



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“Liderazgo Transformacional como  
Herramienta de la Productividad de los  
Empleados”  
(Caso: Empresa Textilera, Municipio  
Ixtapaluca)**

**TRABAJO DE TESIS**

**PRESENTAN:**

**Cruz Avila Yazmin**

**Rodea Velázquez Mara Aglael**

**ASESOR DE TESIS:**

**DR. OMAR ERNESTO TERÁN VARELA**

**CO-ASESOR DE TESIS:**

**MTRA. MARÍA ISABEL QUIROZ MENDOZA**



AMECAMECA, MEXICO. 2014

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
Introducción.....	5
<b>Capítulo 1.- Planteamiento del problema</b>	
1.1.- Antecedentes.....	7
1.2.- Descripción de la problemática.....	9
1.3.- Justificación.....	10
1.4.- Pregunta de investigación.....	11
1.5.- Objetivo de la investigación. ....	11
1.5.1.- Objetivo general.....	11
1.5.2.- Objetivos específicos.....	11
1.6.- Supuesto de investigación.....	12
1.7.- Metodología de la investigación.....	12
1.7.1.- Tipo de la investigación.....	12
1.7.2.- Nivel de la investigación.....	12
1.7.3.- Diseño de la investigación.....	12
<b>Capítulo 2.- Generalidades de la Empresa</b>	
2.1.- Antecedentes de la Empresa.....	13
2.2.- Misión .....	13
2.3.- Visión .....	14
2.4.- Valores.....	14
2.5.- Política de Gestión Integral.....	14
<b>Capítulo 3.- Generalidades del Liderazgo Transformacional</b>	
3.1.- Definición de Líder.....	15
3.1.1- Definición de liderazgo.....	15
3.2.-Dirigentes y Seguidores.....	20
3.3 - Estilos Liderazgo.....	21
3.4.- Concepto de Gerencia.....	32
3.5.- Diferencia entre Líder y Gerente.....	33
3.6.- Concepto de Dirección.....	33
3.7.- Concepto de Estructura.....	35
3.8.- Concepto de Cambio.....	40
3.9.- Antecedentes del Liderazgo Transformacional.	43
3.10.- Definición de Liderazgo Transformacional...	46
3.11.- Comportamientos de los Líderes Transformacionales.....	47

3.12.- Atributos de los Líderes Transformacionales....	49
3.13.- Principios del Liderazgo Transformacional.....	49
3.14 - Características del Liderazgo Transformacional.	51
3.15.- Dimensiones del Liderazgo Transformacional..	57
Capítulo 4.- Generalidades de la Productividad	
4.1.- Definición de Productividad.....	58
4.2.- Características de la Productividad.....	65
4.3.- Tipos de Productividad.....	65
4.4.- Importancia de la Productividad.....	66
4.5.- Como se mide la Productividad.....	67
4.6.- Factores que afectan la Productividad.....	69
4.6.1.- Concepto de Formación.....	72
4.6.2.- Concepto de Actualización.....	72
4.6.3.- Concepto de Identidad.....	73
4.6.4.- Concepto de Responsabilidad Social.	74
4.7.- Enfoques de la Productividad.....	75
4.8.- Relación entre liderazgo y Productividad...	79
Capítulo 5.- Resultados de la Investigación	
5.1.- Diagnostico de la Problemática.....	81
5.2.- Estructura y Explicación de la Propuesta.....	89
Conclusiones.....	97
Referencias bibliográficas.....	98
Anexo 1.- Encuesta .....	100

## **Dedicatorias Yazmin Cruz Avila**

### **A Dios**

*Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

### **A mis padres**

*A mis padres Felipe Cruz García y Rosa María Ávila Cruz, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño su amor y su apoyo incondicional ya que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.*

### **A mis abuelos**

*Su sabiduría influyeron en mi la madurez para lograr todos los objetivos en la vida, es para ustedes está tesis en agradecimiento por todo su amor.*

### **A mis hermanas**

*Siempre estuvieron conmigo Selena y Jacqueline en las buenas y malas, me apoyaron en cada momento y son parte importante de mi vida.*

### **A mi mejor amiga**

*Ella compañera de tesis, gran y mi mejor amiga Mara Aglael Rodea Velazquez gracias por estar en todo momento y darme consejos, enseñar que hay que luchar por lo que quieres, por largas horas compartidas dedicadas a este trabajo, por ese apoyo incondicional que me has brindado.*

## **Agradecimientos Yazmin Cruz Avila**

*A todas las personas que participaron e hicieron posible este trabajo muchas gracias por su apoyo y enseñanza:*

### **A mi Director de Tesis**

*Esta dedicatoria y agradecimiento va directamente para mi director de Tesis Dr. Omar Ernesto Terán Varela, gracias por enseñarme, aconsejarme e instruirme en el camino, por darme su apoyo y su comprensión en las situaciones difíciles, quien siempre estaba dispuestos a ayudar en los momentos más duros sin pedir nada a cambio. Él es parte de este logro.*

### **A mis maestros en General, Co-asesora y revisores**

*A mis maestros en general que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis. A mi Co-asesora M. en RI. María Isabel Quiroz Mendoza, Revisores LAE. Saúl Sandoval Torres y M. en A. Martha Elba Ruiz Riva Palacio quienes siempre con la mejor disposición de darnos su apoyo y tiempo en la elaboración y culminación de este trabajo estuvieron ahí, de ante mano Gracias.*

## **DEDICATORIA DE MARA AGLAEL RODEA VELAZQUEZ**

**Dedico este trabajo principalmente a Dios, y a mis padres Jesús y Francisca que estuvieron presentes en cada una de las etapas de mi vida brindando me su apoyo al igual que motivándome para que yo pudiera cumplir mis sueños y por qué han dado todo para que yo me desarrolle en cualquier ámbito de mi vida buscando siempre lo mejor para mí, por ayudarme a levantarme cuando yo sentía que me derrumbaba por estar hay sin importar lo difícil que fueran las situaciones por sus consejos y principalmente por haberme dado la vida gracias.**

**A mi hijo mi pequeño Joshua quien ha sido el motor para lograr todo esto que aún con tu corta edad me has dado las fuerzas para luchar y ser cada vez mejor te amo mi niño eres tú la razón por la cual yo lucho cada día contra cualquier situación por difícil que parezca gracias mi niño por haberme elegido para cuidarte y guiarte por la vida**

**A mis hermanas Lizbeth e Ilce que estuvieron conmigo, pues con su simple presencia me ayudaron a salir adelante, con su cariño y su apoyo que aunque son más pequeñas que yo me han enseñado mucho.**

**A mi mejor amiga Yazmin por haber estado en los buenos y malos momentos en mi vida por apoyarme y ser quien me diera consejos para salir adelante a demás por ser mi compañera de tesis y principalmente por tu amistad incondicional.**

**También doy gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda. Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes.**

**“GRACIAS”**

## **AGRADECIMIENTOS DE MARA AGLAEL RODEA VELAZQUEZ**

**La presente Tesis es un esfuerzo de muchas personas que participaron leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.**

**Le agradezco principalmente a el Dr. Omar Ernesto Terán Varela que fue quien estuvo hay al pie del cañón apoyándonos en todo momento sin importar lo que tuviera que hacer brindándonos su sabiduría, consejos por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo por todo eso gracias.**

**También a la M. en A. Isabel Quiroz Mendoza, al LAE. Saúl Sandoval Torres y a la M. en A. Martha Elba Ruiz Riva Palacio quienes se tomaron el tiempo para revisar nuestro trabajo y que nos dieron sus puntos de vista para que la investigación quedara bien además por los consejos, el apoyo y el ánimo que me brindaron.**

**“GRACIAS”**

## Introducción

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten en la capacitación de sus empleados pues pretenden elevar su rendimiento en la empresa usándolo como estrategia para incrementar los intereses monetarios.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir.

El liderazgo transformacional busca estimular tanto al líder como a los seguidores y que se llegue a realizar una transformación interna en el individuo logrando así resultados importantes para la organización, en pocas palabras el liderazgo transformacional motiva a los seguidores (empleados) a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez) y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la organización. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en el cual se preguntó de forma específica a los empleados sobre los elementos del liderazgo transformacional para conocer nivel del mismo.

Este trabajo tiene como propósito utilizar el liderazgo transformacional como Herramienta para Productividad de los Empleados, analizando los elementos clave para posteriormente dar las sugerencias y darlas a conocer.

## Capítulo 1.- Planteamiento del problema

### 1.1.- Antecedentes

**Bennis & Nanus (1985)**, mencionan y a su vez identificaron cuatro estrategias comunes usadas por líderes de organizaciones en transformación:

- Un líder transformacional tiene una clara visión del estado futuro de la organización. La naturaleza convincente de esta visión toca a los seguidores y los empuja a respaldar a la organización.
- Los líderes transformacionales deben ser *arquitectos sociales* en sus organizaciones. Deben comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización.
- El líder transformacional debe crear confianza en su organización, profesando ante todos su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella.
- Un líder transformacional hace uso de un despliegue creativo de su persona en función de una consideración positiva de sí mismo. El líder conoce sus fortalezas y debilidades, ocupándose de enfatizar las fortalezas y minimizar sus debilidades. Esta consideración positiva de sí mismo tiene impacto en los seguidores, creando en ellos altas expectativas y sentimientos de confianza.

En tanto las organizaciones sigan enfrentando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo. Esto describe un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y comunidades. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. Estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza, ya que solo por este medio podrá crear un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión. Así, generan emoción y energía al centrarse en el futuro.

En los últimos años, muchos estudios han comprobado que el liderazgo transformacional afecta positivamente al desempeño de los empleados no solo aumenta el desempeño de los individuos y grupos, sino que también puede funcionar para disminuir el impacto del comportamiento del trabajo contraproducente, presumiblemente porque los líderes transformacionales son capaces de obtener empleados comprometidos con los objetivos, y no solo sus propias metas.

**Hackman y Jonson (1991)**, consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el “statu quo”, sin embargo es típico en los directivos el mantenerlo; los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones, mantener una postura abierta de participación y comunicación con sus seguidores.

Según **Bryman (1996)**, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea, visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

El liderazgo transformacional según **Leithwood (1996), Tomlinson y Genge**, tiene como metas fundamentales identificar y establecer metas claras, tener visión para situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración.

**Kouzes (1997)**, considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual, estimulan a sus seguidores a buscar nuevas alternativas o formas de pensar, facilitando la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo.

**Para Cardona (2000)**, el interés de este tipo de liderazgo es la mejora de la relación líder-seguidor ya que este vínculo en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio, lo hace más bien sobre aspectos sociales, así que a pesar de que los buenos líderes transaccionales obtienen el máximo resultado de la relación económica o instrumental que han generado, el

resultado es todavía mejorable mediante otro tipo de asociaciones o relaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente, este es el caso del liderazgo transformacional.

**Mendonca (2001)**, estableció que los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment y el poder referente y experto para provocar cambios en los seguidores acerca de sus creencias y valores. Estas características le confieren la propiedad de ser más ético sin ofender la dignidad de la persona por medio de solos intercambios.

Según **Lussier y Achua (2002)**, menciono que; El liderazgo transformacional se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las relaciones de los seguidores. El liderazgo transformacional es la forma de liderazgo que sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores. También nos dice que el liderazgo transformacional es la forma de liderazgo que busca mantener estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

**Bromley y Kirschner (2007)**, mencionan que los líderes transformacionales deben poder definir y articular una visión para sus organizaciones, a fin de que los seguidores intrínsecamente acepten la credibilidad del líder.

## **1.2.- Descripción de la problemática**

Por lo tanto la presente investigación tiene como objetivo utilizar el liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados para que ayude a elevar su desempeño al realizar sus actividades, a tener compromiso con la empresa, compartir metas, que exista confianza entre ellos, y que expresen inquietudes con la finalidad de aceptar responsabilidades y desafíos futuros. Mediante el proceso de observación que se realizó en la

empresa Textilera ubicada en el Municipio de Ixtapaluca, se detectó que los empleados presentan deficiencias en la realización de sus actividades y bajo desempeño, que se ven manifestados en actitudes negativas y poco productivas tales como: no tener iniciativa propia para realizar actividades pendientes y que se vean reflejados en el compromiso que se tiene con la empresa, así mismo no tienen metas compartidas, no existe confianza para trabajar en equipo y por su comportamiento no hay claridad en sus expresiones e inquietudes para realizar sus actividades laborales.

Hoy en día en el mundo de las organizaciones, podemos darnos cuenta que hay constantes cambios y se ha creado la necesidad de que los empleados que laboran dentro de estas disfruten de las cualidades de un líder, para enfrentar desafíos futuros.

En la actualidad muy pocos autores hablan del Liderazgo Transformacional y comentan que es una pieza clave en el manejo de las organizaciones pues se admite ampliamente que su ejercicio es una herramienta clave en la mejora de lo que acontece en las empresas y un factor que incide en el desarrollo de la productividad de los empleados. Los empleadores y los lugares de trabajo donde se desempeñan exigen que los empleados lleguen a ser líderes transformadores buscando mantener la efectividad para fomentar una visión a largo plazo.

### **1.3.- Justificación**

El Liderazgo Transformacional Puede aplicarse tanto a pequeños medianos y grandes equipos de trabajo, y que vean a la organización como un todo. Por lo que los miembros de estas organizaciones se deben estimular intelectualmente y se deben inspirar a sí mismos, motivarse y que se identifiquen con sus metas individuales, de grupo e institucionales para lograr que sean altamente productivos y elevan su compromiso, participación, lealtad y desempeño en la misma.

Es por ello que la importancia de la investigación radica en darle solución a los problemas que presentan los empleados de la empresa Textilera ubicada en el Municipio de Ixtapaluca que son deficiencias en la realización de sus actividades, bajo desempeño que se ven manifestados en actitudes negativas, buscando darle solución mediante el Liderazgo Transformacional como herramienta de la productividad.

▪ **Criterios de Investigación**

- **Conveniencia:** Porque sirve para resolver problemas que se presentan de la empresa
- **Relevancia Social:** Ayudara a mejorar la estructura organizacional mediante Liderazgo Transformacional.
- **Implicaciones Practicas:** Ayuda a resolver un problema real que presenta la empresa Textilera

**1.4.- Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los elementos que integran al Liderazgo Transformacional como herramienta que permita identificar la problemática que presenta la empresa Textilera?

**1.5.- Objetivo de la investigación.**

**1.5.1.- Objetivo general.**

- Diagnosticar los factores del Liderazgo Transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados en la empresa.

**1.5.2.- Objetivos específicos.**

- Identificar y analizar los factores que intervienen en el liderazgo transformacional.
- Identificar y analizar elementos del liderazgo transformacional que impactan en la productividad de los empleados.

## **1.6.- Supuesto de investigación.**

Aplicar el Liderazgo transformacional como herramienta que permita hacer sugerencias positivas para la productividad de los empleados

## **1.7.- Metodología de la investigación.**

### **1.7.1.- Tipo de la investigación**

Es de tipo cualitativo ya que el objetivo principal de esta investigación es observar los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño de sus actividades y utilizando liderazgo transformacional como herramienta se logrará que se realicen cambios necesarios para el logro de los objetivos.

### **1.7.2.- Nivel de la investigación.**

La investigación es de nivel descriptivo debido a que se describe cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno que está ocurriendo en cuanto a los factores que intervienen en el liderazgo transformacional que será realizado en la Empresa Textilera del Municipio de Ixtapaluca.

### **1.7.3.- Diseño de la investigación.**

La investigación es de diseño no experimental transversal o transaccional, debido a que los datos se recolectaran en un mismo instante de tiempo por lo que permitirá realizar un análisis de la situación actual de la empresa y se utilizará el liderazgo transformacional como herramienta en la productividad de los empleados con el fin de darle una posible solución a los fenómenos que ocurren en esta y alcanzar altos niveles de productividad y competitividad dentro de la organización.

## **Capítulo 2.- Generalidades de la Empresa**

### **2.1.- Antecedentes de la Empresa**

GRUPO BRISA es una empresa 100% mexicana, fundada como una empresa familiar en 1981 en la Ciudad de México con operaciones de compra-venta inicialmente. La consolidación comercial de la empresa, comandada por el liderazgo y visión de sus fundadores, los hermanos Brito, transformaron una micro empresa de comercialización en un grupo industrial que actualmente es considerado un líder en el mercado de la moda en México.

Somos una empresa que provee a sus clientes con los mejores productos en ropa para toda la familia directamente y sin intermediarios. Nuestra calidad en moda y confección nos ha permitido empezar a incursionar en mercados internacionales. Actualmente contamos con más de 25 tiendas en todo el país y nuestras instalaciones de manufactura y procesamiento de prendas de mezclilla se realizan en Puebla y, por supuesto, en la Ciudad de México donde también se encuentran nuestras oficinas centrales.

También somos proveedores de las principales cadenas de tiendas departamentales y de autoservicio en México. Contamos con tecnología de punta para el diseño y manufactura de nuestros productos y somos orgullosos socios comerciales de las principales compañías relacionadas con la moda y la confección. Nuestra calidad, servicio y compromiso nos preceden. En la actualidad, GRUPO BRISA agrupa a 5 compañías especializadas y creadas estratégicamente para maximizar recursos y facilitar operaciones.

### **2.2.- Misión**

Somos un grupo de empresas mexicanas a la vanguardia, que crea y comercializa productos y servicios de la mejor calidad y moda, garantizando la satisfacción de nuestro personal, clientes y proveedores.

### 2.3.- Visión

Ser un grupo de empresas socialmente responsables, siempre a la vanguardia en la innovación y comercialización de nuestros productos y servicios en el mercado nacional e internacional.

