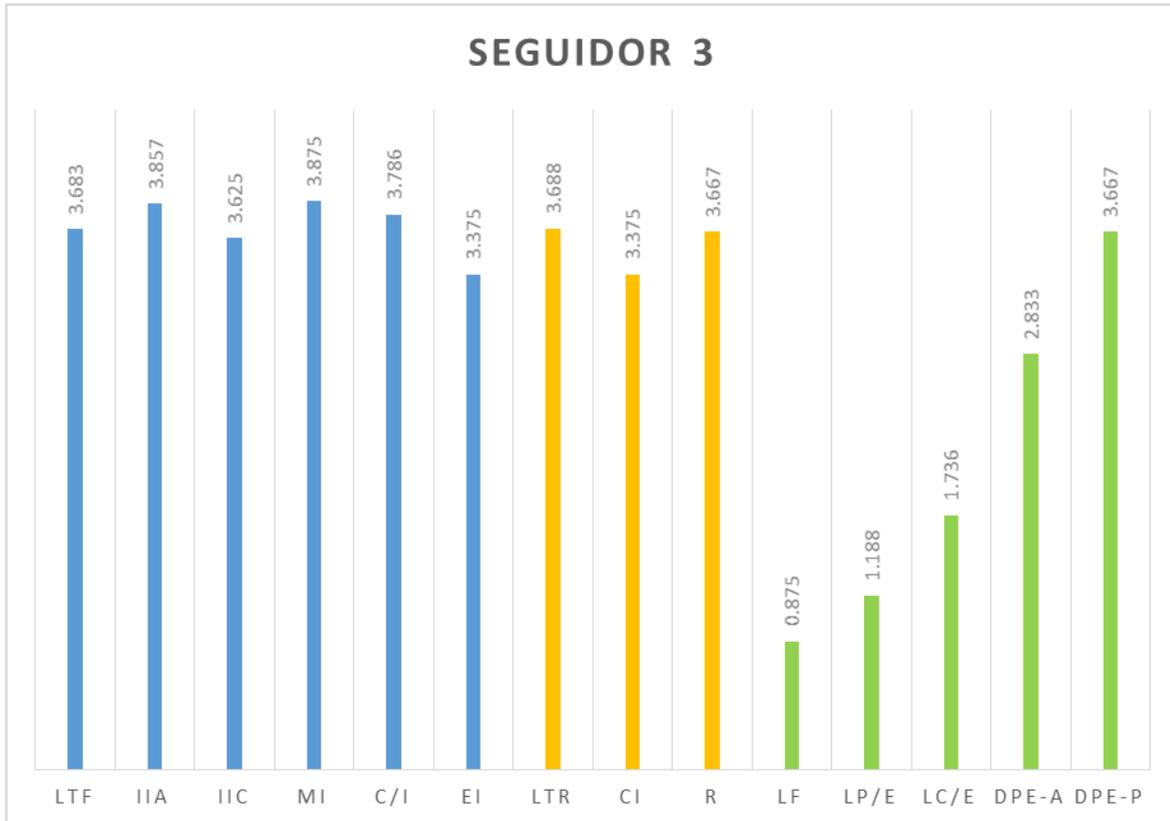


Fuente: Elaboración Propia

La calificación del empleado #2 hacia el gerente muestra una tendencia hacia el liderazgo transformacional, con características predominantes de influencia idealizada conductual y motivacional inspiracional con un mismo puntaje. La influencia idealizada conductual según V. Villa, C., & Z. Villalón en su estudio “Adaptación del cuestionario MLQ (...)” significa que el líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

También podemos ver como este empleado tiene una percepción significativa hacia su líder con una conducta de dirección por excepción activa, al igual que el empleado#1. Con estos resultados, el lector podrá ir haciendo sus propios análisis sobre las conductas repetitivas del gerente identificadas por los empleados.

Gráfica 2.  
Resultados Seguidor #3



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la evaluación del empleado # 3 arroja que percibe gerente tanto transformacional como transaccional. Dentro de las características transformacionales, se destacan las conductas motivador inspiracional e influencia idealizada atribuida. El líder motivador inspiracional es aquel que articula una visión organizacional y se enfoca en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, haciendo sentir poderosos a sus seguidores.