### 2.4.- Valores

- ❖ **INTEGRIDAD**- ser congruentes entre lo que se piensa, se siente y se hace.
- ❖ **RESPONSABILIDAD**- asumir las consecuencias de las decisiones.
- ❖ **HONESTIDAD**- actuar con veracidad y justicia.
- ❖ **RESPECTO**- reconocer los derechos de todas las personas en general.
- ❖ **DISCIPLINA** – actuar con orden para seguir nuestras metas.
- ❖ **SOLIDARIDAD**-colaborar mutuamente con las personas para lograr una misma meta.
- ❖ **SUSTENTABILIDAD**-satisfacer las necesidades de las personas sin perjudicar el medio ambiente y generaciones futuras.
- ❖ **PRO-ACTIVIDAD**- tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

### 2.5.- POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL.

En grupo brisa nos dedicamos a proveer a nuestros clientes productos y servicios vanguardistas e innovadores, satisfaciendo sus necesidades con el diseño y suministro, promoviendo el respeto ambiental, la seguridad en el trabajo y mejora continua de nuestros procesos con la participación y el compromiso de nuestro personal, asegurándonos de cumplir con los requerimientos legales y normativos; constituyéndonos como una empresa que genera bienestar social.

## **Capítulo 3.- Generalidades del Liderazgo Transformacional**

### **3.1.- Definición de Líder**

#### **○ Líder**

Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. ([http:// Definición.de/líder/](http://Definición.de/líder/))

#### **○ Definición de Líder**

Es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración. (Casares, 1995)

### **3.1.1.- Definición de Liderazgo**

Liderazgo; Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Lussier y Achua 2002)

#### **▪ Definición de Liderazgo**

Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan a usted y muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente, las acciones que usted solicite de los demás deben ser razonables, pertinentes y éticas. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese su departamento en la consecución de sus metas de mayor productividad, mejor calidad o servicio y conservación de los recursos. En primer lugar, las respuestas de los empleados deben ser más que una aceptación pasiva; usted necesita un compromiso dispuesto y entusiasta. En segundo lugar, en la medida en que los empleados desarrollan sus habilidades

y experiencias, deben empezar a aceptar parte de la responsabilidad de velar por lo que requiere hacerse. (Madrigal, 2009).

- **Liderazgo**

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos del grupo. En teoría no solo se deben alentar a las personas a que desarrollen disposición para trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan de tras del grupo para empujar e impulsar, se colocan delante para facilitar el proceso e inspirar el logro de metas organizacionales. (Cannice, Koontz, y Wehrich 2012).

- **Definición de Liderazgo**

El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular integrar, y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura del poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (Casares, 1995)

- **Definición de Liderazgo**

Un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados. (Payeras, 2004)

▪ **Rasgos más importantes de los líderes.**

**Energía.** Los buenos líderes tienen un nivel elevado de empuje personal y entusiasmo. Muestran una sólida ética de trabajo.

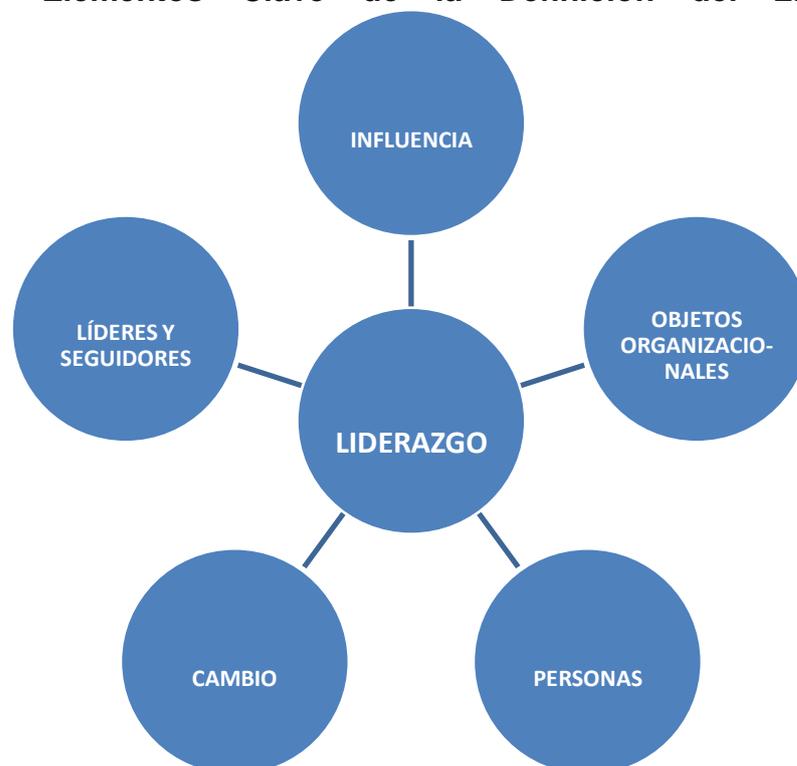
**Deseo.** Los líderes efectivos tienen aspiraciones personales para ascender a posiciones de liderazgo, y el deseo de orientar a los demás para que tengan mayores logros. Eligen ser líderes.

**Integridad.** La fidelidad, la fortaleza de carácter y de credibilidad son sus sellos distintivos. Los buenos líderes establecen estándares éticos y morales elevados para ellos mismos y viven de acuerdo con ellos, de una manera notable.

**Confianza personal.** Los líderes se sienten bien con su desempeño pasado y capacidades a futuro. Tiene niveles apropiados de autoestima y seguridad en ellos mismos.

**Juicio.** El análisis cuidadoso y la consideración reflexiva preceden a la mayor parte de las acciones de los buenos líderes. Sin embargo, son decididos cuando la situación así lo exige.

**Diagrama 1.- Elementos Clave de la Definición del Liderazgo**



(Lussier y Achua 2002)

**LÍDERES Y SEGUIDORES.** Las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directores gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y autoridad formal para decirles lo que tiene que deben hacer; y empleados que no poseen tal autoridad. Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

El liderazgo, por lo tanto forma parte de la labor del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces – tal vez conozcan algunos. También hay quienes no son administradores, pero tienen una gran influencia sobre estos y sus compañeros. Cuando usamos la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal. Cuando decimos líder, aludimos a quien puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás; un administrador tal vez no. Por lo tanto, un líder no es por fuerza con una posición formal como el administrador.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen “los que dicen amen a todo” y siguen a siegas a un líder sin aportar algo que pueda influir en el. Los líderes competentes influyen en los seguidores y estos en aquellos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que requieren para ser un buen seguidor.

**INFLUENCIA.** Influir es el proceso en que el líder comunica sus ideas, los seguidores las captan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo. La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, si no en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el flujo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal .no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que diesen tanto el líder como los seguidores, un provenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

## **CAMBIO.**

Influir y establecer objetivos con temas indisolubles del cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Las siguientes frases nunca han estado en el vocabulario de líderes triunfadores: siempre lo hemos hecho de esta manera; nunca lo hemos hecho así; es imposible realizarlo; ¿acaso alguien lo ha hecho así?; no estar en el presupuesto,...etc. el liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

## **LA GENTE.**

Si bien la palabra gente nos menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego de leer sobre los otros elementos, se habrá percatado de que el liderazgo es sinónimo de dirigir a individuos. (Lussier y Achua 2002)

### **3.2.- Dirigentes y Seguidores**

Normalmente se piensa en el líder como un individuo aislado que conduce las aspiraciones y metas de grupo, que como un héroe solidario toma las banderas y logra las victorias requerida para el triunfo. Nada más lejos de la concepción esencial del liderazgo. No exististe líder sin seguidores.

Cuando hay una conducción excesivamente fuerte y seguidores demasiado ambiciosos, no por eso se rompe la relación dual. Esto exigirá del líder mayor responsabilidad y esfuerzo y su forma de dirigir estará determinada por la relación dual.

Cuando el liderazgo es muy débil y no existe una claridad en cuanto a quien tiene el poder o las riendas del grupo o de una organización, comienza a parecer, y cada vez con mayor fuerza, intentos de dominio para lograr el liderazgo. A esto se le ha denominado lucha por el poder. El grupo tiende a proporcionarse la cabeza que necesita. En este fenómeno se ve claramente la dinámica de la relación dual que es esencial en el liderazgo.

Cuando existe un liderazgo fuerte y aceptado, los grupos o las naciones son más colaboradores y más productivos y hay menos conflictos. La energía es utilizada para las tareas comunes. Se tiene resuelto el compromiso con la relación dual.

El líder es una creación y una necesidad de todo grupo humano, ya que consciente o inconscientemente sabe que requiere de orden, dirección, organización e integración.

Hoy en este mundo complejo, el binomio líder-seguidor cobra mayor importancia en las organizaciones modernas, en las que los seguidores tienden a influir más en las decisiones y a participar más en los resultados de las instituciones o de las empresas.

La relación dual entre líder y seguidores se da en un proceso como toda relación humana. Este proceso dual de liderazgo, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores y también es fluido. Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parecen; ni el líder tiene tanto poder como aparenta. El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y estos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan confianza a sus directivos, solo se la prestan. El líder también es influido por esas necesidades cambiantes de sus seguidores. (Casares, 1995).

### **3.3.- Estilos de Liderazgo**

#### **Estilo de liderazgo.**

Con estilo de liderazgo se alude a la aproximación general que emplea un supervisor al tratar de dirigir, activar o, en todo caso, proporcionar una atmosfera motivacional a los empleados. Es una combinación de rasgos, habilidades, actitudes, y comportamientos de liderazgo que los empleados perciben que su supervisor posee y utiliza en forma consistente. El liderazgo es según el cristal con que se mira.

Una forma tradicional de distinguir entre estilos de liderazgo era dividirlos en tres tipos:

- **Liderazgo autocrático o directivo.**

Aquí, el líder actúa de manera independiente para establecer metas, tomar decisiones, dar órdenes y exigir obediencia a las personas que supervisa. En algunos casos, esto produce resultados de corto plazo, e incluso llega a resultar apropiado cuando apremia el tiempo o se presenta una crisis. Sin embargo, el uso regular de un estilo sumamente directivo refleja suposiciones congruentes con la teoría X. A la mayoría de los empleados les desagrada y hasta teme trabajar para un líder rígido, ya que sienten que tiene más que aportar y que merecen cierto respeto. En consecuencia, el

comportamiento del empleado mengua y tienden a surgir problemas de ausentismo y rotación.

- **Liderazgo democrático o consultivo.**

Este estilo sigue siendo un modelo popular. El líder le presenta los problemas al grupo, consulta con las personas pertinentes o solicita ideas a quienes tiene experiencias, conocimientos e interés en el asunto antes de tomar una decisión. Esto fomenta la participación y un trabajo en equipo sólido. Sin embargo, algunos críticos arguyen que este modelo demora la toma de decisiones, debilita la imagen del líder y genera compromisos que poseen características menos que óptimas.

- **Liderazgo participativo.**

Este estilo es el más difícil de aprender y practicar para un supervisor. Se basa en el sentido de responsabilidad, la capacitación, la experiencia y el buen juicio del empleado, así como en la capacidad del supervisor para “soltar” algo de autoridad. En este sentido es sumamente congruente con la necesidad de facultar a los empleados y las suposiciones de la teoría Y. La participación verdadera le da a uno o más empleados derecho a explorar un problema, recabar información pertinente, tomar una decisión y ponerla en marcha. El resultado positivo es que los empleados están mental y emocionalmente comprometidos con su éxito. Pero también hay riesgos: no todos están preparados para este estilo de liderazgo, y hay supervisores que ven amenazando su deseo de control. (W.J., 2007).

## **Estilos de liderazgo**

### **➤ Dirigente autocrático**

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones y él tiene la información necesaria. En algunos casos el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión.
- Resistencia.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- Antipatía hacia el jefe.

### **➤ Dirigente democrático**

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados. Así da un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo.
- Mayor calidad y cantidad de producción.
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades.

➤ **Dirigente laissez-faire**

El termino francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en una empresa que pagan nomina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación.
- Poco uso de poder.
- Posible desorganización.

**Tabla 1.- Análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante estilos de mando o liderazgo**

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez-faire</b>
El líder determina toda la norma política.	Toda norma política es asunto de discusión y de decisión del grupo, que el líder anima y asiste.	Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder.

La autoridad dicta de uno en uno los pasos y las técnicas de la actividad.	Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos o altamente a escoger.	El líder proporciona los medios y la información solo cuando se le pide, fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
Por lo general, el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.	Los miembros son libres de trabajar con quien deseen, y se deja al grupo la división de tareas.	El líder no participa en absoluto en la operación o realización del trabajo.
El líder tiende a personalizar sus alabanzas o críticas al trabajo, permanece separado y no participa activamente con el grupo, excepto en las demostraciones.	Es objetivo al alabar o criticar. Se basa en los hechos y tratar de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.	Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes. A menos que se le pida, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos

(Madrigal, 2009).

### **Estilos del liderazgo**

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan 10 estilos de liderazgo. Coleman (2000) hace un análisis de seis estilos de liderazgo y como generan resultados, y afirma que el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; su teoría se opone a la de los teóricos del siglo XIX.

- **Liderazgo estructurador**

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizara la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas

a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos a recibir este título.

- **Liderazgo entrenador**

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar las habilidades y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, enterarla.

El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados

- ❖ Poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.
- ❖ Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.

- **Liderazgo alentador**

Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidades para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

- **Liderazgo delegador.**

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que procesa por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.

Este estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- Establezcan sus propias metas para realizar sus tareas.
- Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados.
- El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias que salgan fuera del control de los colaboradores.

- **Liderazgo carismático**

Según la Gran enciclopedia Castellana (2001) en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y la fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:

- Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.
  - Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales
  - Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.
  - Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.
  - Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados
  - Mantiene una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos.
  - Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como “aaah”, “eeeh”, o “tú sabes”.
- Articular una meta alcanzable a través de:
  - Una visión del futuro, formas convencionales de lograr la visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
  - La visión es un enunciado claro de adonde quieren ir y cómo van a llegar ahí.

- Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
  - Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
  - El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para que los demás la compartan.
- Comunicar expectativas de alto desempeño.
    - Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
    - Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
    - Transmiten una creencia absoluta en lo que lograrán sus expectativas.
  - Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante
    - El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
    - Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
    - Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
    - Son accesibles y escuchan genuinamente.
    - Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa. (Payeras, 2004).

## **Estilos de Liderazgo**

Los estilos de liderazgo tienen mucha influencia directa y muy fuerte en la cultura (potenciando unas conductas y eliminando otras) y en el clima de la organización (percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, flexibilidad organizativa...) y por lo tanto tiene un impacto directo de los resultados y pueden explicar en gran medida las causas de que unas

empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan del mercado.

A partir del análisis de los resultados de la gestión y dirección de personas, se identifican seis grandes tipologías o estilos, es decir, seis maneras de influir en las conductas de los colaboradores que tienen en general los directivos.

Están agrupados como siguen:

- Orientativo
- Impositivo
- Participativo
- Coach
- Afiliativo
- Laissez faire

- **Estilo orientativo**

Este estilo caracteriza al directivo que desarrolla y transmite visión de futuro, aportando claridad en aspectos de carácter organizativo (proceso de trabajo, organigramas, roles, contribución de cada rol al equipo, contribución de cada equipo a la organización, etc...) y estratégico (cambios en el mercado tecnológicos, adaptación de la empresa a dichos cambios, aparición de nuevos roles ante el cliente, etc.). este estilo es especialmente importante en situaciones de cambio cultural o tecnológico, tanto a nivel de compañía como de unidad, así como en cualquier momento en que los colaboradores puedan sentirse perdidos o confusos ante una determinada situación. Es especialmente importante también en empresas que tienen un crecimiento rápido, puesto que el crecimiento rápido, sobre todo si no está bien planificado, conlleva confusión, por lo que la orientación será de vital importancia.

- **Estilo impositivo**

Este estilo caracteriza al directivo que desarrolla conductas tendentes a la ejecución inmediata de una tarea. Este estilo se produce con cierta frecuencia cuando un empleado es promocionado de técnico a mando; el directivo en

cuestión no desarrolla de hecho un rol directivo; sus colaboradores, en extremo, no son más que brazos ejecutores de las decisiones y procesos pensados por el directivo, que en el fondo sigue actuando como técnico. Es también frecuente encontrar este estilo muy desarrollado en personas emprendedoras que han creado un negocio partiendo de cero. Las conductas que les han ayudado a conseguir el éxito, son consideradas como buenas y, por lo tanto, todos los colaboradores las tienen que cumplir, de forma casi exclusivamente imitativa.

Este estilo puede ser efectivo cuando el directivo es un verdadero experto en la materia y tiene una alta credibilidad por parte del equipo; es además altamente efectivo en situaciones de crisis, donde se requiere actuar con rapidez. Por el contrario es un estilo que genera un muy bajo nivel de autonomía y responsabilidad (empowerment) en los colaboradores, y que puede incidir muy negativamente en el desarrollo profesional tanto en el plano individual como en el de equipo, ya que no permite que las personas experimenten nuevas formas de hacer las cosas desde su experiencia e iniciativa a la vez que es poco tolerante al error o fracaso.

- **Estilo participativo**

Este estilo caracteriza al directivo que desarrolla conductas tendentes a lograr la implicación y el compromiso del equipo a través de la participación directa en el proceso de toma de decisiones. Utilizar este estilo supone liderar personas relacionadas, no es solitario por lo tanto dirige equipos más que individuos aislados y se fundamenta en el entorno de trabajo que fomenta la transparencia y el espíritu del equipo. El líder que utiliza este estilo actúa como facilitador, siendo las decisiones, propiedad del equipo, puesto que los temas y los problemas se gestionan en tanto que están conectados con roles diferentes, lo cual induce en un fuerte compromiso con los colaboradores con respecto a las decisiones y acciones a realizar, puesto que se deciden mayoritariamente por consenso.

- **Estilo coaching**

Este estilo caracteriza al directivo que trata de incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores, y en gestionar con los mismos todos aquellos aspectos, ya que se han derivado de la estrategia o del modelo cultural, que incide negativamente en los resultados. El ámbito temporal puede centrarse en un plano operativo y de corto plazo (ayudar al colaborador a mejorar en el desempeño de su rol actual) o de medio-largo plazo (ayudar al colaborador a explotar cualidades que serían claves para el desarrollo de un rol futuro). Es, por tanto, un estilo fundamental para generar empowermen y responsabilidad, siendo la delegación un aspecto central en su propósito. Como el propio nombre explica, este estilo es el pilar fundamental en el proceso de coaching, y en síntesis, consiste en ayudar al colaborador a realizar un autodiagnóstico (es el colaborador quien debe descubrir y asumir sus áreas de mejora, por lo tanto la visión del líder, es válida en tanto que es comprendida y asumida por el colaborador).

- **Estilo afiliativo.**

Este estilo caracteriza al directivo que desarrolla conductas tendientes a lograr armonía y buen ambiente en el grupo; el líder que utiliza frecuentemente este estilo tiene tendencia a entrar en aspectos de carácter personal de sus colaboradores (son personas antes que colaboradores); es un líder exageradamente comprensivo. Normalmente suele ser una persona muy próxima a los colaboradores y tiende a ayudar, asesorar y aconsejar como si de un padre se trata. En el fondo busca reafirmarse a través de sus colaboradores, no soportando bien o generándole ansiedad las críticas por parte del equipo.

- **Estilo *laissez faire*.**

Este estilo se caracteriza por un cierto abandono del rol de liderazgo; puede parecer en primera instancia que el líder delega y concede una dejación de responsabilidad, ya que tanto autonomía como delegación implica sentar unas reglas de juego y mecanismos de seguimiento y control, aspectos que el líder *laissez faire* no abandona en ningún caso. Los colaboradores y el equipo pueden sentirse como dejados de la mano de Dios sin nadie que les oriente y

clarifique las situaciones y con la sensación que deben asumir riesgos que no les corresponden. En caso de los colaboradores expertos, la actividad probablemente se seguirá desarrollando con mayor o menor eficacia. Si los colaboradores no están suficientemente capacitados es fácil que estos se bloqueen y la actividad se resiente en forma significativa. (Payeras, 2004)

### **3.4.- Concepto de Gerencia**

La gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Como se plantea aquí, el término gerencia tiene dos utilidades principales. Cuando se habla de gerencia como sección o departamento de una empresa (también se la puede llamar management), se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, etc.

Por otro lado, el término gerencia es aplicado para describir justamente este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la empresa. Para llegar a ocupar un puesto de gerente o de gerente general, una

persona debe contar con ciertas aptitudes que pueden adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero que son por lo general bastante similares. Entre ellas, encontramos la buena presencia, el trato respetuoso hacia los colegas, una actitud de liderazgo y de guía, autoridad y seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en los cuales los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias. (Definición ABC. 2007)

### **3.5.- Diferencia entre Líder y Gerente**

Aunque muchos escritos distinguen entre gerente y líder ( en una presentación en la que los gerentes son menos favorecidos), es cierto que los buenos gerentes deben ser líderes competentes, como también los buenos líderes deben ser capaces de dirigir, supervisar y ocasionalmente realizar de manera eficaz las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, controlar y por supuesto dirigir. (Casares, 1995).

### **3.6.- Concepto de Dirección**

**Dirección:** La función de la administración involucre los esfuerzos de los directivos para estimular el buen desempeño de sus empleados.

Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de grandes organizaciones.

¿Qué quiere la gente de sus líderes? En sentido amplio, quiere ayuda para alcanzar sus objetivos. Esto no solo incluye un mejor salario y promociones, sino apoyo para su desarrollo personal, eliminación de obstáculos para poder desempeñarse en niveles más altos y un trato respetuoso, justo y ético. Los líderes sirven mejor a la gente cuando les ayudan a desarrollar sus propias iniciativas y su buen juicio, permitiéndoles crecer y auxiliándose para convertirse en mejores colaboradores. La gente quiere competencia y un manejo adecuado.

Estas dos perspectivas lo que la gente quiere y lo que la organización requiere se combinan hábilmente en una serie de cinco conductas clave que fueron identificadas por James Kouzes y Barry Posner, dos reconocidos autores y consultores. Los mejores líderes:

1. *Desafían el proceso.* Desafían las prácticas y creencias convencionales, y crean un cambio.
2. *Inspiran una visión compartida.* Apelan a los valores de la gente y la motivan para que se preocupe por una misión importante.
3. *Permiten actuar a otros.* Brindan a las personas acceso a la información y le dan el poder de desempeñarse al máximo de su potencial.
4. *Poner el ejemplo.* No le dicen únicamente a la gente lo que tiene que hacer; son ejemplos vivientes de los ideales en los que creen.
5. *Alientan.* Muestran agradecimiento, otorgan incentivos y utilizan distintos enfoques para motivar a la gente de forma positiva. (A. S. y S. T. 2009).

- **La dirección**

Es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se lograra ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz.

La palabra dirección es de origen latino, cuya raíz regere, rectum, dirigiré, directum, significa guiar o dirigir. Líder proviene de la palabra Leader, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común. (Madrigal, 2009).

### **3.7.- Concepto de Estructura**

La estructura organizacional tiene que ver con la forma en que se divide el trabajo en una organización y como se asigna o coordina a varios individuos, grupos y departamentos.

La estructura de la organización aclara ciertos aspectos a todo el personal: “¿Qué se supone que debo hacer?”, “¿Quién es mi jefe?” y “¿a quién puedo recurrir cuando tengo algún problema?” la estructura es la forma en que se integra una empresa. También se relaciona con la asignación de responsabilidades, la designación de canales formales de información y los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación afectiva de los esfuerzos.

La estructura organizacional se asocia con las divisiones verticales y horizontales y la coordinación del trabajo. La división vertical tiene que ver con la autonomía el control y las comunicaciones. La concepción moderna de la “desestratificación” y la reducción de personal se vinculan con la delegación y la facultación (empowering) que significa organizaciones más horizontales con menos niveles verticales. La división horizontal del trabajo se relaciona con el diseño de los puestos, la diferenciación y la departamentalización. Además de la diferenciación horizontal y vertical, a menudo hay en las organizaciones una diferencia especial, que se refiere al grado de dispersión geográfica entre las instalaciones y el personal.

Las organizaciones dependen de una estructura, implícita en un organigrama, para asegurar la coordinación efectiva de las actividades. Sin embargo, es posible que también haya papeles específicos de enlace, equipos de tarea o integradores cuya función específica consiste en mejorar la coordinación organizacional. Se puede evaluar a las coordinaciones en términos de sus variables estructurales, como la complejidad es formalización y la centralización. Todavía hay sustanciales controversias sobre si la estructura afecta los procesos o viceversa, o, la forma en que esta influye en la productividad. Aunque permanece la evidencia de diferentes hipótesis, basta

decir que el modo en que una organización se estructura de manera formal tiene un efecto sistemático y poderoso en distintas variables de resultados que se pueden medir, como la productividad. Esencialmente, tiene que ver con la forma en que se logra la coordinación necesaria en una organización. Como tal, influye en distintos procesos, entre los que están los siguientes:

- Asignación de tareas y responsabilidades a las personas (por ejemplo, cuales son sus opciones en el trabajo que realizan)
- Especificación y definición de los `puestos con descripción y objetivos clave de resultados en el área
- Diseño de las relaciones formales de información a través de la organización
- Determinación del número de niveles en la jerarquía (alta contra plana)
- Determinación del margen de control de cada supervisor y gerente

Un concepto relevante en este sentido es el de la formación o grado en que los puestos se estandarizan. Los trabajos demasiado formalizados se traducen en una escasa libertad en lo que se debe hacer, cómo, cuándo y dónde. Cuanto más formales sean los puestos, mas explicitas serán las descripciones de los mismos, mayor será el número de reglas y procedimientos claramente definidos y resultara más fácil estructurar a los grupos. Generalmente, los trabajos profesionales tienen un bajo nivel de formalización y el de los puestos no calificados es alto, aunque hay excepciones. La estructura implica otorgamiento de autoridad, responsabilidad y confiabilidad, que se definen de la manera siguiente:

- La autoridad es una forma de poder que ordena los actos de los demás mediante instrucciones efectivas porque quienes las reciben considera que son legítimas.
- La responsabilidad es una obligación impuesta a quien ocupa un puesto.
- La responsabilidad explicita (avvountability) es el acuerdo por parte de los subordinados de realizar determinada tarea porque pertenece a la

organización. Implica que las personas informen sobre el relevo en sus responsabilidades.

- La estructura explícita proporciona la armazón de las organizaciones. Se necesita de la estructura para lograr el desempeño efectivo de las actividades principales y apoyar los esfuerzos del staff. Las organizaciones están estatificadas, y en su estructura jerárquica por lo general hay tres amplios niveles que se relacionan entre sí: técnico, administrativo y externo. Se pueden identificar de diferentes maneras las dimensiones de la estructura, pero por lo común incluyen la clasificación de actividades y las responsabilidades de las personas, niveles de autoridad jerárquica, margen de control y relaciones organizacionales formales. Otra dimensión importante adicional de la estructura es el impacto de la tecnología de información, que naturalmente afecta el flujo de información a través de la estructura.
- La estructura de una organización no solo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción en el trabajo de sus miembros. La efectividad general de la organización se verá afectada por el diseño estructural y el comportamiento de los empleados. El “sistema sociotécnico” mantiene e integra los requerimientos estructurales y tecnológicos de las organizaciones y las necesidades y demandas de su parte humana. Es probable que, en parte, las estructuras mal diseñadas provoquen ineficiencia, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos y falta de desarrollo.

Siempre hay una necesidad fundamental de establecer un esquema de orden y un sistema de mando mediante los cuales se puedan planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización. Esto requiere tomar en cuenta ciertas consideraciones básicas en el diseño de la estructura organizacional, como las decisiones clásicas de la burocracia de Weber: aclaración de objetivos, dimensiones de la estructura, división del trabajo y coordinación de actividades, centralización, tareas y funciones de los elementos, principios de

organización, margen de control y cadena escalar y relaciones organizacionales formales.

La esencia de la estructura es la división del trabajo entre los miembros de la organización y la coordinación de sus actividades. Se puede dividir el trabajo y relacionar las actividades de distintas maneras. La mayor parte de las organizaciones tendrán ejemplos de posibles combinaciones (formales e informales; altas y planas) para la agrupación de las actividades y la relación de diferentes trabajos entre sí. Una forma particular de estructura que puede causar problemas es la organización de línea y staff. Con el incremento de sistemas nuevos, complejos y tecnológicamente avanzados, y la necesidad de lograr la integración de una amplia variedad de actividades funcionales, se ha prestado mayor atención a formas de estructura más flexibles, como la organización matricial.

Según Randolph y Blackburn(1989), el método de procesos respecto a la estructura organizacional especifica cuatro dimensiones para la descripción y comprensión de la estructura:

1. *Complejidad*: el grado de diferenciación de los puestos y las unidades de trabajo. Las grandes organizaciones casi siempre son complejas y, por tanto, se presentan problemas de comunicación, coordinación, conflicto y control.
2. *Formalización*: el grado en que existen reglas, reglamentos y procedimientos explícitos para dirigir las actividades laborales. A veces existen pero no se hacen cumplir, y las normas no escritas contradicen los documentos escritos. Es posible que el nivel de formalización también cambie de manera sustancial en la organización, mucho más en los niveles inferiores que en los superiores
3. *Centralización*: la localización o dispersión de la autoridad en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Pocas veces suceden que las organizaciones son centralizadas o descentralizadas. Fácilmente pueden ocurrir las dos al mismo tiempo por ejemplo, es posible que la administración descentralice las decisiones rutinarias, pero que mantengan el control de las

decisiones fundamentales. No obstante puede limitar la autoridad descentralizada de las decisiones mediante reglas formalizadas. Los refinados sistemas de cómputo en línea muchas veces pueden crear un sentimiento de verdadera descentralización de las decisiones.

4. *Coordinación*: se trata de procesos o procedimientos de estrategia mediante el que se trata de asegurar que los distintos puestos se logren el orden correcto. Incluye las comunicaciones regulares necesarias para llevar a cabo las tareas que involucran a distintas personas, además de la supervisión directa y el intento por estandarizar por completo los procesos laborales, los resultados y las habilidades.

Según Mintzberg (1979), la estructura básica de todas las organizaciones considera cinco elementos un ápice estratégico de ejecutivos que tratan de asegurarse de que la organización cumpla sus objetivos fundamentales el núcleo operativo del grueso de los empleados que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la generación de productos y servicios la línea media de gerentes que conectan al centro con el ápice una estructura tecnológica que diseña, planea y modifica el flujo de trabajo (ingenieros, contadores, expertos de recurso humanos) personal de apoyo (staff) que ayuda a la organización más allá del flujo de producción (expertos legales, relaciones públicas, departamentos de investigación).

Generalmente, la estructura de una organización se representa en forma de organigrama que, en determinado momento, es la representación gráfica de su sistema estructural.

Los organigramas pueden utilizarse como una base para el análisis y la revisión de la estructura y pueden poner de manifiesto aparentes debilidades. (Furnham, 2006).

### **3.8.- Concepto de Cambio**

#### **Cambio organizacional**

Los cambios acelerados en la tecnología, los mercados y la economía mundial han significado que las organizaciones se hayan visto obligadas a modificar radicalmente no solo lo que hacen, sino como lo llevan a cabo. Una tarea vital para todas las organizaciones es la administración efectiva del cambio. Los objetivos del cambio muchas veces son la estructura organizacional, la tecnología y las personas. Con frecuencia existen presiones internas y externas del cambio. Las organizaciones deben tener el valor para cambiar todo aquello que puedan, la tolerancia y la adaptabilidad para aceptarlo que no puedan cambiar y la sabiduría para conocer la diferencia. Muchas esperan adaptarse y ser flexibles. Uno de los objetivos consiste en eliminar la estructura típica a favor de la red siempre cambiante de equipos, proyectos, alianzas y coaliciones, que se adaptan de manera adecuada a las fuerzas internas y externas. Las organizaciones no pueden cambiarlo todo, pero pueden modificar, con dificultad, persistencia y determinación, sus objetivos y estrategias, tecnología y estructura, así como a las personas.

Es útil distinguir entre los cambios planeados, intencionales y orientados a los objetivos y aquellos que ocurren inevitablemente. Es posible que los cambios se susciten en diferentes niveles y se apliquen a la estructura, la tecnología, los productos y los comportamientos individuales. Posiblemente las cuatro presiones más comunes para el cambio sean las siguientes:

- Globalización: hay un mercado global para los productos pero, para competir de manera efectiva en él, muchas organizaciones tienen que cambiar su cultura, estructura y operaciones.
- Tecnología cambiante: la rápida expansión de la tecnología de los sistemas de información, la manufactura integrada por computadora, la tecnología de realidad virtual y los robots; la rapidez, el poder y el costo de distintas operaciones han cambiado sustancialmente.

- Rápida obsolescencia de los productos: el reducido ciclo de vida de los productos ocurre debido a las innovaciones y, por ende, se traduce en las necesidades de reducir los tiempos establecidos de producción. En consecuencia, las organizaciones tienen que adaptarse rápida y contantemente a la nueva información y permitir las transiciones a las nuevas formas de operación.
- Naturaleza cambiante de la mano de obra: dependiendo de la naturaleza demográfica del país, existen muchos cambios significados y evidentes.

El cambio es omnipresente y constante. Se puede planear o no y, por ello, algunas organizaciones son proactivas y otras reactivas. Los cambios pueden provenir de adentro o de fuera; ambas cosas.

Hay muchas cosas que pueden (y necesitan) cambiarse en una organización. En el plano del ambiente están en intento de modificar las leyes, los requisitos de ingreso en el mercado, el nicho del mercado al que se pertenece o, de hecho, la competencia. En el plano organizacional, se pueden cambiar (con dificultad) los objetivos, la estrategia, la cultura, la tecnología, los procesos y la estructura de la organización. En el nivel de grupo, es posible modificar su composición y cohesión, además de los estilos de liderazgo de y de manejo del cambio. Finalmente, en el plano individual, la mayoría de los gerentes han tratado de modificar las actitudes, el compromiso, el desempeño, las habilidades y la motivación.

**Tabla 2.- Tipo de cambio**

	<b>Cambiófilos</b>	<b>Cambiófobos</b>
<b>Personas</b>	Les encantan los programas psicológicos y de recursos humanos destinados a cambiar actitudes, creencias, comportamiento y valores.	Detestan tratar de cambios a otros (y tal vez a sí mismos).

<b>Cosas</b>	Les encanta cambiar “sistemas”, sean estos organigramas, estructuras, procesos o artefactos.	Les molesta “hacer olas” en cualquier forma.
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

(Furnham, (2006).

### **Factores organizacionales a favor y en contra del cambio**

- **Factores**

A favor del cambio (lo facilitan, lo impulsan y estimulan)

- Leyes o reglamentos (muchas veces gubernamentales) revocados o revisados que crean nuevas oportunidades, mercados o formas de operar.
- Ambiente rápidamente cambiante (geográfico, de mercado, político) que hace que sean redundantes los viejos métodos, procesos o productos
- Tecnología mejorada o tecnología que permite hacer las cosas ms rápido, más económicas o de manera más confiable
- Desarrollo o selección de nuevos productos por tipo de consumidor
- Fuerza de trabajo modificada (por ejemplo, gente más adecuada, más mujeres) con diferentes exigencias y habilidades
- Administradores técnicamente más capacitados que aprecian las posibilidades de y para la nueva tecnología
- Crisis organizacional (por ejemplo, quiebra inminente, compra) que exige un cambio de necesidades
- Menor productividad, calidad de productos que se traduce en un cambio
- Menor satisfacción y compromiso del personal que provoca una crisis moral fundamental y menor productividad
- Mayor rotación, ausentismo y otros síntomas de estrés organizacional

- **Factores**

Contra el cambio

- Desconfianza personal a los agentes del cambio, sean estos asesores, gerentes nuevos o tecnócratas

- Temor personal al cambio, especialmente medio a lo desconocido o a que se vea afectada la seguridad personal u ocupacional
- Deseos personales de mantener el poder en la estructura existente
- Complacencia individual y creencia de que todo está bien
- Falta de recursos para sustentar el cambio de tal forma que los primeros esfuerzos se vengan abajo
- Conflicto entre los objetivos individuales y organizacionales
- Inercia organizacional contra el cambio de statu quo. (Furnham, (2006).