En cuanto al liderazgo transaccional, destacó fuertemente la presencia de recompensa contingente, siendo de nuevo una conducta en común percibida por los otros seguidores. En esta ocasión, surge otra conducta diferente a las anteriormente nombradas. EL seguidor #3 percibe en su líder una conducta de dirección por excepción pasiva ( DPE-P), lo cual indica que el líder solo toma acciones correctivas después de que los problemas llegan a cierto punto de gravedad, e incluso el líder puede llegar a evitar tomar decisiones. A pesar de que este puntaje no es tan fuerte

como las otras conductas, vale la pena ponerle atención y validarlo con los resultados de la entrevista.

#### Validación Resultados Líder – Seguidor

Una vez obtenidos los resultados del gerente y sus tres seguidores, es hora de validar si lo que dice el gerente que es, realmente es percibido por sus empleados. Para ello, es necesario calcular si existe realmente una relación entre el resultado de Nelson y el resultado de sus empleados. Existe una medida estadística denominada coeficiente de correlación que nos permite identificar el nivel de asociación que existe entre dos variables. Los valores de la correlación (  $r$  ) van de -1 a 1, en donde -1 significa que existe una relación fuerte inversa y 1 que existe una correlación perfecta. En caso de que el valor sea 0 quiere decir que existe una correlación muy débil. Ahora bien, estos son los resultados de las correlaciones calculadas.

Tabla 4.  
*Coeficiente de correlación. Seguidor 1*

	RC	EI	DPE- P	DPE- A	LF	IIC	MI	IIA	CL	L P/E	c/i	LTR	LTF	L C/E
NELSON														
MOLANO	3,83	3,88	1,50	2,33	1,38	3,88	3,63	3,86	3,75	1,43	3,75	3,79	3,81	1,74
Seguidor 1	3,67	3,00	1,00	3,50	0,63	3,75	3,63	3,86	3,50	0,81	3,74	3,58	3,56	1,71
<b>Coef Corre ( <math>r</math> )</b>	<b>0,92</b>													
<b>Coef Deter ( <math>r^2</math> )</b>	<b>84,66</b>													
	<b>%</b>													
<b>Significativo</b>	<b>SI</b>													

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.  
*Coeficiente de correlación seguidor 2.*

	RC	EI	DPE- P	DPE- A	LF	IIC	MI	IIA	CL	L P/E	c/i	LTR	LTF	L C/E
NELSON														
MOLANO	3,83	3,88	1,50	2,33	1,38	3,88	3,63	3,86	3,75	1,43	3,75	3,79	3,81	1,74
Seguidor 2	2,67	2,88	1,67	2,17	1,00	3,00	3,00	2,71	2,88	1,33	2,90	2,77	2,90	1,92
<b>Coef Corre ( <math>r</math> )</b>	<b>0,96</b>													
<b>Coef Deter ( <math>r^2</math> )</b>	<b>91,64%</b>													
<b>Significativo</b>	<b>SI</b>													

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.  
Coeficiente de correlación seguidor 3.

	RC	EI	DPE- P	DPE- A	LF	IIC	MI	IIA	CL	L P/E	c/i	LTR	LTF	LC/E
NELSON														
MOLANO	3,83	3,88	1,50	2,33	1,38	3,88	3,63	3,86	3,75	1,43	3,75	3,79	3,81	1,74
Seguidor 3	3,67	3,38	1,50	2,83	0,88	3,63	3,88	3,86	3,38	1,19	3,79	3,69	3,68	1,74
<b>Coef Corre ( r )</b>	<b>0,97</b>													
<b>Coef Deter ( r^2 )</b>	<b>93,84%</b>													
<b>Significativo</b>	<b>SI</b>													

Fuente: Elaboración Propia

Según estos resultados, podemos confirmar que existe una fuerte relación entre lo que dice el gerente sobre él, y lo que dicen los empleados sobre él, en cuanto a su estilo de liderazgo. Las tres correlaciones son significativas, con un 84,66%, 91,64% y 93,84% respectivamente.

Las siguientes son las conductas que se repitieron en el resultado de los 4 cuestionarios y las cuales vamos a contrastar con la información recolectada durante la entrevista con el gerente, con el fin de validar estas conductas.

1) Influencia Idealizada Atribuida: Líder respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados. En palabras de Nelson “Yo soy convencido que, en el tema de gerencia, el tema es de gente, las anteriores gerencias no se ganaron la confianza de la gente, esto se determina transmitiendo, la gente lo percibe”. Nelson logró ganarse la confianza de sus subordinados porque se preocupó por identificar las necesidades de cada uno de ellos y solucionarlas. Así es como se gana la confianza “si a la empresa le va bien a ellos les va bien, hay que transmitirles eso a la gente, celebrar pequeñas victorias, a veces esos pequeños pasos que la gente no ve, hay que mostrárselos. Cuando la gente empieza a ver que alguien llega y da hechos concretos y vamos mejorando, comienza a pensar que los beneficia de alguna forma y se meten en el juego.”