### **3.9.- Antecedentes del Liderazgo Transformacional**

El término Transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización.

Los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a nuevas alternativas o formas de pensar, facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo; etc.

<<El paradigma transformacional nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la diversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad>> (Palomo, 2010)

Burns (1978) propone una teoría general del liderazgo político que sirve de base al desarrollo del Liderazgo Transformacional. Este enfoque entiende el liderazgo como un proceso de interrelación en el cual los líderes influye en sus seguidores, pero también son influidos por ellos. Estos líderes tratan de crear la conciencia de cambio a altos ideales y valores morales como la libertad, la

justicia o la igualdad. Los líderes transformacionales procuran provocar cambios significativos en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización, con el fin de generar compromiso hacia las nuevas estrategias y objetivos. Se trata de influir, pero cediendo poder que los propios subordinados se conviertan a su vez en líderes y agentes de cambio. El líder transformacional es aquel que motiva a sus subordinados para que hagan más de lo que pensaba hacer. Eso se logra concienciando de la importancia de los objetivos propuestos y de los medios para alcanzarlos, animando a trascender el propio interés a favor del equipo y elevando el nivel de las aspiraciones particulares.

Por otra parte, el líder transformacional puede contribuir al desarrollo de elementos clave para la vida de la organización, como el contrato psicológico, el compromiso organizativo o una cultura fuerte. El contrato psicológico consiste en un conjunto no escrito de compromisos entre el individuo y la organización respecto a lo que cada uno ha de aportar y lo que recibirá. El líder transformacional fomenta una buena definición del contrato psicológico, a través de: una formulación de la visión (con sus repercusiones en misión y estrategia) en la que manifiesta claramente sus propios valores; el estímulo hacia el compromiso con los valores intrínsecos de la misión y del propio trabajo; y confirmando en la práctica diaria qué conductas son aceptables en la compañía. De manera análoga, alienta el compromiso con la organización mediante la descripción de la conducta que se demanda, el refuerzo visible de las contribuciones realizadas y el incremento de la responsabilidad personal al mostrar que las consecuencias de las acciones particulares repercuten en terceros. Por último, el líder establece el sistema de valores que configuran el núcleo de la cultura, la cual influye profundamente en los empleados, destacando lo importante y marcando las conductas que se consideran aceptables. En consecuencia, el líder construye una pieza clave no solo de la organización, sino de la comprensión colectiva de cuáles son los comportamientos apropiados (Camision, y González,).

Bass (1995) señala que el liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. En 1988, Bass definió que la transformación es el efecto del líder sobre los seguidores, quienes sienten confianza en él y están seguros de conseguir resultados superiores. El liderazgo transformacional se basa en: a) influencia idealizada; b) motivación inspiracional; c) estimulación intelectual, y d) consideración individualizada.

Bass y Avolio (1988, 1990, 1994) explicarían que el liderazgo transformacional provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores con base en ciertas características. “Un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidad de orden superior”.

Entre la evidencia empírica existente destaca lo siguiente:

Se observó una relación positiva significativa entre liderazgo transformacional, motivación de los empleados y grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales.

La relación positiva con consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo en el trabajo y en la organización.

El rol del liderazgo transformacional tiene un papel en la predicción de la confianza de los subordinados, por ejemplo, procesos más eficaces dentro de la organización entrega del proyecto en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación. Se ha constatado una relación entre liderazgo transformacional y éxito en el desempeño de gerentes. Correlación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder.

Fuerte correlación entre liderazgo transformacional y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra, lo que constituye un nuevo aporte de esta teoría, dentro de los modelos de liderazgo.

En este sentido, Burns (1978) sostiene que “la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”. Para Bass y Avolio (1994) los líderes transformacionales les pueden actuar de manera transaccional, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo, directamente relacionado con el estilo de liderazgo en la medida de añaden valor a cualquier esfuerzo colectivo.

**Tabla 3.- de Teoría del Liderazgo**

<b>Teoría del Liderazgo</b>	
<b>Transformacional</b>	Es el proceso de influencia basado en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada para el cambio de actitudes de los miembros para crear compromisos para cambiar los objetivos y las estrategias.

(Martínez y Torres 2012).

### **3.10.- Definición de Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional define un estilo de liderazgo más ambicioso. Burns introdujo este concepto para explicar el comportamiento de líderes políticos que buscan el entusiasmo y fidelidad de sus seguidores. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados, consiguiendo así su entusiasmo e incluso su desarrollo intelectual y personal. El líder transformacional consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados.

La evidencia empírica arroja resultados muy positivos a favor del liderazgo transformacional. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. En el grupo liderado por un líder transformacional la rotación es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores. (Vizcaino, Albacete, Barrales, Casado, Escudero, y Navarro 2011).

- **Liderazgo Transformacional**

Expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012).

### **3.11.- Comportamientos de los Líderes Transformacionales**

Si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Al igual que en el caso de los líderes carismáticos, un buen liderazgo transformacional requiere habilidad para iniciar el cambio y cuestionar el statu quo, reconocer las oportunidades para la organización y para otros, y asumir riesgos y estimular a otros para que hagan lo mismo. El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión compartida. Los líderes transformacionales agrupan a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. Deben estar en condiciones de servir de modelos en la ruta, es decir, dar el ejemplo de compromiso con una visión y valores compartidos. Los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas; estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas u a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros

de otros y celebrar las pequeñas victorias. A partir de lo expuesto podemos resumir los comportamientos básicos de los líderes transformacionales.

Merece señalarse que algunos de estos comportamientos han recibido amplio apoyo conceptual entre los investigadores, mientras que otros han conseguido solo apoyo parcial. Por ejemplo, prácticamente en todos los estudios sobre esta materia se ha identificado la creación y articulación de una visión como un compromiso importante del proceso de liderazgo transformacional. Asimismo, la mayoría de los estudios han identificado facilitar la aceptación de las metas del equipo y el modelado del comportamiento adecuado como elementos fundamentales del liderazgo transformacional.

**Tabla 4.- Componentes del comportamiento**

<b>COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Creación y articulación de la visión</b>	Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.
<b>Modelo de funciones</b>	Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización
<b>Fomentar la “adquisición” de las metas organizacionales</b>	Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas
<b>Expectativas de alto desempeño</b>	Comportamiento que transmite las expectativas del líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.

<p><b>Intercambio personalizado líder-miembro</b></p>	<p>Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización.</p>
<p><b>Delegación de autoridad de autoridad (empowerment)</b></p>	<p>Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de los cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos.</p>

(Iussier y Achua 2005).

### 3.12.- Atributos de los Líderes Transformacionales

Se dice que los buenos líderes transformacionales poseen ciertos atributos:

- Se conciben como agentes del cambio.
- Son visionarios y confían en su intuición.
- Corren riesgos, pero no de manera irresponsable.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan la situación minuciosamente antes de actuar.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia. (Robert y Achua 2005).

### 3.13.- Principios del Liderazgo Transformacional

#### 7 Principios del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional desafía a los seguidores para mejorar. James MacGregor Burns acuñó el término en un libro de 1978, en el que explicó que los líderes transformacionales aprovechan los valores de sus seguidores, y les

ayudan a ser más motivados y operan a un nivel superior. El escritor teológico Erik Rees acuñó más tarde siete principios para el liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales son sencillos. Si quieres funcionar como un líder transformacional, necesitas una respuesta clara cuando alguien te pregunta cuáles son las metas de la organización. Idealmente, la respuesta tarda en algo más que los objetivos inmediatos, y captura la visión de un gran proyecto entero.

Para transformar tus seguidores o empleados, utiliza tu visión para motivarlos. Muéstrales cómo les pides que cumplan con sus valores y objetivos, y que lo que hacen hace una diferencia real en si tienen o no éxito.

Si tus subordinados no saben lo que necesitan saber, ayúdales a aprender. Si ellos no tienen las habilidades necesarias, organiza un entrenamiento para ellos. Para ser un verdadero líder transformacional, es necesario que hagas que sea lo más fácil posible para ellos llevar a cabo su misión.

- **Innovación**

El entorno de la empresa puede cambiar de muchas maneras. Tienes que estar dispuesto a cambiar con él y también tus empleados. Mientras mejor ellos puedan hacer frente al cambio, más eficaz van a estar en el cumplimiento de metas de la compañía.

- **Movilización**

La movilización de tus tropas, o voluntarios o empleados, significa implementarles con la confianza de que pueden hacer el trabajo. Esto requiere, a su vez, el ver a los seguidores que tienen las habilidades necesarias y entrenarlos para que puedan hacer una contribución real a tu organización y tu misión.

- **Preparación**

Como líder, tienes que estar preparado para cualquier desafío que enfrenta tu organización. Para ser el mejor líder, puede que tengas que transformarte.

Comprométete a aprender constantemente más y entrenarte para ser mejor de lo que eres.

- **Determinación**

El liderazgo no siempre es fácil. El liderazgo transformacional puede ser aún más difícil porque los objetivos son mucho más altos, lo que hace que sea más fácil quedarte corto, deprimirte y dudar y contemplar darte por vencido. Un verdadero líder transformacional tiene que encontrar la fuerza interior para seguir adelante, no importa lo que sea. (Copyright ©. 1999-20014).

### **3.14.- características del Liderazgo Transformacional**

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

1. **Creatividad.** La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el status quo, sin embargo es típico en los directivos querer mantener el <<status quo>> a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
2. **Interactividad.** Hackman y Johnson (1991) y también sugiere que un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.
3. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.
4. **Visión.** Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un

líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional deber crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.

5. **Conocer el Empowerment.** Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción.
6. Pues, es definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos).
7. Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.
8. **Pasión.** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la misión son muy efímeras.
9. **Ética.** Los líderes deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en la personas.
10. **Prestigio.** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de el es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores.

**11. Orientación hacia las personas.** Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.

**12. Desarrollo de los colaboradores.** Facilitar y apoyar el desarrollo de los colaboradores es un objetivos clave, al que debe dedicar especial atención.

**13. Formación y asesoramiento de los colaboradores.** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esa función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.

**14. Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.**

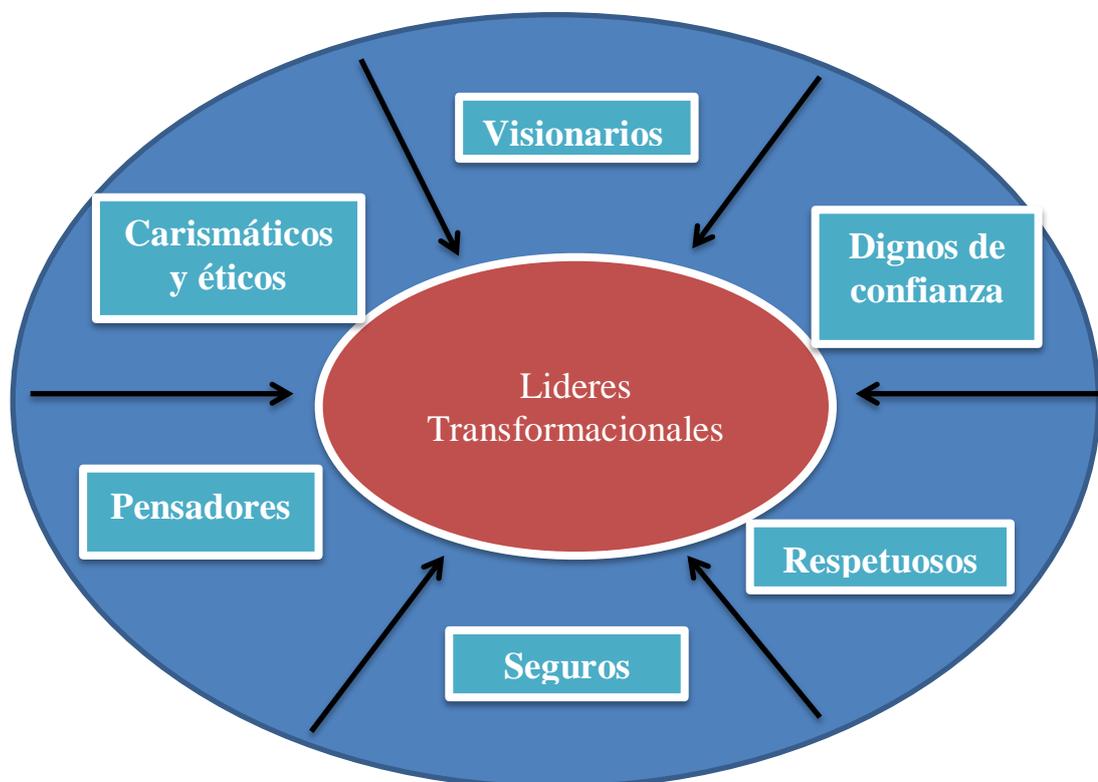
**15. Actitud de colaboración y participación.** (Palomo, 2010).

Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es cuestión de mucho más que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios que se necesitan se les llama líderes transformacionales. Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones. Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable. También desarrollan nuevos enfoques para problemas

antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas. Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros. Aceptan los riesgos que entrañan perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general, tienen una enorme inteligencia emocional. Por lo anterior la gente confía mucho en ellos y sus organizaciones registran un mejor desempeño.

La siguiente figura esboza las características y conductas interrelaciones de los líderes transformacionales. Cada líder transformacional es un mosaico de estas características; puede ser más fuerte que otros en razón de algunas características pero lo probable es que todas ellas estén presentes.

**Diagrama 2.- Características y Conductas Interrelaciones de los Líderes Transformacionales.**



- **Visionarios**

Quizá la característica dominante de los líderes transformacionales es su capacidad para crear una visión que vincula a las personas entre su y que crea un futuro nuevo.

Los líderes transformacionales tienen algo más que una simple visión. También tiene una mapa de caminos para realizarla. Lo importante es que los seguidores “compren” esa visión y que el líder tenga un plan para llenarlos de energía a efecto de que la pueden realizar. Los visionarios desafían las viejas creencias y maneras de hacer las cosas. Creen con firmeza en sus ideas y son capaces de comunicarlas con claridad y de usarlas para emocionar a otros.

- **Carismáticos y éticos**

Los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son líderes transformacionales. Un líder carismático es una persona capaz de influir en otras porque sus cualidades producen inspiración. La palabra griega Kharisma significa “don de los dioses”. Los líderes que tiene carisma, como John Thomson de Symantec, tiene el don de conseguir la cooperación y dedicación de los seguidores. Estos atribuyen a los líderes carismáticos cualidades heroicas y extraordinarias. Los líderes carismáticos pueden beneficiar a la organización o la sociedad, pero también las pueden perjudicar.

- **Seguros**

Como los líderes transformacionales luchan por ser éticos en sus relaciones, la gente considera que son seguros. Los empleados que no confían en un líder durarán su siguen la visión expresada por el líder e interpretarán sus mensajes inspiradores con escepticismo. Con frecuencia estos líderes son conocidos por su honestidad bajo presión, hablan directo y respetan sus compromisos. “hacen lo que dicen”.

Además de que la gente los percibe como seguros, los líderes transformacionales confían en sus seguidores. Estos líderes delegan tareas y

facultades a sus seguidores. Asimismo fomentan de manera muy activa el flujo de información bilateral.

- **Pensadores.**

Los líderes transformacionales son pensadores. Piden a los seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas. Fomentan la solución de problemas y los razonamientos positivos. También creen que se deben asumir riesgos, pero fundan sus acciones en un análisis y una discusión bien meditados. Fomentan la creatividad, alientan a los seguidores a cuestionar los supuestos y las practicas antiguas y espera que así lo hagan. Estos líderes suelen concentrarse en el “que” y en el “porque” de los problemas, y no en el “quien” para responsabilizarlos. Estos líderes piensan que no existe nada que sea tan bueno, tan establecido ni tan político que no se pueda desafiar o cambiar.

- **Considerados**

Los líderes transformacionales piensan en las necesidades de terceros y tiene una enorme capacidad para sentir empatía. Escuchan con atención las preocupaciones de los empleados, los clientes, los proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan los errores inevitables y no buscan chivos expiatorios; respetan y volverán las contribuciones de todos los empleados. Los líderes transformacionales a menudo están dispuestos a sacrificar su ganancia personal inmediata si ello beneficia a otros. Utilizan sus fuentes de poder para mover a las personas y a los equipos hacia sus visionarios, pero evitar usar el poder para su provecho personal.

- **Dignos de confianza**

Los líderes transformacionales proyectan optimismo y confianza en sí mismos. Los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que confía en que puede alcanzar, pero no puede ser arrogante. Estos líderes también demuestran confianza en los seguidores. Reconocen que se cometerán errores y saben que si los errores no se corrigen, los seguidores sentirán aversión al riesgo. (Hamptom, 1989).

### **3.15.- Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

Sin embargo, según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio 1994; Bass 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores. El segundo factor inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno.

**Tabla 5.- Dimensiones del Liderazgo Transformacional.**

<b>T R A N S F O R M A C I O N A L</b>	<b>Carismático</b>	Destaca por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; provoca identificación y compromiso de sus colaboradores.
	<b>Consideración individualizada</b>	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes.
	<b>Estimulación intelectual</b>	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
	<b>Liderazgo inspiracional</b>	Dan ánimo y general entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

(Palomo, 2010).

## **Capítulo 4.- Generalidades de la Productividad**

### **4.1.- Definición de Productividad**

El concepto de productividad es bastante simple; se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Podemos cuantificar la productividad dividiendo la producción por los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la relación producción/recurso, es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recursos.

A pesar de esta aparente sencillez, abundan los equívocos en torno de la productividad. A menudo se confunde productividad con la producción, por ejemplo si se produce más bienes y servicios, se supone que ha aumentado la productividad. Pero la producción solo representa la mitad de la ecuación, no podemos llegar a una conclusión sobre la productividad sin tener en cuenta los cambios en los recursos que se requieren para mejorar el producto.

Otro error común se relaciona con la definición de recurso. Tanto los managers como quienes no lo son, a menudo entienden que la palabra productividad se explica exclusivamente a los recursos laborales, la mano de obra. Este supuesto carece de fundamento racional, pues el éxito de una organización se basa en la eficacia con que utiliza todos sus recursos: materias primas, equipo y energía, así como mano de obra. La perspectiva de que la mejora de productividad solo se aplica a la mano de obra es peligrosamente estrecha, y puede derivar en cierta incapacidad para capitalizar significativas oportunidades de mejoramiento del desempeño mediante mejor utilización del equipo, reducción de pérdidas materiales y conservación de energía.

Al margen de estos errores comunes, el tema productividad está plagado de complejidad prácticas. La producción de una organización, por ejemplo, puede resultar difícil definir. La producción de una organización manufacturera puede resultar difícil de definir. La producción obvia para el observador, ¿pero cuál es la producción de un banco, un departamento de ingeniería o una agencia gubernamental? Muchas organizaciones no manufactureras lamentablemente, tienen problemas de productividad porque no atinan a relacionar este término con su actividad. Un intento de aplicar la definición tradicional de productividad a un ámbito oficinesco quizá no genere los resultados deseados. (John,y Belcher, Jr )

- **Definición**

La productividad es y seguirá siendo examinada desde diversas perspectivas cualitativas y cuantitativas. En algunos casos, los estándares como ratios y definiciones se utilizan intercambiablemente. Algunas mediciones de productividad pueden valerse por sí solos, otras son combinadas con variables específicas. Se presenta una mayor información sobre la medida de productividad de múltiples salidas, factor total y parcial.

Las numerosas variables personales y organizacionales, la razón para la medición (incremento de salario o capacitación), lo que se está midiendo (entrada o salida), la forma de producción (numérica o descriptiva), deseada o requerida, influyen en el tipo de alcance de las definiciones. Las principales definiciones de productividad incluyen, rentabilidad, eficacia, eficiencia, valor, calidad, innovación y calidad de vida en el trabajo.

**Rentabilidad;** Los elementos de este aspecto de productividad incluyen capital, ventas, costos operativos, procesamiento de información, recursos humanos y otros dependiendo del tipo de organización. El realizar y mantener los márgenes de utilidad es “el nombre del juego” global y la dirección del enfoque puede variar de centros de utilidades de la empresa a competencia extranjera.

Se puede mejorar la rentabilidad haciendo más con menos, o produciendo más y reduciendo costos- las alternativas posibles son reducir servicios, disminuir gastos generales, reducir calidad, o en organismos estatales, aumentar impuestos.

**Eficiencia;** El rendimiento competente define la eficiencia, particularmente sabiendo cómo hacer algo y “haciéndolo bien” se mejora la eficiencia cuando hay producción más útil por unidad de insumos. O la eficiencia puede ser un ratio si se compara algún aspecto de rendimiento por unidad con los costos incurridos para aquel rendimiento.

Los ingenieros trabajan en términos de eficiencias de varios sistemas mecánicos. Los ingenieros industriales, como hemos visto, se encarga de la eficiencia personal y organizacional. La eficiencia es similar, y generalmente se considera la eficiencia como parte del concepto más grande de eficacia.

**Eficacia** A pesar de que es difícil separar eficacia y eficiencia, generalmente se comparan las medidas de eficacia con un nivel, tales como calidad o utilidad. La medida fundamental de productividad puede ser la eficacia (Frrz-ENZ, 1985).

**Tabla 6.- Todo siguiente concierne a la eficacia ya sea personal u organizacional**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausentismo</li> <li>▪ Accidentes</li> <li>▪ Cohesión comunicación</li> <li>▪ Conflicto</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Cooperación</li> <li>▪ Delegación</li> <li>▪ Desarrollo</li> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Flexibilidad</li> <li>▪ Consenso de objetivos</li> <li>▪ Crecimiento</li> <li>▪ Administración de información</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Internalización de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades interpersonales</li> <li>▪ Habilidades para tareas administrativas</li> <li>▪ Moral</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Rendimiento</li> <li>▪ Planeamiento</li> <li>▪ Ganancia</li> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Puntualidad</li> <li>▪ Confiabilidad</li> <li>▪ Congruencia de roles y normas</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Estabilidad</li> <li>▪ Dotación de personal</li> <li>▪ Reorganización</li> <li>▪ Utilización del ambiente</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Eficacia Personal**

Las variables de salida utilizadas como criterio para medir la eficacia personal pueden ser negativas: ausentismo, accidentes, o reorganización, o positivas, iniciativa, flexibilidad y confiabilidad. Cuando las variables tienen una connotación negativa, como el ausentismo o índices de accidentes se deseara altamente tener una baja cifra.

Eficiencia organizacional la excelencia organizacional y la eficiencia organizacional son similares. La eficacia, o el grado al cual la organización alcanza sus objetivos (Price 1977), implica alcanzar el nivel más alto de rendimiento con las más bajas inversiones de recursos (Jamali 1984). Creando el mayor bien con el menor insumo, una definición estándar de productividad, es una de las maneras más eficaz y productiva posible. Se enfocan los recursos hacia los objetivos más preciados; por ejemplo enfoque en resultados, hacer la cosa correcta en el momento preciso y alcanzar objetivos de largo y corto plazo.

La eficacia organizacional significa saber qué hacer, que es aceptable y alcanzar los objetivos y metas “correctas”. No obstante, determina que es “correcto” es otra historia. Por ejemplo, un negocio puede ser productivo (eficiente) pero si los mercados declinan para sus productos da como resultado bajas ventas y bajas utilidades. A pesar de los altos niveles de productividad (eficiencia), no es comúnmente eficiente o exitoso en el mercado.

Los requisitos básicos para la eficiencia organizacional incluyen; una filosofía operativa adecuada que se comunica a todos los empleados

1. buen planteamiento hacia los objetivos valederos
2. un sistema de control que indica si se está marchando hacia esos objetivos de una manera aceptable o no. El sistema de medición juega un papel fundamental en el último paso.

## **Valor**

Valor es un justo o adecuado equivalente en dinero o bienes por algo cambiado o vendido. Otras definiciones incluyen valor estimado, valor calculado, precio de mercado, poder adquisitivo y costos de reposición.

Los productos y servicios tienen valor solo cuando se los necesita o se cree que se los necesita. Los principales elementos que significa "Valor" para los clientes o compradores pueden ser más una cuestión de percepción que de realidad. Si creemos que un cierto rubro tiene valor, por ejemplo, seguiremos utilizando aquel rubro, aunque la calidad o el valor pueden disminuir. La percepción, no la realidad, generalmente determina el valor.

## **Calidad**

La conformidad a requerimientos, especificaciones o criterios caracteriza a la calidad. Además la calidad indica el valor relativo de productos y servicios y la eficacia y eficiencia utilizados para fabricar productos y proveer servicios. Por ejemplo, un rendimiento pobre en calidad significa que se necesita de un mayor y menor insumo de calidad a fin de producir una cantidad específica de consumo de calidad. Los retrabajos, los desperdicios y las pérdidas aumentan la necesidad de controles e inspectores que, a su vez, requieran recursos adicionales.

Desde el punto de vista práctico la calidad es un arma competitiva estratégica. Cuando se incorpora el concepto integral de calidad a las industrias orientadas al servicio y basada en un producto resulta más fácil atraer y retener nuevos negocios o incrementar las ventas en los mercados existentes. La calidad y la productividad son inseparables.

## **Innovación**

Este es un proceso creativo de adaptar productos, servicios, procesos, estructuras, etc. Para alcanzar las presiones, demandas, cambios, y necesidades internas y externas. La innovación puede ser basada en las

necesidades organizacionales o en un enfoque de tarea individual, o puede ser el resultado de las presiones de mercado, por ejemplo, competencia intensa. En este caso los esfuerzos están dirigidos hacia el perfeccionamiento o reposición de un proceso que ya existe, o “la provisión del eslabón prohibido. La innovación, que es un camino común al éxito en un área de alta tecnología implica:

- El éxito o fracaso inesperado o el acontecer de un evento no planificado.
- Incongruencia entre la realidad como es actualmente y la realidad como se presume o debe ser.
- Cambios en la estructura de la industria o estructura del mercado que toman a todos por sorpresa.

Las fuentes para la innovación y oportunidad que involucran cambios fuera de la organización incluyen:

- Cambios demográficos o de población.
  - Cambios en percepción, modo, o significado.
  - Nuevos conocimientos científicos o no científicos.
- 
- **Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)**

El termino CVT es relativamente nuevo pero la lógica subyacente es atemporal. Este concepto amplio, abierto, incluye factores relacionados con el trabajo que influyen sobre la dedicación y compromiso del trabajo. La CVT describe cuan bien las personas en la organización pueden satisfacer la necesidades personales importantes a través de sus experiencias de trabajar y vivir en la organización. Cuando la satisfacción es alta, el compromiso hacia el grupo y objetivos organizacionales es también alto. (Smith)

## 4.2.- Características de la Productividad

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad. (Fundación Wikimedia, inc. 2014).

## 4.3.- Tipos de Productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores (PTF).

**Productividad laboral:** La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

**Productividad por hora trabajada o productividad laboral.** Comparación de la productividad entre los países miembros de la OCDE en el año 2007, medida como unidad de PIB por hora trabajada. Barras azules: superior a la media de la OCDE. Barras amarillas: por debajo de la media.

**Productividad total de los factores:** La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. (Fundación Wikimedia, inc. 2014).

#### **4.4.- Importancia de la Productividad**

Es la cualidad o condición de ser productivos. Es un concepto que guía la administración de un sistema de producción y mide su éxito. En la cualidad que indica que tan bien se están utilizando la mano de obra, el capital, los materiales y la energía. El mejoramiento de la productividad se busca en todas partes porque sostiene un nivel más alto de vida, ayuda controlar la inflación y contribuye a una economía nacional más fuerte. El incremento de la productividad es una meta preconizada por las empresas, por la mano de obra organizada y por el gobierno. Lo que preocupa a los líderes es el comportamiento deficiente de la nación en materia de productividad en años recientes. Se han sugerido muchas razones de índice decreciente de productividad pero ningún factor aislado parece merecer toda la culpa.

La palabra productividad se repite con tanta frecuencia que asume las proporciones de una panacea maravillosa. Se puede poner nuevamente en perspectiva considerando lo que no es:

- No es una medida de la cantidad de producción. Es una relación entre producción e insumos. La producción creciente puede o no mejorar la productividad, dependiendo de los insumos utilizados para lograr ese aumento.

- No es una medida de rentabilidad. Indica la eficiencia de las operaciones y sugiere, por lo tanto, su rentabilidad; pero las operaciones ineficientes pueden en ocasiones ser rentables si el producto disfruta de una acogida favorable en el mercado.
- No es una manera garantizada de reducir la inflación. Puede ser un factor moderador, pero es solo uno entre los muchos factores económicos que determinan la tendencia general de los precios.
- No es una técnica para hacer que los trabajadores trabajen más. Es un enfoque que estimula a los trabajadores a laborar juntos y a ser más eficientes. (Riggs, 2001).

#### **4.5.- Como se mide la Productividad**

En vista de que las organizaciones usan las mediciones de productividad para diversos fines, no hay una fórmula estándar para calcular un índice de productividad. Se han propuesto innumerables variantes para realizar el propósito de la relación básica producción/insumos. Se necesitarían muchas páginas para describir los procedimientos complicados y el correspondiente esfuerzo para ponerlos en práctica. Para ser conveniente, un instrumento de medición de la productividad debe tener atributos siguientes:

1. Ser capaz de medir tanto a la empresa como a las unidades de operación (idealmente, la medición debe acumularse de manera que la productividad total de la empresa sea la suma de las productividades de sus partes componentes).
2. Ser comprensible y más o menos fácil de calcular. En general, las fórmulas menos complejas son mejor entendidas por los empleados y se requiere menos tiempo para reunir datos (idealmente, la fórmula debe ser compatible con el sistema de contabilidad de la organización).
3. Ser lo bastante exacto para representar una evolución realista. La exactitud perfecta es una expectativa poco razonable y no justifica su costo (idealmente, la medición debe proporcionar una muestra consecuente de las operaciones importantes, de un periodo al siguiente).

4. Estar aislado de los cambios ocurridos en los valores monetarios y de los trastornos externos. Los factores que una empresa no puede controlar no deben distorsionarse la medición de los resultados que si controla no deben distorsionarla medición de los resultados que si controla (idealmente, un índice determina la eficiencia de utilización de los recursos clave dentro de la organización).
5. Estimular la motivación asociando las mediciones con objetivos alcanzables. Definir para el comportamiento productivo criterios lo bastante modestos para un ser incentivo; pero fijar normas que sean un reto para el mejoramiento (idealmente la proporción de intercambios entre criterios debe ser muy evidente, por ejemplo, tiempo contra costo contra cantidad contra calidad).
6. Hace que el sistema de medición sea práctico. Los datos para alimentar al sistema deben poderse obtener sin esfuerzos excesivo y el mecanismo para generar puntuaciones debe funcionar con una carga administrativa mínima (idealmente, las personas cuyo comportamiento se mide deben participar en el diseño del sistema, en la recopilación de datos y en la vigilancia de los resultados, así como en el proceso de reconocimiento que recompensa la productividad superior). (Riggs, 2001).

- **¿CÓMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?**

Los métodos utilizados para medir la productividad basada en principales actividades de trabajo generalmente producen resultados significativos. A pesar de que dichas actividades repetitivas son intrínsecas al trabajo.

El medir la productividad es un arte y una ciencia teniendo las principales variables de tiempo, energía, costo, receptividad personal y organizacional. Cuan seguido se utilizan las medidas, cuanto contribuyen el nivel estimado de precisión, en costo aproximado, el tiempo para implementarlas, y receptividades subordinadas y subalternos proveen una amplia base de datos para una acción futura. Al menos, los esfuerzos de medición enfocan el

conocimiento y la necesidad de desarrollar mejores medidas, o en la necesidad de medir el primer lugar. La medición es solo una manera de examinar y documentar la productividad.

Los conceptos y métodos utilizados para medir los números factores relacionados al trabajo pueden ser aplicados a la medición de productividad. El utilizar definiciones operacionales y comprender los principios de la medición y la fijación de niveles son fundamentales en la medición de la productividad.

La productividad es un informe global de la forma en la que funcional las cosas y las organizaciones. Sin estándares, definiciones y ratios es imposible comparar personas, trabajos u organizaciones y determinar si se alcanzan los estándares establecidos. Estas tres herramientas nos ayudad a describir o evaluar lo que se hace, como se hace y cuan bien se lo hace.

No podemos medir nada hasta que lo podamos definir. No podemos definir nada hasta no saber que niveles y pautas aceptables existen o necesitan ser desarrolladas. Un primer paso en cualquier proceso de mejoramiento es definir qué es lo que se debe evaluar o medir. Los estándares las definiciones y ratios juegan papeles importantes en todas las formas de medición, no solamente en la medición de productividad. (Smith)

#### **4.6.- Factores que afectan la Productividad**

##### **Contraproductividad**

Cualquier cosas que se aparte del logro de objetivos podría ser contra productiva. El reducir los efectos negativos de la contraproductividad es un paso obvio hacia el mejoramiento de la productividad. Pero es más fácil decirlo que hacerlo.

La contraproductividad y la productividad no son necesariamente lo opuesto. Ambas requieren esfuerzo, y ambas existen en el mismo ambiente de trabajo. El comportamiento contraproductivo es una reacción negativa a alguien o a algo en el ambiente de trabajo de la persona.

Causas de razones negativas podrían ser el trabajo, las personas en general, aun el ambiente. O las causas pueden ser desconocidas.

La contraproductividad es obvia cuando los empleados simplemente no vienen a trabajar. También puede ser sutil. El impacto negativo de moderar los esfuerzos de trabajo, o de retener la información necesaria reduce la eficacia global.

Un subejecutante puede tener un impacto negativo sobre los subalternos y colegas al afectar la calidad de las relaciones de trabajo. Fuera de la organización, la satisfacción y buen nombre de la clientela puede estar en peligro, particularmente si la calidad está implicada.

- **Contraproductividad personal y relacionada al trabajo**

Frecuentemente la productividad es un síntoma o señal de que algo anda mal. Hay muchas fuentes de contraproductividad. Los gerentes y supervisores juegan papeles importantes en la contraproductividad por que la pueden causar, reducir o ignorar.

La mayoría de las fuentes de contraproductividad se relaciona con la persona que realiza el trabajo y al trabajo en sí. Solo se tratara la persona y el trabajo. Las estructuras organizacionales que limitan el flujo de comunicación y los esfuerzos de trabajo deficientemente coordinados también son áreas de problemas.

- **Contraproductividad personal**

Las cuestiones centrales al autoconcepto y a la autoestima tienden a ser resistidas. Las personas que tiene un alto involucramiento del ego en el trabajo pueden resistirse a sugerencias para cambios o mejoras. El cambio, a los aspectos desconocidos de cambio, tiende a ser resistidos. Los supervisores que conocen los intereses y prioridad de sus empleados están mejor preparados para resolver problemas, o ayudar a los empleados, a dirigir sus esfuerzos de manera más constructivas.