2) Recompensa contingente: EL líder, desde un principio, aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho. Un ejemplo de esto, se dio cuando Nelson Molano ingreso a la compañía en el 2011. Los empleados no se les había subido el salario en el 2011 y los almuerzos costaban en ese entonces \$5000. Nadie almorzaba en la empresa por que el sueldo no les daba. Nelson se les acercó y les dijo que cuando llegaran a punto de equilibrio, bajarían el

almuerzo a 1000, y efectivamente así sucedió. “Hoy en día, todos almuerzan acá, es de los beneficios que más valoran, un buen almuerzo” afirma Nelson.

3) Estimulación Intelectual: Ayudar a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello. El gerente de la compañía afirmó lo siguiente:” Lo importante es sentarte con los empleados, realizar reuniones semanales permiten hacer feedback tanto de reconocimiento como de lo que no está funcionando. Cuando tu sientas a una persona 5 veces y le dices que algo no está funcionando, él sabe que algo no está bien y que tiene que cambiar. Si tú nunca le dices si va bien o mal y un día a otro le das una carta de despido, el empleado nunca sabrá qué hizo mal o qué hizo bien. Entonces en la reunión le dices, mira te felicito, pero hay acciones que debemos cambiar rápidamente, y la gente se prepara para para lo peor o para lo mejor. Cuando los resultados están mal, no me gustan las evasivas y lo hablo con la gente. Los indicadores son un medio para que el que los presenta se dé cuenta por él mismo si va bien o mal, así que me gusta sentarme con ellos y ponerles unos tiempos para que mejoren, de esta manera todo es más claro y fijamos objetivos específicos, medibles, alcanzables y que tengan algún tiempo definido para el resultado. Es importante que se pueda llegar a un resultado lógico.

4) Influencia Idealizada Conductual: modelo de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. El gerente afirma que el personal de la empresa se identifica con él, “la gerencia es una institución en las compañías, hoy en día hay una ventaja aquí en la empresa y es bueno, es que la gente no le tiene miedo a hablar a la gerencia, ya la gente no tiene problema en que la comunicación llegue a su oficina. Hemos abierto unas vías de comunicación interesantes con RH. Esta área tiene una tarea y es reunirse una vez a la semana con algún área y escucharlos, que manifiesten qué se puede mejorar y que no, es una manera neutral de tratar las cosas. Se reúnen con el gerente y miran cómo se pueden solucionar los inconvenientes que existan. Por ejemplo, a la gente no les gusta que les cambien el horario, lo que les incomoda es que no les digan con tiempo de un posible cambio. La comunicación ayuda para que la compañía funcione. Esto pasa cuando tienen canales de comunicación, si no se hace esto se le genera un resentimiento a la compañía. Por otro lado, si se tiene en cuenta, ellos se comprometen: o lo hacen por orden o porque lo quieren. Si lo hacen por convicción el resultado es mucho mejor.

Por otro lado, el gerente se muestra preocupado por entender las necesidades de sus empleados. Él afirma que cuando se trata de motivar la gente, no siempre se hace de la misma forma, depende en gran medida de las personas y de sus necesidades. En la compañía El Pomar, el gerente ha identificado diferentes formas de motivar al personal, en cuestión de educación, comunicación, capacitación y bonificación, sin embargo, menciona que es un tema de nunca acabar.

Finalmente, el autor Frederick Herzberg (1968) plantea la teoría de los dos factores, donde trata los dos tipos de necesidades que afectan el comportamiento laboral del trabajador. El primer factor se refiere a los factores higiénicos. Estos factores incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, prestaciones, las políticas, directrices de la empresa, la seguridad personal y el clima de relaciones personales dentro de la empresa, entre otros. El gerente de la compañía El Pomar centralizó sus esfuerzos en gran medida este factor. Cuando la empresa empezó a aumentar sus ganancias, invirtió en los equipos de planta e instalaciones para que el personal se sintiera motivado y entendiera que si a la empresa le iba bien a ellos también. De esta manera, la gente comenzó a sentir orgullo por la compañía y a trabajar mejor al ver que llegaban nuevos equipos de última tecnología. De igual manera, pueden tener oportunidades de crecimiento dentro de la compañía al ir creciendo en el mercado.