La falta de capacitación o las habilidades de trabajo deficientes son problemas obvios. No obstante la motivación, la actitud, y muchas de las variables de diferencia individual, afectan el rendimiento. A veces, los empleados no comprenden donde encajar esquema de las cosas. Algunos de los empleados nunca preguntan. Otros tienen supervisores que nunca les dicen.

- **Contraproduktividad en la relacionada con el trabajo**

Algunas formas de contraproduktividad son difíciles de evitar. Por ejemplo, la forma en la que se establece el trabajo puede causar problemas “en el futuro”, o en cualquier parte de la organización. O el arreglo físico del trabajo o lugar de oficina puede ser ineficiente.

Ejemplos de procedimientos de operación estándar que contribuyen a la contraproduktividad son los “obstáculos” en cualquier proceso que involucra un flujo de trabajo, o secuencia de trabajos. Otros ejemplos son esperar para utilizar ciertos equipos; obtener aprobaciones de supervisores ocupados, difíciles de encontrar; o retrasos causados por la falta de información para completar el trabajo.

El control de calidad deficiente de las materias primas utilizada en el procesamiento de materiales, o en la fabricación de productos puede reducir la cantidad de producción y calidad. La cantidad será reducida debido al incremento de desechos o desperdicios. La actividad que maximizan los esfuerzos humanos y simplifican, los trabajos reducen la contraproduktividad. Ser productivos es esencialmente la responsabilidad de todos. (Smith)

#### **4.6.1.- Concepto de Formación**

La palabra formación es un término que en nuestro idioma admite diversos usos, siendo por tanto diferentes contextos los que lo emplean con una referencia especial. El uso más general de la palabra nos permite expresar la acción de formar y la consecuencia de ella.

Por otra parte, solemos usar la palabra como sinónimo de educación y de instrucción. Así para hablar del nivel de estudios que posee una persona es frecuente que se hable en términos de formación.

A través de la formación es plausible que el individuo reciba conocimientos específicos sobre una materia, sobre valores, usos y costumbres o maneras de comportamiento, entre otras cuestiones.

En tanto, dentro de este contexto, nos podremos encontrar con lo que se conoce como formación ocupacional, que es aquel tipo de enseñanza que no presenta una reglamentación oficial y que está destinada especialmente para preparar a alguien para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en un puesto laboral dentro de una empresa. Mientras tanto, la formación profesional, sí es un tipo de enseñanza que está reglamentada para enseñar un oficio. (Definición ABC., (2007))

#### **4.6.2.- Concepto de Actualización**

Adaptación al presente de una cosa desfasada, que ha quedado anticuada. Se designa con el término actualizar a aquella tarea o actividad que supone la puesta al día de algo que por alguna razón se atrasó. Uno puede actualizar una información. (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007)

#### 4.6.3.- Concepto de Identidad

El concepto de identidad proviene del vocablo latín *identitas*, que refiere al grupo de **rasgos y características que diferencias a un individuo, o grupo de individuos, del resto**. Es a partir de esta que las personas logran distinguirse del resto y esto depende siempre de la cosmovisión e historia propia y del contexto en el que se vive. Un problema que surge es que existen las identidades personales y a la vez las colectivas, por lo que muchas veces las personas pueden entrar en conflicto por las diferencias existentes. Es la identidad la que moldea a las personas, lo que determina sus gustos, necesidades, prioridades y acciones.

En los últimos tiempos se habla dentro del ámbito civil de **identidad personal** que alude en primera instancia al nombre y apellido que cada persona ha recibido. De esta manera, una persona puede ser diferenciada del resto. Con los avances de la tecnología y el importante incremento de la población a nivel mundial, se han implementado nuevos elementos que permiten diferenciar a una persona de otra, como lo son las huellas digitales y el ADN. También, la identidad personal puede referir a cuestiones más bien vinculadas con la cultura, como lo son la profesión, las habilidades, la etnia, la religión, la actividad laboral, la personalidad, los gustos o el comportamiento. Por otro lado, se puede hacer alusión al concepto de **identidad cultural**. Este implica todo aquello que tiene que ver con las creencias, tradiciones, símbolos, comportamientos, valores y orgullos que comparten los miembros de un determinado grupo de personas y que son a su vez los que permiten la existencia de un sentimiento de pertenencia. Este sentimiento ayuda a que, a pesar de las diferencias individuales, los miembros puedan tener algo en común. Esta puede ser definida también por oposición a otras, esto significa que un grupo puede ser identificado como tal justamente porque presenta diferencias explícitas y notables que permiten establecer la existencia de distintos grupos.

La identidad nacional, por otro lado, es aquella que vincula a los individuos con la nación de la cual forma parte. Esto se puede dar por el hecho de compartir ciertas costumbres o tradiciones, religión, cosmovisión o comportamientos; por habitar el mismo territorio o por tener sentimientos de pertenencia. Este concepto se opone claramente al de globalización, en el que se promueve la integración total de las naciones o bien, el predominio de una región sobre el resto, lo que terminaría imponiendo los rasgos de un grupo a la totalidad de la población mundial.

En los últimos años comenzó a hablarse de **identidad de género** entendiéndose como el género que con el cual una persona logra identificarse. También puede utilizarse para hacer referencia al género que se le atribuye a una persona a partir de elementos que responden al rol de género, que pueden ser la ropa que usa, su comportamiento, apariencia, etcétera. De esta forma, el sentimiento de feminidad o masculinidad que tiene una persona no necesariamente coincide con su genitalidad. El término de identidad de género suele ser igualado con el de **identidad sexual** aunque hay quienes establecen diferencias entre ambos. (Fundación Wikimedia, inc. 2014)

#### **4.6.4.- Concepto de Responsabilidad Social**

Cuando la gente habla de las responsabilidades sociales de la empresa piensan en función de los problemas que surgen cuando la empresa corporativa arroja su sombra en el ámbito social y en función de los principios éticos que deberían gobernar la relación entre empresa y sociedad.

Las organizaciones lucrativas realizar actividades que, de manera intencional o inadvertida, afectan a las instituciones y a los grupos de interés que pueblan su ambiente. En la búsqueda de fines económicos, contratan a empleados y los despiden, fabrican, distribuyen eliminan los desperdicios, abren y clausuran oficinas y plantas, etc. Las consecuencias de estas acciones rebasan el recinto de las empresas y repercuten en todos y en todas las cosas. Aunque sus gerentes pueden tener una intención de pensamientos lineal de conquistar tan solo beneficios económicos y tomar exclusivamente decisiones de mercado

en las realizaciones de sus acciones corporativas, el pensamiento más amplio de sistemas revela costos y beneficios no económicos ni de mercado o sociales, lo mismo que otros de tipo económico.

La expresión responsabilidad social tiene gran extensión con multitud de acepciones. Sería difícil encontrar alguien que se opusiera a una idea tan noble como la del comportamiento socialmente responsable. Pero cuando la discusión pasa del plano abstracto a los hechos concretos de casos particulares, se advierten de inmediato que la responsabilidad social significa una cosa distinta para cada individuo. (R. D. 1989).

#### **4.7.-Enfoques De La Productividad**

Generalmente se considera productividad al resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios. La productividad a los logros de las personas y organizaciones fluctúa. Por ejemplo, nosotros somos más o menos productivos dependiendo de nuestro trabajo intereses y motivación. La eficiencia de la organización, por ejemplo, puede estar influenciada por la estabilidad ambiental y satisfacción de los empleados. La mayoría de los esfuerzos para definir y medir la productividad se enfocan sobre resultados o variables de producción como utilidad o cantidad de unidades producidas. La productividad es más que resultados, o variables de producción. Las maneras de evaluar el esfuerzo o el logro combinan métodos numéricos (cuantitativos) y descriptivos (cualitativos).

Las mediciones cuantitativas tienden a ser utilizadas en tareas altamente estructuradas y repetitivas, mientras que la evaluación cualitativa es generalmente utilizada en tareas abstractas, no repetitivas y creativas.

Las perspectivas de productividad se presentan alfabéticamente no en orden de importancia. Se representa la contabilidad, economía, ingeniería, industria-organizacional y la administración.

## Contabilidad

Los datos contables, tales como utilidad/ventas, ventas/existencias, o utilidad/empleo, son fuentes principales de información en la toma de decisiones financieras. Estos datos están generalmente disponibles y, por lo tanto, son relativamente fáciles de obtener y convertir en estándares y ratios. Porque los datos contables gozan de una aceptación universal, puede ser favorecido ante otros datos valiosos.

Se utilizan los ratios financieros basados en las ganancias, ventas, capital y activos fijos para controlar y representar el rendimiento financiero y de las organizaciones. La mayoría de los índices financieros son indicadores de la “eficiencia del negocio” en el mercado. Algunos indicadores representan ratios de reembolso de ventas de capital, empleo, o ratios de ganancias a activos. Los datos contables y ratios financieros son formas estándar de realizar comparaciones, que pueden ser realizadas en cualquier nivel de la organización, entre organizaciones, entre personas y sobre periodos de tiempo, días, semanas, meses o años. Los datos contables obtenidos de distintos periodos de tiempo reflejan cambios, y lustran tendencias, forman las bases de predicciones, o pueden ser utilizados de otras maneras significativas.

El valor de los recursos humanos, el más valioso activo que puede poseer una organización, es difícil de expresar en términos financieros. Dos métodos de “contabilidad de costos” de recursos humanos son: análisis de valor extra (neuman, 1975, 1986) y contabilidad de los recursos humanos.

Aplicaciones del análisis de valor extra (OVA: overhead value análisis) incluyen la investigación de gastos de estructura, mejorando las actividades fuera de los gastos fijos y alentando la productividad global.

La contabilidad del recurso humano activo (HRA: human resource accounting) se refiere al valor de la capacidad productiva de la organización humana de la empresa y al valor llave de su clientela (Likert, 1967). A pesar de la precisión ilógica del diseño HRA ha encontrado distintos niveles de aceptación.

La idea de que los recursos humanos " (HRA) pueden y deben ser medidos y documentados es en cierto modo incomoda y amenazante. No obstante los recursos humanos son el más valioso activo de una organización.

## **Economía**

Este enfoque se relaciona principalmente a la producción, distribución y utilización de ingresos, riqueza y bienes. Las perspectivas van desde "macro", o industrias complejas, a "micro", unidades pequeñas. La mayoría de los datos económicos están basados en la productividad laboral, o cantidad de horas trabajadas y en la cantidad producida por hora. Los datos utilizados en los análisis económicos son generalmente recopilados, desde abajo, comenzando en el nivel de planta, yendo al nivel industrial y siguiendo el nivel de la economía industrial.

## **Ingeniería**

Los ingenieros que trabajan en el área de contabilidad se ocupan de cómo los seres humanos piensan y reaccionan ante el diseño, utilización y mejoramiento de máquinas y sistemas en varios ambientes. Se enfatiza la eficacia de las personas, grupo de trabajo o procesos de manufactura, por ejemplo, en un enfoque de los "factores humanos". Las preguntas típicas son; "¿Cuál es la mejor para realizar un trabajo particular?" "cuando se utiliza este mejor método, ¿Qué nivel estándar de producción debería de esperarse, dado el ambiente de producción, materiales o fuerza de trabajo?"

Las definiciones de ingeniería reconocen que el resultado de un proceso de producción es más útil cuando:

- El resultado alcanza estándares de calidad.
- Se obtiene la producción antes de que haya pasado la necesidad por el producto.
- La producción es consistente con los objetivos de la organización.

## **Enfoque Industrial/Organizacional (I/O).**

Aquellos que tienen la orientación I/O desarrollan y utilizan estándares o criterios basados en el rendimiento para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Las áreas de estudio incluyen el efecto que los ambientes de trabajo fluctuantes tienen sobre la conducta del empleado. Se utilizan los niveles o criterios de trabajo cuidadosamente desarrollados para comparar cuan bien rinden las personas versus cuan bien se espera que rindan. También se realizan comparaciones dentro de distintas partes de la compañía y entre industrias y compañías similares. No obstante las comparaciones de inter-industria son difíciles de hacer porque existen pocas herramientas de medición o métodos comunes uniformes en muchas industrias o profesiones.

El enfoque I/O, aquel utilizado por los médicos, examina a las personas y su ambiente desde un punto de vista holístico. Los médicos se encargan de la salud de sus pacientes y de la salud de los miembros de su familia. De manera similar, aquellos en el campo I/O se encargan de la “salud” del empleado y la organización, tal como la calidad de vida del trabajo y la eficacia y eficiencia organizacional.

## **Administración**

La administración, un término global para “aquellos que administran” o dirigen, representa una gama muy amplia de filosofías, creencias, disciplinas y responsabilidades de trabajo. Los administradores planifican, organizan, proveen de personal, dirigen, controlan, facilitan y estimulan, según se dice. Las perspectivas pueden representar cualquiera de estas áreas. Las perspectivas de productividad de los administradores varía, dependiendo de dichas variables como sus roles específicos en la organización, actitudes y conocimiento.

Así como la fuerza de trabajo que ellos supervisan, los administradores son únicos. Las perspectivas ejemplares de productividad se centran en el desarrollo de niveles, o en la revisión de resultados que son los deseados y/o alcanzados. (Smith)

#### **4.8.-Relacion entre Liderazgo y productividad**

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo. El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va crenado, a partir de su propia actuación, una atmosfera que invita a la productividad: “El líder predica con el ejemplo”. Para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor.

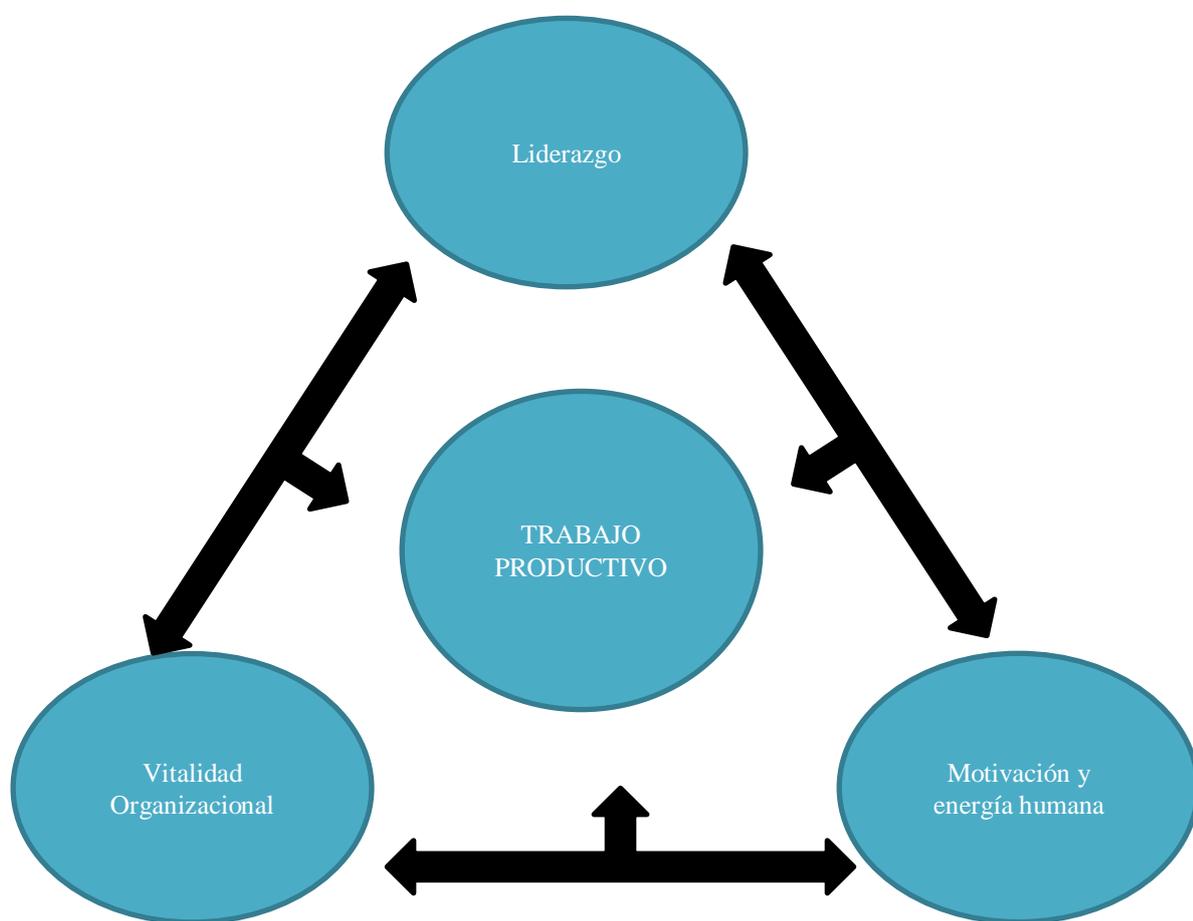
Se debe hablar de una “cultura productiva”, más que meramente de sistemas de productividad. Una cultura que se sustente en valores, que sea consistente, integral y que este animada por un líder, como modelo de productividad, como mantenedor de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y de autoridad a las programas y trabajo en equipo, motivando hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa. Un dirigente que practique, defienda y enseñe los valores y principios éticos del trabajo. Estos líderes deben ser, primero los que conforman la alta dirección de la empresa. Particularmente, el propio Director General, quien, desde luego, debe ser un gante de cambio. La tesis más convincente para este perfil es la que plantea como fundamental, la capacidad de influencia y motivación hacia el trabajo productivo.

Además, él tiene que saber comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que “movilice su energía”, generando una actitud y un “espíritu productivo” en todo su personal. El ejecutivo o funcionario que no se preocupa por generar este “este espíritu productivo” no ejerce un auténtico liderazgo. Podrá tener el poder y el status, podrá tomar decisiones, pero no es un líder autentico y productivo.

Desgraciadamente, los líderes dedican más tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnología- I parte instrumental- y se olvidan de la parte causal: el “espíritu productivo”, el compromiso y gusto por el trabajo y la fe y confianza en la empresa.

Estos aspectos intangibles y fundamentales constituyen áreas de oportunidad y preocupación cada vez mayor entre los directivos. (Siliceo, 1995)

**Diagrama 3.- Relación entre Liderazgo y productividad**



(Siliceo, 1995)

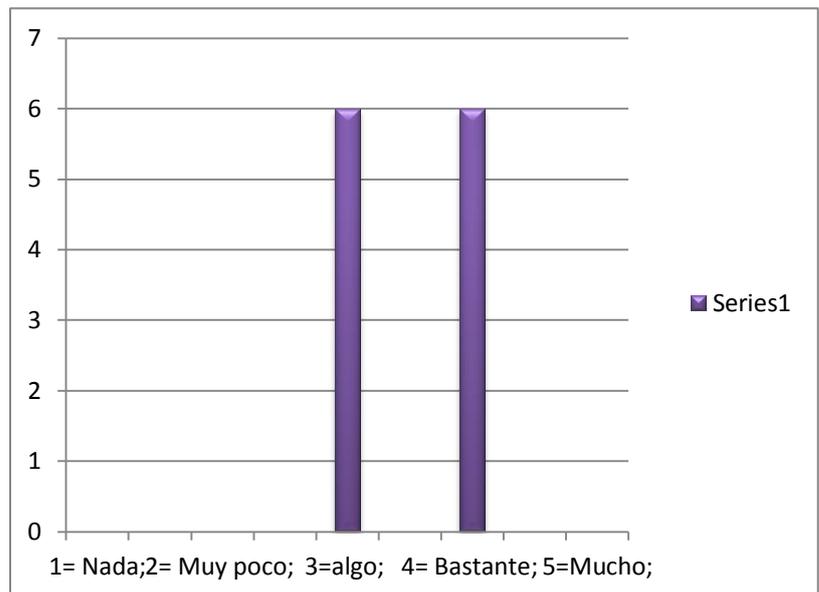
## Capítulo 5.- Resultados de la Investigación

### 5.1.- Diagnostico de la Problemática

De acuerdo a los cuestionarios aplicados se obtuvieron las siguientes graficas que a continuación se interpretan.

#### 1. Escuchas inquietudes con suma atención de tus compañeros.

1= Nada;	0
2= Muy poco;	0
3= Algo;	6
4= Bastante;	6
5=Mucho;	0

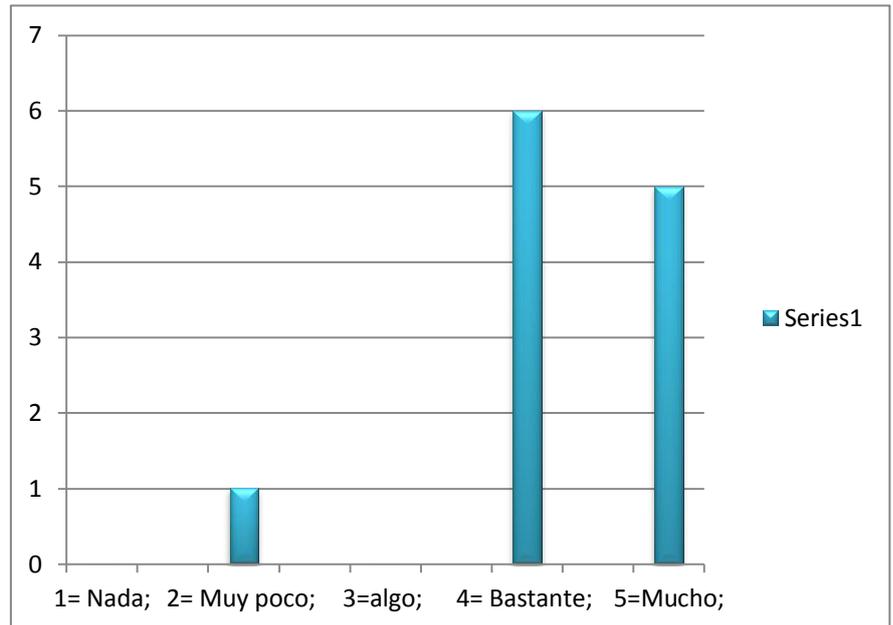


La grafica nos indica que solo seis de los empleados escuchan (algo) de inquietudes con suma atención de sus compañeros y seis escuchan (bastante) inquietudes con suma atención de sus compañeros lo cual no es suficiente para ser un líder transformacional.

Por lo tanto esto quiere decir requieren apoyo para que escuchar las inquietudes de sus compañeros y con ello puedan ayudarlos a que juntos encuentren una posible solución y al mismo tiempo un crecimiento mutuo para su desarrollo en la empresa

## 2.- Estas verdaderamente convencido de tus valores.

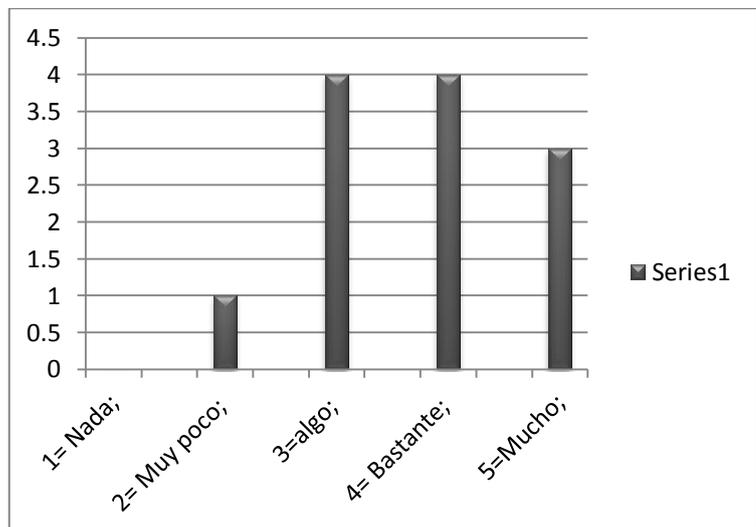
1= Nada;	0
2= Muy poco;	1
3= Algo;	0
4= Bastante;	6
5=Mucho;	5



La grafica nos indica que solo uno de los empleados (muy poco) está verdaderamente convencido de sus valores, seis (bastante) están verdaderamente convencidos de sus valores y cinco (mucho) están verdaderamente convencidos de sus valores.

## 3.-Ayudas a que tus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas.

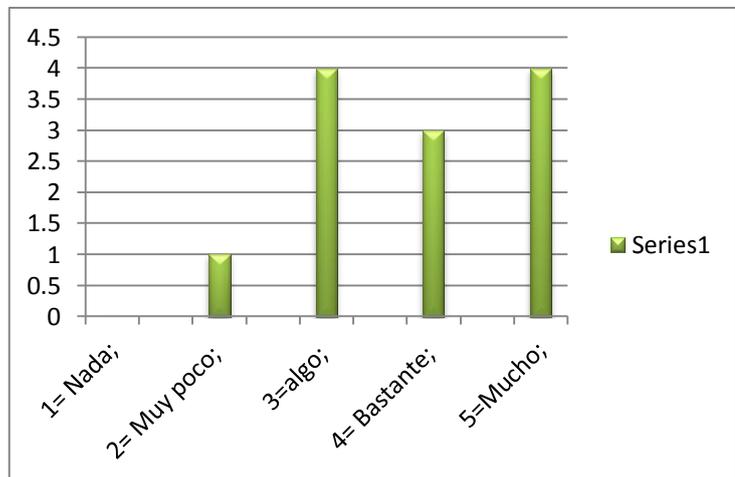
1= Nada;	0
2= Muy poco;	1
3= Algo;	4
4= Bastante;	4
5=Mucho;	3



La grafica nos indica que solo uno de los empleados (muy poco) ayuda a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas, cuatro (algo) ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas, cuatro (bastante) ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas y tres (mucho) ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas.

#### 4.- Sientes gran entusiasmo por nuestra misión.

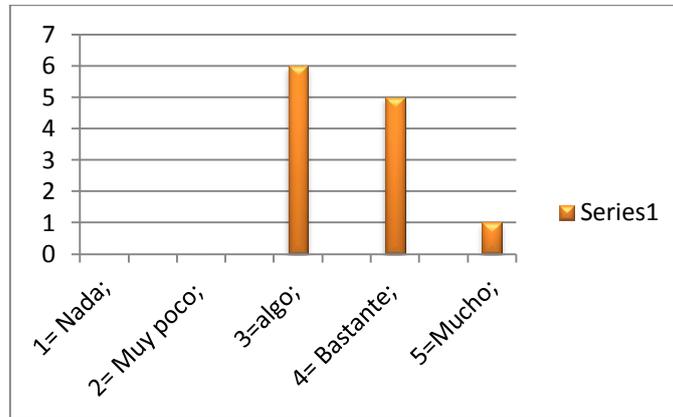
1= Nada;	0
2= Muy poco;	1
3=algo;	4
4= Bastante;	3
5=Mucho;	4



La grafica nos indica que solo uno de los empleados (muy poco) siente gran entusiasmo por su misión, cuatro (algo) sienten gran entusiasmo por su misión, tres (bastante) sienten gran entusiasmo por su misión, y cuatro (mucho) sienten gran entusiasmo por su misión.

## 5.- Pides consejos a tus jefes y compañeros para tu desarrollo

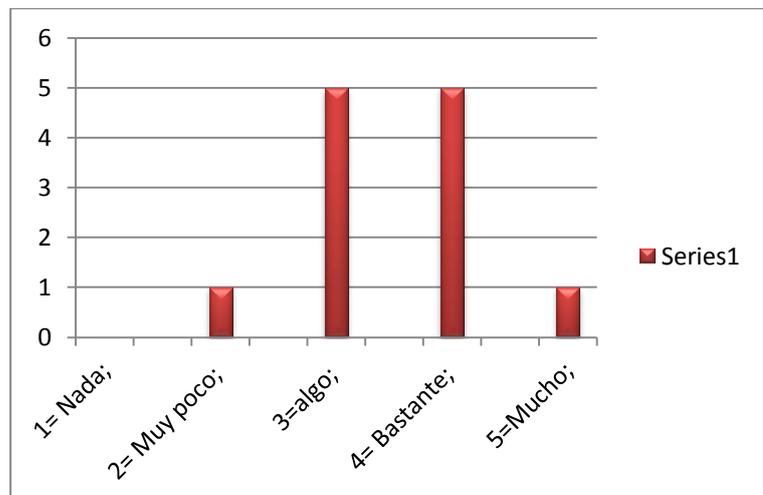
1= Nada;	0
2= Muy poco;	0
3= Algo;	6
4= Bastante;	5
5=Mucho;	1



La grafica nos indica que seis de los empleados (algo) piden consejos a sus jefes y compañeros para su desarrollo, cinco (bastante) piden consejos a sus jefes y compañeros para su desarrollo y solo uno (mucho) pide consejos a sus jefes y compañeros para su desarrollo.

## 6.- Hablas con optimismo del futuro.

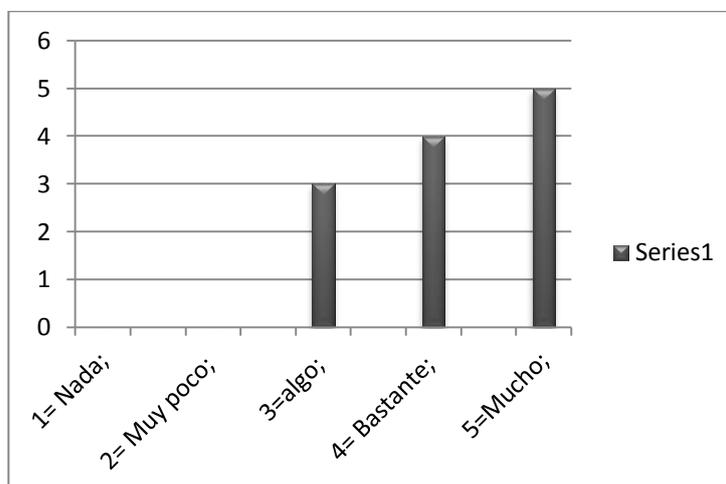
1= Nada;	0
2= Muy poco;	1
3= Algo;	5
4= Bastante;	5
5=Mucho;	1



La grafica nos indica que solo uno de los empleados (muy poco) hablan con optimismo del futuro, cinco (algo) hablan con optimismo del futuro cinco (bastante) hablan con optimismo del futuro y solo uno (mucho) ) hablan con optimismo del futuro.

## 7.- Estimulas tu desarrollo personal.

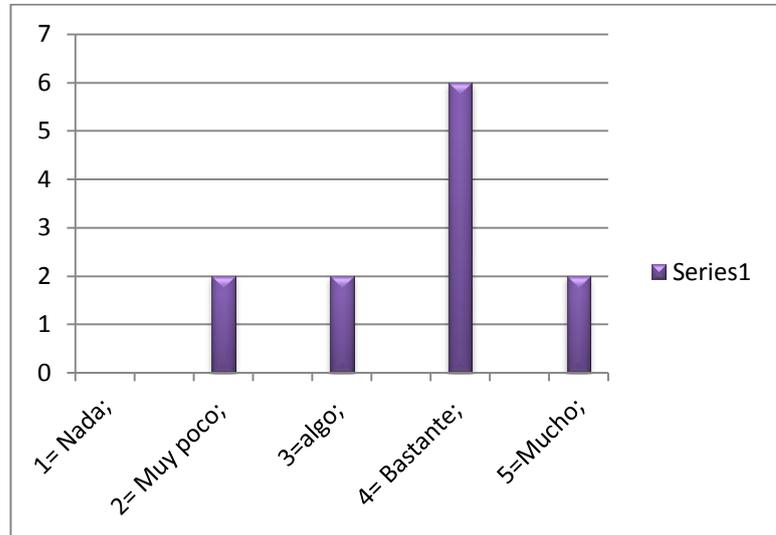
<b>1= Nada;</b>	0
<b>2= Muy poco;</b>	0
<b>3= Algo;</b>	3
<b>4= Bastante;</b>	4
<b>5=Mucho;</b>	5



La grafica nos indica que tres de los empleados (algo) estimulan su desarrollo personal, cuatro (bastante) estimulan su desarrollo personal y cinco (mucho) estimulan su desarrollo personal

**8.- Te encargas de entender con claridad los valores y creencias más importantes.**

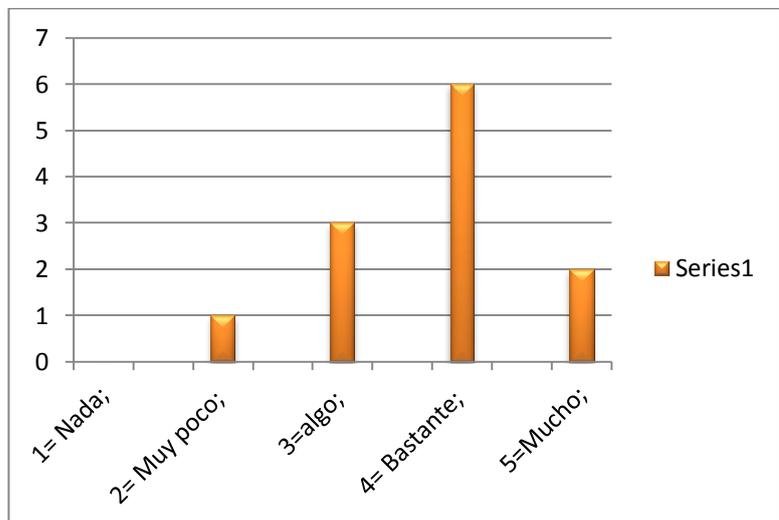
1= Nada;	0
2= Muy poco;	2
3= Algo;	2
4= Bastante;	6
5=Mucho;	2



La grafica nos indica que dos de los empleados (muy poco) se encargan de entender con claridad los valores y creencias más importantes, cuatro (bastante) estimulan su desarrollo personal y cinco (mucho) estimulan su desarrollo personal

**9.- Proporcionas retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas.**

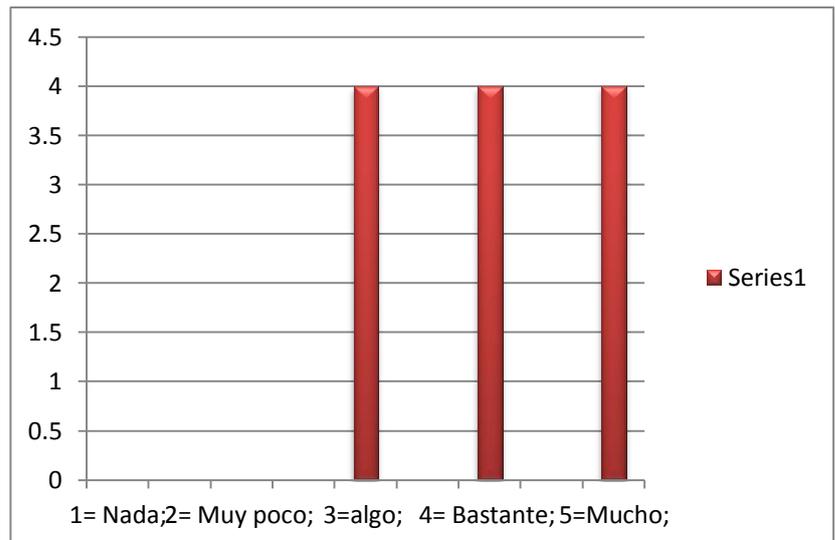
1= Nada;	0
2= Muy poco;	1
3= Algo;	3
4= Bastante;	6
5=Mucho;	2



La grafica nos indica que uno de los empleados (muy poco) proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas, tres empleados (algo) proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas, seis empleados (bastante) proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas y creencias más importantes, y dos empleados (mucho) proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas.