El gerente mencionó que se dieron aumentos de salarios el año siguiente de la crisis de la compañía. Al personal se le aumentó lo correspondiente al año y adicional, lo correspondiente al año anterior que no se les habían incrementado. Él amablemente les explicó las razones del por qué en ese año no se les iba a aumentar, pero que si mejoraban en resultados les podría beneficiar el doble. De esta manera, el gerente logró ganarse la confianza de sus empleados, ya que actuaba de manera coherente y transparente al compartirles la realidad de los resultados y el fijarles metas alcanzables. El gerente afirma que la comunicación dentro de la compañía fluye libremente y esto facilita a una comunicación asertiva y libre de tergiversaciones. Las personas pueden acercarse a la gerencia para levantar la mano y van a ser escuchados. La idea es que la información llegue como es y en el momento que debe ser. Por otro lado, resalta un valor que deben tener todas las personas en la compañía y es “la honestidad”, un tema ligado a tener la capacidad de reconocer los errores, poder sentarse con sus compañeros a decir qué le gusta y qué no le gusta, no hablar de la gente a sus espaldas. Todas estas acciones fortalecen lo que es el primer factor planteado por Herzberg.

El segundo factor que plantea este autor, tiene que ver con la parte motivacional, siendo este el que contribuye al crecimiento personal y profesional del trabajador. Estos factores son el trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor, promoción y responsabilidad mayor en el trabajo. El gerente de Lácteos El Pomar estableció diferentes maneras de motivar a las personas. Pero, primero resalta que depende de la persona y de sus necesidades, no a todas las personas se les motiva de la misma forma. Dependiendo de su necesidad el gerente otorgaba beneficios como lo son las bonificaciones por ventas, flexibilidad de horarios, días de vacaciones, oportunidad para trabajar desde la casa, regalos de anchetas con productos de la compañía, capacitaciones, educación, almuerzos en los casinos con un precio muy bajo y diferentes actividades como fiesta de fin de año, asados, torneos de futbol, todo con el fin de dar reconocimientos por logro de metas y objetivos.

Podemos observar que la óptima presencia de los factores higiénicos no genera satisfacción, pero, sí evitan la evitan la insatisfacción, que en tiempos de crisis es fundamental. Para generar satisfacción es necesario estudiar los factores motivacionales, así como lo hizo el gerente de la compañía, de conocer cuáles eran las necesidades de cada uno de los empleados.

#### **4. ARGUMENTOS FINALES**

El caso de Lácteos El Pomar nos muestra cómo a través del liderazgo de la gerencia se pueden transformar los resultados de una compañía. Sin embargo, no existe una metodología puntual para afrontar una crisis y se debe tener en cuenta que no todas las empresas son iguales y por lo tanto reaccionan de manera diferente. Una crisis se puede dar por un tema financiero, de mercadeo o hasta de reputación. Por esto mismo es que cada crisis requiere de un manejo y unas estrategias diferentes. Teniendo en cuenta lo anterior, es de gran importancia identificar el factor que llevó a la compañía a la crisis y determinar si la empresa cuenta con los recursos tanto económicos como humanos para afrontar esta situación.

Los resultados de este estudio de caso nos muestran cómo la gerencia desarrolló un fuerte estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Con respecto al liderazgo transaccional,

evidenciamos cómo por medio del carisma, el gerente logró identificar las necesidades de sus empleados, ganarse su confianza y establecer los valores clave que debían reunir los empleados de la compañía. Así mismo, supo identificar y remover aquellos obstáculos que impedían el alcance de los resultados. Por último, el gerente como líder carismático, afirma que la retroalimentación es fundamental para que los empleados puedan corregir y progresar en sus tareas diarias y así mejorar sus resultados.

Otro factor importante en el liderazgo transformacional es la motivación. Para lograr motivar a los empleados en tiempos de crisis, el gerente tuvo que identificar las necesidades puntuales de cada uno de sus empleados, resaltando que no a todas las personas se les puede motivar de la misma manera, debido a que sus necesidades pueden llegar a ser completamente diferentes.

Por otro lado, el liderazgo transaccional también jugó un papel importante en el estilo de liderar de la gerencia. El gerente afirma que los empleados son motivados mediante recompensas y castigos, como un medio de pago por sus esfuerzos. También resalta la importancia de que la gente se equivoque ya que de esta manera podrán corregir sus errores y mejorar sus resultados en el futuro y así, sentirse apoyados por su líder sin temor a ser despedidos. De igual manera, la retroalimentación que el gerente les brinda a sus empleados va a beneficiar tanto al empleado como a la empresa, que resulta siendo una transacción que beneficia a ambas partes.

Ante una situación de crisis es importante que la gerencia sea honesta y comunique la situación a sus empleados, para que ellos se sientan incluidos y tomados en cuenta. Lo importante en esta situación no es atemorizar a la gente con el problema sino contarles cual es el plan de acción para salir del problema.

En conclusión, el líder de la compañía Lácteos El Pomar afirma que los incentivos monetarios nunca van a ser suficientes para mantener motivados a los empleados. El tratar bien a la gente, causa que se sientan comprometidos con su trabajo y no realicen sus tareas diarias solo por recibir dinero. A medida que pasa el tiempo, los empleados van a comprender que, si a la empresa genera buenos resultados, esto les beneficiara a ellos.

Se logró evidenciar, con el caso de Lácteos El Pomar, que una de las mejores maneras para retener y motivar al personal es generando oportunidades dentro de la compañía, es decir, creando retos y proyectos internos para que la gente salga de la rutina de sus actividades diarias y pueda participar, aportar y crecer tanto profesional como personalmente.

## 5. REFERENCIAS

- Alpina (2016). *Historia de Alpina y Presencia en Colombia*. Obtenido el 8 de junio de 2016 de <http://www.alpina.com.co/quienes-somos/historia/>.
- Alquería (2016). *Mundo Alquería*. Obtenido el 8 de junio de 2016 de <http://www.alqueria.com.co>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Bazzani Gaviria, J. C., & Villalobos Torres, D. (2014). *Liderazgo de Rango Total: revisión teórica del modelo*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Bohorquez, N., Buitrago, A., Joya, M., Montaña, X., & Rivera, H.A. (2012). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Sector productos lácteos*. Bogotá D.C. Facultad de Administración Universidad del Rosario. No. 135, ISSN: 0124-8219.
- BPR Benchmark (2014). *Ranking Empresas Sector Lácteos*. Obtenido el 10 de febrero de 2016 de [https://bck.emis.com.ez.urosario.edu.co/mainview/rankingssector?sector\\_id=9999010&grupo\\_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK](https://bck.emis.com.ez.urosario.edu.co/mainview/rankingssector?sector_id=9999010&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK)
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bermeo, S. L., Londoño, J. E., & Mur, F. V. (2015). Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial. *FACCEA*, 3(2).
- Cabrera, N., & Zayas, P. M. (2006). Liderazgo empresarial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>
- CEI Glosario (2012) Glosario de Términos: Laborales, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Administración Y Gestión de Empresas. Obtenido el 12 de abril de 2016 de: [http://www.ceiformacion.es/Glosario/G\\_Laboral\\_RRHH\\_PRL.html](http://www.ceiformacion.es/Glosario/G_Laboral_RRHH_PRL.html)

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Herzberg, F., Mausiner, B., Peterson, O., & Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion*. Psychological Services of Pittsburgh.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46 (1): 53–62.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lácteos El Recreo (2016). *Productos Lácteos*. Obtenido el 8 de junio de 2016 de <http://lacteoselrecreo.com/>.
- Lafaurie, J. F. (2012). *Retos de la Globalización en el mercado lácteo*. Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN. Obtenido el 18 de abril de 2016 de: [www.fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co).
- Lácteos El Pomar (2016). *Quiénes Somos*. Obtenido el 8 de junio de 2016 de <http://www.lacteoselpomar.com/quienes-somos>.
- La Resurrección del Pomar. (2014, 3 de junio). *Revista Dinero*. Obtenido el 13 de enero de 2016 de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/el-pomar-recupera/192972>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2007). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 14(1) 118-134.
- Mojica, F. (2010). *El futuro de la industria láctea colombiana*. Obtenido el 11 de mayo de 2016 de [http://francisco Mojica.com/articulos/Futuro\\_de...pdf](http://francisco Mojica.com/articulos/Futuro_de...pdf)
- Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Rivera-Rodríguez, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento organizacional*. México: Ediciones Pearson.
- Silverglade, B. A. (2000). WTO Agreement on Sanitary and Phytosanitary Measures: Weakening Food Safety Regulations to Facilitate Trade?, *The Food & Drug Law Journal*, 55, 517-524.

Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

Toca C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Documento de Investigación, Facultad de Administración, No 98.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.