### 10.- Te estimulas con planes para el futuro.

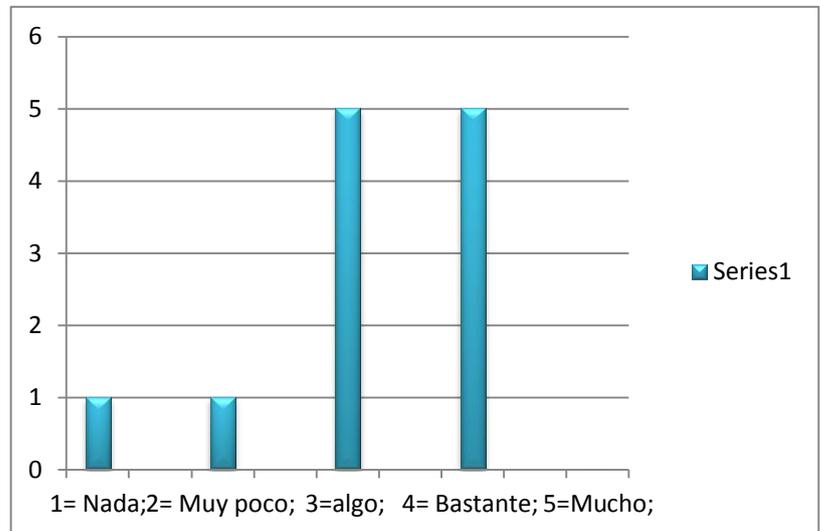
<b>1= Nada;</b>	0
<b>2= Muy poco;</b>	0
<b>3= Algo;</b>	4
<b>4= Bastante;</b>	4
<b>5=Mucho;</b>	4



La grafica nos indica que, cuatro empleados (algo) se estimulan con planes para el futuro, cuatro empleados (bastante) se estimulan con planes para el futuro y cuatro empleados (mucho) se estimulan con planes para el futuro.

## 11.- Enseñas a desarrollar más capacidades.

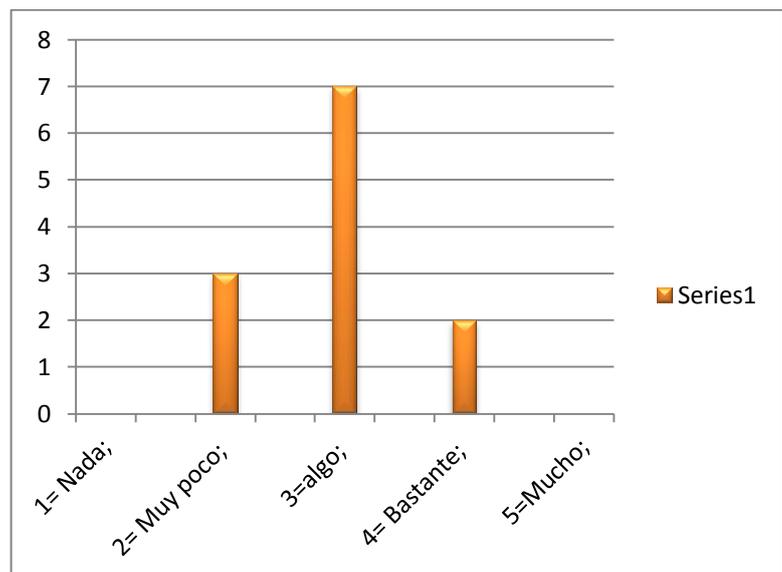
1= Nada;	1
2= Muy poco;	1
3= Algo;	5
4= Bastante;	5
5=Mucho;	0



La grafica nos indica que, uno de los empleados (nada) enseñan a desarrollar más capacidades, un empleado (muy poco) enseñan a desarrollar más capacidades, cinco empleados (algo) enseñan a desarrollar más capacidades y cinco (bastante) enseñan a desarrollar más capacidades.

## 12.- Consigues que otros se comprometan con su sueño.

1= Nada;	0
2= Muy poco;	3
3= Algo;	7
4= Bastante;	2
5=Mucho;	0



La grafica nos indica que, tres empleados (muy poco) consiguen que otros se comprometan con su sueño, siete empleados (algo) consiguen que otros se comprometan con su sueño y dos empleados (bastante) consiguen que otros se comprometan con su sueño.

## **5.2.- Estructura y Explicación de la Propuesta**

Después de haber analizado las respuestas del cuestionario nos podemos dar cuenta que todos los empleados de la empresa necesita un cierto porcentaje para llegar a ser un líder transformador por tal motivo aremos ciertas sugerencias que ayudaran a cada individuo a llegar al punto máximo de líder transformador si bien sabemos que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

### **Objetivos Generales de la Propuesta**

- Infundir en los empleados cual fue su resultado del cuestionario aplicado de liderazgo transformacional para que estén conscientes de que elementos deben ser reforzados y cuáles deben ser aplicados
- Ayudar a los empleados a reforzar y aplicar los elementos del liderazgo transformacional mediante las sugerencias que se harán a continuación.
- Dar a conocer a los empleados que aplicando el liderazgo transformacional el beneficio será mutuo, empresa-empleado

<p><b>Elementos del liderazgo transformacional</b></p>	<p><b>Sugerencias</b></p>
<p><b>Escuchas inquietudes con suma atención de tus compañeros</b></p>	<p>Se sugiere que además de escuchar apoye y brinde consejos de carácter positivo que ayude a elevar el rendimiento y la productividad con el fin de que exista una mayor comunicación y confianza entre ellos y que estos sean recíprocos.</p> <p>Es importante saber escuchar a otras personas ya que cuando en realidad atendemos lo que dicen ganamos su aprecio, algunos tips para saber escuchar a las personas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar la mayor cantidad posible de distracciones</li> <li>• Mirar de frente a la persona que escucha</li> <li>• Cuando sea apropiado tome nota de lo que dice la otra persona</li> <li>• Controlar emociones y la tendencia a responder antes que la persona que habla termine de dirigirse a usted</li> <li>• El objetivo al escuchar es entender lo que la otra persona comparte.</li> </ul>

**Estas verdaderamente convencido de tus valores**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas y que por ello es importante aplicarlos y tomarlos en cuenta en cada actividad que realicemos, pues estos nos ayudaran a tomar la decisión correcta. Pensemos también que los valores reflejan lo que cada uno de nosotros somos y que son los indicadores de cómo vamos a actuar.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Deberás autoevaluarte en cuanto a los valores que tienes bien establecidos y de los que no estén inculcados, el resultado depende principalmente de la honestidad de tus respuestas.

- Cuando realizas tus actividades laborales lo haces solo por cumplir o porque tu trabajo realmente vale la pena.
- Al convivir con tus compañeros actúas en tu forma de ser o eres tú misma(o).
- Crees que las personas valen por lo que saben o por lo que son.

Una vez que hayas analizados estas tres cuestiones podrás darte cuenta si eres lo que dices ser.

<p><b>Ayudas a que tus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas</b></p>	<p>Quando convives con tus compañeros te darás cuenta que tienen muchas fortalezas que aún no desenvuelven en su totalidad ya que la verdadera tragedia de la vida no es carecer de fortalezas suficientes; es no llegar a utilizar las que ya tiene.</p> <p>Puedes ayudar con el simple hecho de hacerle saber a esa persona que lo que hace lo hace bien motivándola con un simple comentario positivo.</p> <p>De igual manera hacer un comentario constructivo cuidando de no lastimar o hacer menos a esa persona, y al mismo tiempo ayude a que mejore.</p>
<p><b>Sientes gran entusiasmo por su misión</b></p>	<p>Quando realices tus actividades debes hacerlo de manera que no sea solo por cumplir, sino tomando en cuentas que eres parte importante de la empresa y que con tu ayuda se lograra el objetivo de esta, ya sea lo mínimo que realices tu aporte en un conjunto llegara a ser un gran logro.</p> <p>Para ello se necesita de un equipo estimulado, así trabajará intensamente y será más fiel a la empresa.</p>

<p><b>Pides consejos a tus jefes y compañeros para tu desarrollo</b></p>	<p>Sin duda alguna para pedir consejos lo principal es la confianza en ti mismo y de esta manera puedas confiar en los demás, sin importar lo que los demás opinen debes pedir ese consejo para tu crecimiento y desarrollo personal.</p> <p>Algunas sugerencias para pedir consejos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener en cuenta exactamente lo que necesitas saber.</li> <li>2. Elegir a la persona indicada confiable y que sepa del tema.</li> <li>3. Tomar en cuenta los consejos de varias personas y al final tomar en cuenta el más favorable</li> <li>4. Una vez elegido el consejo ponerlo en práctica en tu ámbito laboral.</li> </ol>
<p><b>Hablas con optimismo del futuro</b></p>	<p>Hablando positivamente de lo que pudieras ser o hacer se crea una mentalidad diseñada para lograr lo que te propones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo principal es valorar lo que realizas con esto te darás cuenta que cualquier tipo de esfuerzo valdrá la pena; con ello sabrás que el esfuerzo que realices hoy se verá reflejado en un futuro.</li> <li>2. Aunque el futuro es impredecible el rumbo que tomemos será quien lo definirá.</li> </ol>

<p><b>Estimulas tu desarrollo personal</b></p>	<p>Principalmente el estar capacitado es un estímulo para el crecimiento personal y de esta manera serás el motor de la innovación en la empresa.</p> <p>Por ello es recomendable asistir a todo curso que brinde la empresa para favorecer tu desarrollo personal.</p> <p>Al asistir no solo se realice por compromiso sino con la intención y la mejor disposición de aprender y poner en práctica el contenido que se haya tratado.</p>
<p><b>Te encargas de entender con claridad los valores y creencias más importantes</b></p>	<p>Tomemos en cuenta que cada persona tiene diferentes antecedentes, han pasado por diversas clases de educación, cuentan con combinaciones originales de talentos y habilidades y los mueven particulares motivadores.</p> <p>Al saber todos los puntos anteriores lo que nos resta hacer es respetar las cualidades de cada persona y dedicarte a ti a que seas mejor.</p>

<p><b>Proporcionas retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas</b></p>	<p>Quando se realice la retroalimentación sea cuidadoso al establecer un balance entre los elogios y las críticas pues si algunos creen que se oye más de un aspecto que del otro, pueden formar impresiones y malos entendidos que afecten el logro de lo que se trata de alcanzar.</p> <p>Ser cuidados al dar la crítica u opinión ya que es probable que si opina sobre algo negativo o mal hecho puede causar baja autoestima o disgusto a la persona que se le está otorgando la retroalimentación y puede causar que el empleado le guarde un cierto rencor y disminuya su rendimiento laboral.</p> <p>También se recomienda que cuando se realce una crítica sea personalmente para no poner en evidencia a la persona.</p>
<p><b>Te estimulas con planes para el futuro</b></p>	<p>Para tener un mejor futuro primero se debe crear un presente con todas las herramientas necesarias para poder enfrentarlo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como primer punto se debe tener bien presente lo que se quiere lograr.</li> <li>2. Después planear los pasos que quieres seguir para lograr esa meta.</li> <li>3. Poner en práctica los pasos que se planearon para lograrlo.</li> </ol>

<p><b>Enseñas a desarrollar más capacidades</b></p>	<p>No fijarse en las apariencias de las personas porque muchas veces son las que pueden brindar mayores aportaciones para la mejora de la empresa.</p> <p>Poner suma atención en las personas que te rodea así te darás cuenta de que tiene capacidades las cuales no ha surgido la situación para darlas a conocer.</p>
<p><b>Consigues que otros se comprometan con sus sueño</b></p>	<p>El que una persona tengas sueños es algo muy importante en la vida, porque sirve para dirigir su conducta, para dar sentido a su vida o trabajo y para motivarla para persistir en su esfuerzo a través del tiempo.</p> <p>Por ello es importante que no solo te preocupes por lo que tu desees, sino también que animes a que las demás personas puedan lograr sus propios sueños y de esta manera habrás logrado que sean capaces de comprometerse con cualquier cosa, situación o trabajo y lo tomara con la seriedad que se merece.</p>

**Fuente propia**

## Conclusiones

El principal objetivo de este trabajo de investigación fue analizar los elementos más sobresalientes de un líder transformacional, si bien sabemos que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización.

Para ello, se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados para saber qué elementos del liderazgo transformacional tiene y de cuales carecen posteriormente se hizo una propuesta dando sugerencias a cada uno de los elementos que se consideraron más relevantes en un líder transformador con lo cual se pretende lograr los siguientes objetivos

Los objetivos de la propuesta y el fin de esta investigación son:

- Infundir en los empleados cual fue su resultado del cuestionario aplicado de liderazgo transformacional para que estén conscientes de que elementos deben ser reforzados y cuáles deben ser aplicados
- Ayudar a los empleados a reforzar y aplicar los elementos del liderazgo transformacional mediante las sugerencias que se harán a continuación.
- Dar a conocer a los empleados que aplicando el liderazgo transformacional el beneficio será mutuo, empresa-empleado

## Referencias bibliográficas

1. Alicia, O. (2011) Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El Rol De La Confianza en el Supervisor Universidad Nacional del Rosario, Argentina. pp. 129-137
2. A. S. y S. T. (2009). Administración (Liderazgo y Colaboración en un mundo Competitivo). Mc. Graw Hill. 8ª edición.
3. Baptista, L., Fernández, C. y Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. Quinta edición.
4. Cannice. M., Koontz. H. y Weihrich. H. (2012). Administración una Perspectiva Global empresarial. México. 14ª edición. pp.412-419.
5. Camision, C. Cruz, S. y González, T. Gestión de la Calidad Conceptos Enfoques Modelos y Sistemas. Pearson Prentice Hall. Pp. 1011-1021.
6. Casares. D. (1995). Liderazgo Capacidades para Dirigir. México. Fondo de Cultura Económica. pp.23-28 y 37-45.
7. Da Silva, P., Joselym J., Rodríguez P y Fátima S. (2010) Relación entre Liderazgo y Desempeño de Tareas. Caracas.
8. E. S. y Hellriegel. D., W. J. (2009). Administración un Enfoque basado en Competencias. Editorial CENAGAGE Learning. 11ª edición. pp. 514-520.
9. Furnham. A. (2006). Psicología Organizacional (el comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega. pp. 631-659.

10. García, M. (2011). Liderazgo Transformacional y la Facilitación de la aceptación al Cambio Organizacional. *Pensamiento Psicológico*, vol. 9, núm. 16, pp. 41-54.
11. Hampton, D. (1989). *Administración*. Méx. Mc Graw Hill. Tercera edición. pp. 26-110 y 572-582
12. Definición ABC. (2007). Definición de Formación. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/formacion.php>
13. Diccionario Manual de la Lengua Española. Vox. © 2007. Larousse Editorial, S.L. Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/actualizaci%C3%B3n>
14. Copyright ©. (1999-20014). Siete Principios del Liderazgo transformacional. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/siete-principios-liderazgo-transformacional-info\\_232891/](http://www.ehowenespanol.com/siete-principios-liderazgo-transformacional-info_232891/)
15. Definición ABC. (2007). Definición de Gerencia. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/negocios/gerencia.php>
16. Fundación Wikimedia, inc. (2014). Productividad. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
17. Fundación Wikimedia, inc. (2014). identidad. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
18. John, G. y Belcher, Jr. Productividad Total como Aprovechar los Recursos para Obtener Ventaja Competitiva. Ediciones Juan Granica. Pp. 19-40.

19. Lussier R y Achua C. (2005). Liderazgo, Teoría . Aplicación. Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning 2ª edición.
20. Madrigal. B. (2009). Habilidades directivas. Mc. Graw Hill. Segunda edición pp.153-164. (4)
21. Martínez. H. y Torres. Z. (2012). Administración de Proyectos. México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. pp. 438-440.
22. Mendoza, I. A., Ortiz M.F. y Parker H.C. (2007). Dos Décadas de Investigación y Desarrollo en Liderazgo Transformacional. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, Vol. 7, número 027, pp. 25-41.
23. Mendoza, M. R. y Ortiz C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. XIV, pp 118-134.
24. Payeras. J. (2004). Coaching y Liderazgo para Directivos interesados en incrementar sus resultados. Diaz de Santos. pp 100-111. (2)
25. Palomo. M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo. Editorial ESIC. pp 42-46. (2)
26. Robert N. L., Achua C. F. (2002). Liderazgo, Teoría . Aplicación. Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning.
27. Vizcaino, G., Albacete, Barrales, V., Casado, A., Escudero, M. y Navarro A.J. (2011). Administración de Empresas. Ediciones Piramide. Pp. 296.

28. R. D. (1989). Administración. México. Mc. Graw. Hill. 3ª edición. Pp110-126 y 572-582.
29. Riggs, J. (2001). Sistemas de Producción "Planeación, Análisis y Control, México. Limusa Noriega Editores. 3ª edición. Pp.607-624.
30. Smith, E. Manual de productividad Métodos y actividades para involucrar a empleados en el mejoramiento de la productividad. Buenos Aires Bogota. Macchi.pp.11-17
31. W.J. (2007). Dirección Gestión para lograr resultados. México. Mc. Graw Hill. Nueva edición pp.196-213.

## Anexos

**NOMBRE:**

**SEXO:**

**EDAD:**

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio.

### CUESTIONARIO

En general, el líder que estaba arriba de mí:

**1.- Escuchas inquietudes con suma atención de tus compañeros.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**2.- Estas verdaderamente convencido de tus valores.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**3.-Ayudas a que tus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho s.

**4.- Sientes gran entusiasmo por nuestra misión.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**5.- Pides consejos a tus jefes y compañeros para tu desarrollo**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**6.- Hablas con optimismo del futuro.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**7.- Estimulas tu desarrollo personal.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**8.- Te encargas de entender con claridad los valores y creencias más importantes.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**9.-Proporcionas retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**10.- Te estimulas con planes para el futuro.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**11.- Enseñas a desarrollar más capacidades.**

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

**12.- Consigues que otros se comprometan con su sueño.**

1= Nada; 2= 1=Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho