

## DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

# **“IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LAS VARIABLES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL SEGMENTO DE PRODUCCIÓN SG03 DE LA EMPRESA LEONI WIRING SYSTEMS BU-SI”**

## **T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**Ing. Natalia Alicia Lizárraga Ávila**

Director:

**Dr. Gil Arturo Quijano Vega**

Hermosillo Sonora, México

30 de Junio de 2017





## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por permitirme levantarme cada día con la fortaleza necesaria para enfrentarme a la vida.

A mis padres, por ser siempre un ejemplo a seguir de responsabilidad, honestidad y lucha; por enseñarme que lo más importante que podemos tener en la vida es el respaldo y el amor de la familia, por creer que soy capaz de hacer todo lo que me proponga y más, por estar a mi lado.

A mis hermanos, pues sin importar las diferencias siempre están presentes en los acontecimientos más importantes de mi vida demostrando un apoyo incondicional.

A mi pequeño sobrino, por ser la luz de la casa y la motivación de todos por ser el mejor ejemplo para ti.

A mis amigos, por escucharme, aconsejarme y aguantarme en cada momento, por entender mis prioridades sin juicios, ni reproches.

A mis compañeros de maestría, por permitirme compartir todos los momentos de este viaje con ustedes, fue un placer conocerlos.

A mi director de tesis, por su conocimiento y experiencia, por sus consejos para desarrollar de la mejor manera mi trabajo de investigación y por siempre creer en mí y en mis capacidades.

Gracias.

## **RESUMEN**

El presente estudio corresponde a una investigación realizada en la empresa Leoni Wiring Systems SI, planta Labor, con el objetivo de determinar el impacto que tiene el liderazgo sobre la productividad y competitividad de un segmento de producción.

Se determinó el estilo de liderazgo ejercido mediante el instrumento del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X) propuesto por Bernard Bass y Bruce Avolio, aplicando el instrumento a un total de 69 personas, en donde se consideran las teorías de liderazgo transformacional y transaccional. Posteriormente para determinar la productividad del segmento se utilizó el Modelo de Productividad Total de Sumanth y por último, para medir la competitividad del segmento se utilizó el Mapa de Competitividad del BID.

Es una investigación de tipo correlacional, no experimental, ex-post-facto y transversal, en donde se recabaron los datos necesarios para generar información significativa que permitan determinar el impacto de las variables. Los resultados obtenidos de cada modelo permite determinar si hay correlación entre las variables y como se ve afectado el segmento de producción.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones referentes a los resultados obtenidos, determinando el impacto del liderazgo en la, productividad y competitividad.

### **Palabras clave:**

Liderazgo, Productividad y Competitividad

## **ABSTRACT**

This study corresponds to a research carried out in Leoni Wiring Systems SI, Labor plant, with the objective of determining the impact that the leadership has on the productivity and competitiveness of a production segment.

The style of leadership exercised through the instrument of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X) proposed by Bernard Bass and Bruce Avolio was applied, applying the instrument to a total of 69 people, where theories of transformational and transactional leadership are considered. Subsequently to determine the productivity of the segment was used Sumanth Total Productivity Model and finally, to measure the competitiveness of the segment was used the Map of Competitiveness of the IDB.

It is a correlational, non-experimental, ex-post-facto and cross-sectional research where the necessary data were collected to generate meaningful information to determine the impact of the variables.

The results obtained from each model allow to determine if there is correlation between the variables and how the production segment is affected.

Finally, the conclusions and recommendations regarding the results obtained are presented, determining the impact of leadership on productivity and competitiveness.

### **Keywords:**

Leadership, Productivity and Competitiveness.

**ÍNDICE**

ÍNDICE .....	i
Índice de Figuras .....	iv
Índice de Gráficas .....	v
Índice de Tablas .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2 : PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1.    Antecedentes .....	2
1.2.    Problema de Investigación .....	4
1.3.    Objetivos.....	7
1.4.    Justificación.....	7
1.5.    Hipótesis.....	8
CAPÍTULO 3 : MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.    Liderazgo.....	9
2.1.1.    Historia del Liderazgo .....	9
2.1.2.    Concepto de Liderazgo .....	11
2.1.3.    Importancia del Liderazgo .....	12
2.1.4.    Liderazgo como Ventaja Competitiva .....	13
2.2.    Enfoques de Liderazgo .....	14
2.2.1.    Enfoque de los rasgos o Teoría de los Rasgos .....	14
2.2.2.    Enfoque de la conducta o Modelos conductuales de liderazgo .....	15
2.2.3.    Enfoque Humanista .....	20
2.2.4.    Enfoque del poder y la influencia .....	22
2.2.5.    Enfoque Situacional.....	23

---

2.2.6. Enfoque Transformacional y Transaccional .....	26
2.3. Productividad .....	30
2.3.1. Concepto de Productividad .....	30
2.3.2. Medición de la Productividad .....	31
2.3.3. Importancia de la Productividad .....	37
2.3.4. Relación del Liderazgo y Productividad .....	38
2.4. Competitividad.....	39
2.4.1. Concepto de Competitividad.....	39
2.4.2. Medición de la Competitividad.....	41
2.4.3. Importancia de la Competitividad.....	45
2.4.4. Relación del Liderazgo y Competitividad.....	45
CAPÍTULO 4 : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
3.1. Descripción de la Investigación .....	47
3.2. Modelo de la Investigación.....	49
3.3. Diseño de la Investigación.....	50
3.3.1. Procedimiento para medir el Liderazgo .....	51
3.3.2. Procedimiento para medir la Productividad.....	53
3.3.3. Procedimiento para medir la Competitividad .....	56
3.3.4. Determinación de Población y Muestra .....	59
CAPÍTULO 5 : ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS .....	61
4.1. Análisis y resultados de la Variable Liderazgo .....	61
4.2. Análisis y resultados de la Variable Productividad .....	67
4.3. Análisis y resultados de la Variable Competitividad.....	69

---

4.4. Análisis de correlación entre las variables de Liderazgo, Productividad y Competitividad.....	72
CAPÍTULO 6 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
ANEXOS.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	110



**Índice de Figuras**

Figura 2.1 Estilos de Liderazgo según la Universidad de Ohio .....	17
Figura 2.2 Rejilla de Liderazgo.....	19
Figura 3.1 Diseño Metodológico de la Investigación .....	48
Figura 3.2 Modelo de la Investigación .....	49
Figura 3.3 Modelo de Productividad Total.....	54

**Índice de Gráficas**

Gráfica 1.1 Resultados del Clima Laboral SG03 ..... 6

Gráfica 4.1 Evaluación de Competitividad por áreas ..... 71

**Índice de Tablas**

Tabla 1.1 OTD proyectos ALNA .....	5
Tabla 2.1 Indicadores de competitividad empresarial.....	42
Tabla 3.1 Variables de Liderazgo .....	52
Tabla 3.2 Variables de Productividad.....	55
Tabla 3.3 Variables de competitividad según el BID.....	56
Tabla 4.1 Resultados de la variable de control .....	62
Tabla 4.2 Resultados de la variable de control por supervisor .....	63
Tabla 4.3 Productividad por supervisor.....	68
Tabla 4.4 Nivel de competitividad organizacional.....	70
Tabla 4.5 Resultados de competitividad por área .....	70

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el concepto de Liderazgo es de gran relevancia en el ambiente organizacional, dado que la tecnología y el acceso a la información son más accesibles las empresas buscan métodos o estrategias innovadoras para distinguirse de sus competidores. El liderazgo aplica para cada una de las áreas integradas por personas, es decir, todas las áreas de la organización. La importancia de estudiar el liderazgo en un segmento de producción radica en el hecho de que las personas de dicha área son las encargadas de realizar el producto que la empresa se dedica a vender.

El tipo de liderazgo que se ejerza en el área de producción influirá positiva o negativamente en los objetivos establecidos para la misma y aun cuando las otras áreas trabajen eficientemente, los resultados globales de la organización no serán los esperados si la fuerza productiva de la empresa no está realizando su trabajo como corresponde. Por tal motivo la presente investigación busca determinar el tipo de liderazgo que se ejerce en un segmento de producción de la empresa Leoni Wiring Systems BU-SI para conocer cómo impacta dicho liderazgo en la productividad y competitividad del mismo.

La estructura de la investigación se divide en 5 capítulos, en donde cada uno aporta información específica. En el capítulo 1 se establece el problema de la investigación, los objetivos generales y específicos, la hipótesis a probar y las variables de estudio. En el capítulo 2, el marco teórico, se incluye la información más relevante acerca de cada variable considerando la literatura existente. El capítulo 3 establece la metodología a utilizar para medir cada una de las variables, posteriormente en el capítulo 4 se analizarán los resultados obtenidos de cada una de las mediciones realizadas y por último en el capítulo 5 se plantean las conclusiones y recomendaciones producto de los resultados obtenidos investigación. Cabe mencionar que la investigación se llevará a cabo en un periodo de dos años, presentando los resultados obtenidos en Junio del 2017.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

Porter (1990) describe la ventaja competitiva como la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria y menciona dos tipos básicos de ventaja competitiva; el liderazgo por costos y la diferenciación.

Barney y Hesterly (2008) también distinguen dos tipos de ventajas competitivas basadas en el tiempo: la temporal y sostenible. Una ventaja competitiva temporal es aquella que nos genera ganancias pero, por la misma razón atrae a nuestros competidores, lo cual limita la duración de dicha ventaja sobre las demás empresas. Por el contrario, una ventaja competitiva sostenible es aquella que nuestros competidores no pueden imitar porque no conocen la fuente de dónde se genera.

Hoy en día con toda la información que las empresas pueden obtener o tienen tan fácilmente a su alcance, lograr una ventaja competitiva temporal o por liderazgo en costos solo asegura el éxito de la organización por un período determinado, es por eso que se debe de trabajar en encontrar una ventaja competitiva por diferenciación, pero que además sea sostenible pues se busca que la empresa sea exitosa teniendo características únicas las cuales el competidor no pueda imitar.

Dicho lo anterior podemos considerar que para la industria actual el liderazgo es una ventaja competitiva que cumple con las dos características mencionadas, es sostenible y de diferenciación. El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002). La influencia que el líder genere en sus empleados dentro de la organización será un reto puesto que los líderes no nacen así, y se tiene que trabajar en construir su capacidad de liderazgo, es ahí en donde está el verdadero desafío el cual hará sobresalir a la empresa de las demás.

La capacidad de liderazgo es el sentido en el cual las organizaciones pueden optimizar su actual y futuro nivel de liderazgo que les permita alcanzar satisfactoriamente los desafíos y oportunidades del medio tan cambiante en el que se manejan (Weiss D. y Molinaro V., 2010).

Para llegar al nivel de liderazgo requerido es importante conocer las diversas teorías que existen así como los estilos del mismo para determinar cuál es el más indicado para poner en práctica en la organización a fin de generar los resultados esperados.

En referencia a lo anterior se presentan como ejemplo dos casos de investigación en empresas con diferente giro dónde se comparan los estilos de liderazgo y el impacto que tuvo dentro de la organización. El primer estudio es en la industria restaurantera del municipio de Bahía de Banderas en Nayarit, los resultados obtenidos establecen que el liderazgo es una variable compleja y a su vez tiene influencia en otras variables, además, dependiendo del estilo del liderazgo ejercido, los resultados de las otras variables cambiarán (Domínguez A., Santellán P. y Ramirez C., 2013). Como segundo ejemplo se encuentra el estudio de una empresa de entretenimiento en México, donde según el estilo de liderazgo ejercido se busca principalmente desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización del personal así como el mostrar un ejemplo de conducta para lograr el esfuerzo extra (Mendoza, M., García R. y Uribe P., 2014).

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa Leoni Wiring Systems Mexicana, de origen alemán, actualmente se ha convertido en una de las principales industrias manufactureras del mundo.

En Hermosillo, Sonora opera desde 1997. La primera planta es para la unidad de negocios de Vehículos Comerciales (CV) y se ubica en el Boulevard Quiroga, sus principales clientes son Caterpillar, Polaris, Harley Davidson, entre otros. La unidad de negocios de BMW operó en el mismo edificio durante 8 años hasta el término del proyecto. En enero del 2015, abre la segunda planta para la Unidad de negocios Supplier International (SI), en el parque Labor; volviéndose proveedor de Magna

Seating, Continental, Automotive Lighting, cuyos clientes finales son GM, Chevrolet y BMW respectivamente.

Es en la unidad de negocios SI donde la presente investigación se llevará cabo, al ser relativamente nueva existe una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo por lo cual es importante definir claramente los objetivos, pero sobre todo identificar el estilo de liderazgo que se está ejerciendo porque será un líder el encargado de comunicar dichos objetivos, además de ser responsable de dirigir y trabajar en conjunto con su equipo para el cumplimiento de los mismos, es por eso que el estilo de liderazgo será determinante para el éxito de la empresa.

### **1.2. Problema de Investigación**

Dentro de la unidad de negocios SI (Supplier International) de Leoni Wiring Systems, el área de producción se divide en tres segmentos, el segmento de corte, el de lámparas y el de asientos; en esta investigación nos vamos a centrar en el segmento 3 (SG03) el cual es el encargado de la producción de arneses para lámparas donde el principal cliente es Automotive Lighting (ALNA), quien a su vez es proveedor de BMW y Mercedes.

En la tabla 1.1 se puede observar el porcentaje de cumplimiento en entregas OTD (On Time Delivery) para los proyectos de ALNA, siendo evidente que desde el inicio del año 2015 los requerimientos del cliente no se han cumplido en tiempo y forma; generando fletes extraordinarios pues al no cumplir con la totalidad de la entrega establecida se tiene que hacer un embarque especial para cubrir la cantidad faltante para no afectar la producción del cliente. De igual manera hay que considerar que el porcentaje de atraso en la entrega es material que se dejó de vender, lo que impacta directamente a la organización al no cumplir la meta de ventas pronosticada.

Tabla 1.1 OTD proyectos de ALNA

Mes	Requerido	Embarcado	OTD ALNA %
Enero	173222	113213	65%
Febrero	190046	125818	66%
Marzo	127885	98182	77%
Abril	170598	146120	86%
Mayo	142760	131737	92%
Junio	115357	113287	98%
Julio	156332	131400	84%
Agosto	139540	126075	90%
Septiembre	184033	144426	78%
Octubre	132240	101400	77%

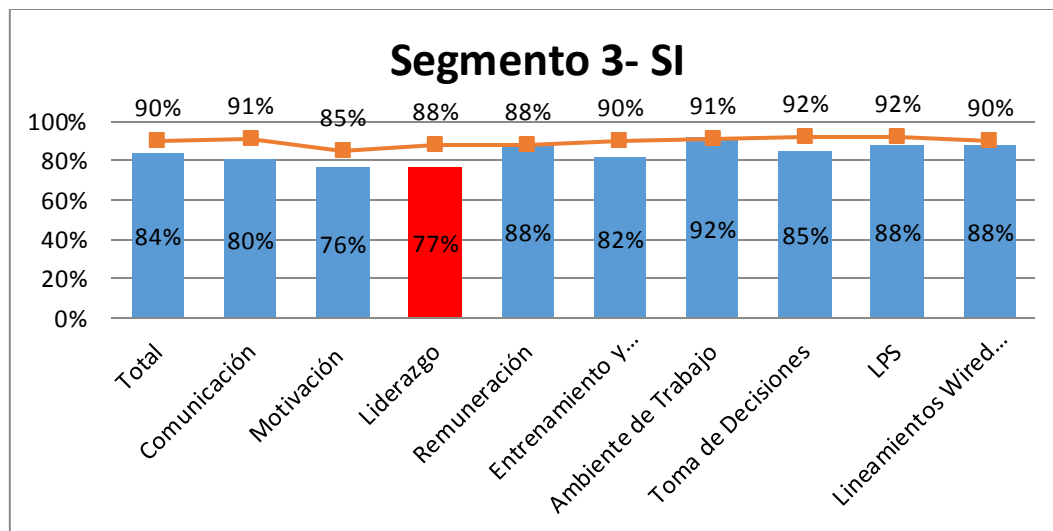
Fuente: Leoni Wiring Systems

Uno de los problemas que generan el atraso en las entregas es que no se cumple en su totalidad el plan de producción semanal; siendo algunas de las causas la falta de material, el ausentismo y la baja eficiencia del personal.

Como se mencionó anteriormente el liderazgo busca influir en un grupo de trabajo para cumplir las metas establecidas, por lo cual es importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en el segmento 3, y así determinar si es uno de los factores que están impidiendo el cumplimiento al plan de producción, lo que genera a su vez atrasos en las entregas con el cliente que impactan la productividad y competitividad. La importancia de considerar el liderazgo como un factor determinante en los resultados se puede observar en la Gráfica 1.1, donde según los resultados del último clima laboral, el liderazgo en dicho segmento está calificado por debajo del promedio esperado.



Gráfica 1.1 Resultados del Clima Laboral SG03



Fuente: Leoni Wiring Systems (Elaboración propia)

Tomando como referencia los resultados del último clima laboral, considerando que para asegurar el éxito de la organización se debe generar una ventaja competitiva sostenible y de diferenciación, y que además como menciona Kotter (1990) “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción”. La presente investigación pretende determinar el impacto y relación que tiene el liderazgo sobre los niveles de productividad y competitividad en dicho segmento de producción, identificando el estilo de liderazgo ejercido.

En conclusión la pregunta que se desea responder mediante esta investigación es la siguiente:

**“¿Cuál es el impacto del liderazgo en las variables de competitividad y productividad del área de producción?”**

### **1.3. Objetivos**

El objetivo principal de la investigación es el de analizar la relación que existe entre el liderazgo y las variables de competitividad y productividad, y una vez identificada dicha relación plantear posibles estrategias que permitan un liderazgo más efectivo en el segmento.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en el segmento de producción.
- b) Establecer el nivel de productividad del segmento de producción.
- c) Comprobar el nivel de competitividad del segmento de producción.
- d) Determinar la relación que existe entre el liderazgo y productividad del segmento de producción
- e) Determinar la relación que existe entre el liderazgo y competitividad del segmento de producción.
- f) Establecer cómo influye el liderazgo en la productividad y competitividad del segmento de producción.
- g) Presentar estrategias que permitan incrementar o mejorar el liderazgo, la productividad y competitividad del segmento.

### **1.4. Justificación**

Las organizaciones sin importar el giro en el que se encuentren se componen esencialmente de personas que trabajan para cumplir las metas y objetivos previamente establecidos, para esto los individuos no solamente deben tener un ambiente laboral adecuado que les permita el desarrollo personal y profesional, también deben tener un líder que pueda motivarlos, además de dirigir sus actitudes y aptitudes para lograr el éxito.

Weiss y Molinaro (2010) afirman que el liderazgo se ha convertido en la principal fuente de ventaja competitiva en la economía de hoy en día. Por tal motivo la presente investigación es de suma importancia debido a que la organización se puede dar cuenta del nivel de liderazgo que hay en uno de sus segmentos de

producción, y de esta manera plantear estrategias y mejoras que se puedan implementar en las otras áreas de la empresa, haciéndola así una empresa más productiva y competitiva.

### **1.5. Hipótesis**

El liderazgo en el segmento de producción tiene un impacto positivo en las variables de competitividad y productividad, generando un buen desempeño en el segmento.

Las hipótesis que se buscan demostrar en la investigación son las siguientes:

- H1 El liderazgo tiene un efecto positivo en las variables de competitividad en el área de producción de la empresa.
- H2 El liderazgo tiene un efecto positivo en las variables de productividad en el área de producción de la empresa.
- H3 Existe una relación directa entre los resultados de productividad y competitividad y el liderazgo ejercido en la organización.

## **CAPÍTULO 2 : MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Liderazgo**

Existen numerosos artículos, libros y documentos que hablan de cómo lograr un liderazgo eficaz, incluso Bass (1990) establece que hay casi tantas definiciones del liderazgo como personas intentando definir el concepto. Si se compara toda la información existente podría resultar confuso e incluso contradictorio un texto del otro pues algunos se escribieron décadas atrás, sin embargo, no son conceptos que dejaron de ser vigentes, más bien se están complementando con las investigaciones o literatura actual, es decir, no es posible definir o encontrar un concepto contundente de liderazgo porque el término sigue siendo investigado por diferentes campos del conocimiento como la sociología, política, filosofía, psicología, administración, entre otros, y se dificulta encontrar un solo camino. El liderazgo o el tipo de líder dependerán más bien de la organización y sus necesidades.

Dentro de los estudios e investigaciones realizadas se busca entender cómo debe ser un líder, y qué tipo de liderazgo debe ejercer, pero también si esa cualidad se puede desarrollar o ya se tiene implícita en la personalidad del individuo. Durante años se ha debatido mediante diferentes teorías si el liderazgo es algo que se puede aprender y desarrollar o si es una característica propia de la persona (Chiavenato, 2009).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, actualmente no solo se enfoca en el líder, también se toma en cuenta a los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, más bien como una dinámica global, compleja, social y estratégica (Avolio, Walumbwa, y Weber, 2009).

#### **2.1.1. Historia del Liderazgo**

Etimológicamente la palabra liderazgo proviene del anglicismo “laed”, cuyo significado es, “camino”, mientras que el verbo “laeden” significa “viajar” refiriéndose

a la acción de orientar, guiar o encaminar a alguien más, es decir, llevarlo de la mano (Ganga, 2013). Por lo que se puede deducir que el líder es aquel que guía y orienta a las personas a seguir un camino junto con él para llegar a determinado lugar o, transponiéndolo al ámbito organizacional, a lograr una meta u objetivo específico.

Existe otro origen etimológico proveniente del latín donde la palabra liderazgo procede del “lis-litis” que significa querrela, disputa o proceso, se entiende que el líder para ser parte de una disputa, querrela o proceso debe tener ciertas características que le permitan participar en nombre de un grupo de personas (Flores, Ortiz, y Marinero, 2012).

Partiendo de ambos orígenes etimológicos y del concepto de que el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre las personas (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 2012), se afirma que aunque está siendo muy estudiado durante las últimas décadas por diversos investigadores debido a la importancia que está tomando en el mundo organizacional, no es un fenómeno actual pues se ha presentado desde hace mucho tiempo.

La evolución del liderazgo abarca diferentes momentos de la historia, desde la época de las civilizaciones antiguas, la edad media y la revolución industrial, además de las aportaciones del sistema militar y católico. En cada una de estas etapas hubo líderes capaces de influenciar a personas para lograr el objetivo deseado, haciendo que sus seguidores creyeran en la causa y trabajaran por conseguirla. En la civilización Egipcia, para terminar la construcción de la pirámide de Keops en el siglo XXV a.C. fue necesario contar con capataces calificados, con grandes conocimientos en geometría, astronomía, entre otros, capaces de liderar a trabajadores para realizar el trabajo (Estrada, 2007).

El sistema feudal, por ejemplo, el liderazgo se caracterizaba por el poder o autoridad que el rey delegaba y el cual era irrevocable por lo que el cumplimiento de las órdenes dependía más de la lealtad del vasallo hacia su rey.

Cada una de las acciones realizadas por los dirigentes, en algún punto de la historia, inspiraron y guiaron a un grupo de personas que trabajaron para lograr un propósito, convirtiéndose de esta manera, en modelos a seguir.

El liderazgo en las organizaciones de la actualidad radica en lograr que los empleados trabajen de manera eficiente y armónica, consecuencia directa de la influencia que el líder ejerce sobre ellos. Tal vez el objetivo a lograr ya no sea ganar una guerra o conquistar un país, sin embargo, si un individuo pudo lograrlo con un grupo de personas que creyeron en él, cualquier objetivo propuesto en la organización es alcanzable.

La importancia de estudiar el liderazgo, recae en el hecho de que primeramente se debe entender el contexto y actual de la organización para aplicarlo de manera efectiva.

### **2.1.2. Concepto de Liderazgo**

El liderazgo se relaciona con la influencia que se ejerce sobre una persona o un grupo de personas, sin embargo, dependiendo del área del conocimiento a investigar o el enfoque al cual se quiere dirigir se pueden encontrar distintos conceptos; dado la importancia que está tomando el término actualmente, entre más se investiga y estudia, se va ampliando más su definición. El concepto como tal, puede ir desde la simple capacidad de influir en los demás hasta la manera en que esa influencia debe ser ejercida y como los seguidores deben actuar o sentirse con respecto a su líder para lograr el objetivo deseado.

Davis y Newstrom (2003) establecen que el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se dedique voluntariamente al logro de los objetivos del grupo, mediante una visión de lo que debe ser la organización y generando estrategias para cumplirlas (Kotter, 1990).

Cook (2000) define el liderazgo como la habilidad de aprender y adaptarse al cambio, una persona que toma riesgos y usa su personalidad para ganarse a las personas de manera que logran un objetivo común. Es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006).

Conocer la situación actual y definir el objetivo o meta que se desea alcanzar permitirá la formulación de estrategias, las cuales el líder será responsable de transmitirles a su equipo. El grado de influencia que ejerza sobre el personal dependerá en gran medida de los valores que definen al líder pero sobre todo al estilo de liderazgo utilizado, dependiendo del estilo de liderazgo y sobre todo si este es bien ejercido, los seguidores van a realizar su labor de manera motivada y entusiasta; no solamente estarán cumpliendo los objetivos de la organización, sino también los propios; para lograr influir en los demás primero deberá conocer como es cada uno y qué desea, es decir, cuáles son sus propósitos u objetivos individuales, para de esta manera trabajar en conjunto por el cumplimiento de ambas metas.

Para fines de esta investigación y considerando el contexto productivo y organizacional de la industria manufacturera, el término liderazgo se definirá como la habilidad de un individuo para ejercer su influencia sobre un grupo de operadores del área de producción, buscando como objetivo una mayor productividad en la empresa y a su vez que los miembros del equipo mejoren su desempeño con el fin de obtener un mayor beneficio económico al lograr el cumplimiento de las metas lo cual les permitirá mantenerse motivados, incrementando así la competitividad de la empresa.

### **2.1.3. Importancia del Liderazgo**

En una época tan globalizada, donde la tecnología y el acceso a la información se han vuelto primordiales para el desarrollo de cualquier actividad y en donde las organizaciones tratan de superar a su competencia día con día, ofrecer los mejores precios con menores costos ya no es suficiente. La competencia cada vez es más fuerte a nivel mundial y se requiere la aplicación de estrategias innovadoras que

hagan énfasis en la calidad de los productos y servicios, y para esto se requiere de liderazgo (Ivancevich, 2012).

El factor humano, es el principal recurso para que una organización pueda desempeñar sus actividades, no importando el nivel en el que se encuentren dentro de la organización. Por tal motivo cada vez es más importante invertir en líderes con visión capaces de transmitir a sus seguidores la filosofía de la organización para conducirlos al cumplimiento de las metas.

El entorno de los negocios en los últimos tiempos, requiere de líderes y de habilidades de liderazgo extendidas por toda la organización (Coronado, Saavedra y Cerecer, 2015). El líder debe ser capaz de prever y controlar el cambio, y además comprender las demandas globales del mercado, para poder generar estrategias y conducir a sus seguidores al cumplimiento de los objetivos.

Kotter (1990) afirma que una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes y que cada vez es más necesario contar con liderazgo en la producción. El éxito o fracaso de la organización dependerá de la capacidad del líder para ejercer los diferentes estilos de liderazgo según la situación que se le presente sobretodo hoy en día donde el cambio es constante y permanente

#### **2.1.4. Liderazgo como Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es un concepto que se ha vuelto muy popular en la actualidad, entre las razones de dicha popularidad se encuentran los cambios a los que las empresas se deben enfrentar continuamente, la complejidad del entorno empresarial, el impacto de la globalización, la revolución de las tecnologías de la información y comunicaciones, la competencia y el comercio mundial (Al- Rousan y Qawasma , 2009).

Kotler (2000) define la ventaja competitiva como la capacidad de la organización para desempeñarse de una o varias formas que sus competidores encuentren difícil de imitar tanto en el presente como en el futuro. La ventaja competitiva es la búsqueda



de una posición favorable dentro de la industria y su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia (Porter, 2002).

Barney y Hesterly (2008) establecen que una ventaja competitiva sostenible es aquella que los competidores no pueden imitar y se mantiene por más tiempo debido a ese motivo.

Drucker (1993) sugiere que la calidad y el desempeño de los directivos son clave para lograr el éxito en la organización. Una organización con una mayor calidad en el liderazgo será capaz de convertir los recursos disponibles en una ventaja competitiva. De tal manera se infiere que el estilo de liderazgo ejercido tiene una estrecha relación con el desarrollo y compromiso del empleado. El liderazgo como ventaja competitiva sostenible permite el éxito de la organización debido a la lealtad y motivación de su personal.

Según Ireland y Hitt (2005) el liderazgo estratégico puede ayudar a las empresas a mejorar el desempeño mientras compiten en entornos tan desafiantes. La práctica del liderazgo estratégico de las empresas puede convertirse en una ventaja competitiva y a su vez, al incremento de la competitividad.

## **2.2. Enfoques de Liderazgo**

Para garantizar el éxito de la organización es importante que el liderazgo se ejerza correctamente, pero para entenderlo mejor se debe conocer los diferentes enfoques o teorías que han existido a través del tiempo, aunque el concepto exista desde hace años, no es un término con una definición exclusiva o permanente, más bien, con los estudios e investigaciones que se han hecho a lo largo del tiempo se ha permitido una evolución en el concepto pues depende mucho del contexto.

### **2.2.1. Enfoque de los rasgos o Teoría de los Rasgos**

La primera teoría desarrollada que trata de explicar la dinámica del liderazgo es la Teoría de los Rasgos, propuesta por Luther Bernard en los años 20's y

posteriormente por Edwin Ghiselli en los años 50, fue el primer intento de descripción sistemática de los líderes eficaces.

La Teoría de los Rasgos establece que el líder tiene ciertas características físicas, psicológicas y sociológicas que lo hacen más eficaz. Su propósito fue determinar los rasgos que definían a los líderes pues en un inicio se pensaba que era una habilidad que no podía ser desarrollada, es decir, que ya se nacía con esas características. Entre los rasgos o características que se buscaban en un líder estaba su talla física, inteligencia, integridad, honradez, deseos de dirigir, altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional y autoconfianza (Yukl y Van Fleet, 1992).

Mediante las investigaciones realizadas de esta teoría se pudo detectar que si bien son rasgos importantes no son definitivos, no todos los líderes van a ser altos o de gran inteligencia, sin embargo, pueden ir desarrollando cada una de esas características y habilidades que sí son útiles para ejercer un liderazgo efectivo.

La teoría de los rasgos se basó en las características que debía tener el líder y se dejó de lado a los seguidores o trabajadores y su entorno, siendo que para garantizar el éxito de la organización el líder debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones, principalmente las de conocer su entorno y al personal a su cargo.

### **2.2.2. Enfoque de la conducta o Modelos conductuales de liderazgo**

Los modelos conductuales del liderazgo llegaron una vez que se mostraron ciertas carencias en la teoría de los rasgos, se buscó explicar la eficiencia del liderazgo de otra manera en dónde se planteaba la idea de que diferentes tipos de líderes, podrían desarrollar o tener varios estilos de liderazgo (Palomo, 2013).

En el modelo conductual las características personales son menos importantes que el comportamiento real de líder. Define la eficacia del líder en función de lo que hace, es decir, en función de su conducta y no en las características personales que posee (Ganga, 2013). Dentro de los trabajos enfocados a la conducta del líder se

encuentran los estilos de liderazgo clásico, los estudios de la Universidad de Ohio y los de la Universidad de Michigan, así como la rejilla del liderazgo.

### Estilos de liderazgo clásicos

Ganga (2013) menciona a Lewin, Lippit & White (1939) como los primeros en estudiar el comportamiento del líder, categorizándolos en autocráticos, democráticos y laissez-faire. El estilo autocrático es el líder que toma decisiones unilaterales, ordena y limita la participación de los empleados. El líder democrático es aquel que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega responsabilidades acepta la retroalimentación para poder dirigir a los empleados de manera eficaz. Por otra parte el estilo laissez-faire deja que los empleados trabajen en total libertad y hacen su trabajo como mejor les parezca.

De los tres estilos mencionados el que resultó menos eficaz fue el laissez-faire, ya que la calidad con la que se realizaba el trabajo era menor que cuando se ejercía un liderazgo democrático o autocrático, mientras que la satisfacción del grupo era mayor cuando se practicaba un liderazgo democrático y no autocrático.

Lo más determinante de este estudio fue entender que los estilos de liderazgo no solo ejercen influencia en los seguidores sino también en el comportamiento del líder.

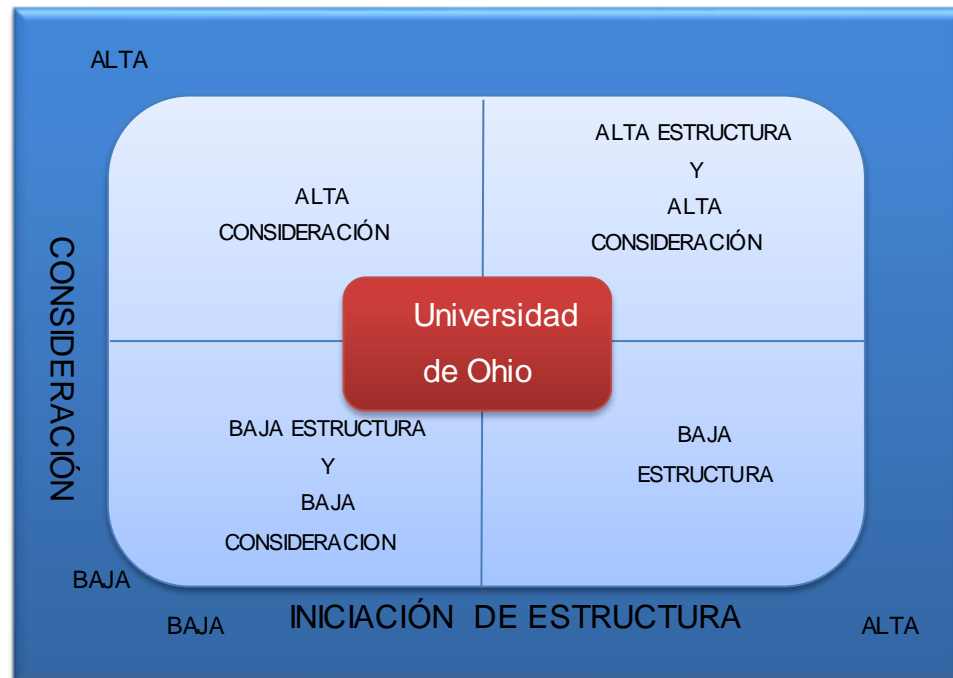
### Trabajos de la Universidad de Ohio.

Un grupo de investigadores de la Universidad estatal de Ohio dirigidos por Ralph Stogdill intentaron descubrir lo que caracterizaba al comportamiento de los líderes, elaborando de esta manera una aproximación con solo dos dimensiones, esto permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones eran la consideración y la iniciación de estructura. Se entiende por consideración la medida en la que el líder toma en cuenta los sentimientos de los subordinados y por iniciación de estructura a la conducta del líder que va a facilitar y definir las interacciones del grupo para alcanzar las metas (Palomo, 2013).

Para medir estas conductas se desarrollaron el Cuestionario Descriptivo de la conducta del líder (LBDQ) y el Cuestionario de opinión del Líder (LOQ).

En la figura 2.1 se puede observar los cuatro estilos de liderazgo propuestos derivados de las dos dimensiones, consideración e iniciación de estructura.

Figura 2.1 Estilos de Liderazgo según la Universidad de Ohio



Fuente: Adaptado de Palomo (2013)

Entre los resultados obtenidos de esas investigaciones se resalta que los líderes con alta consideración y con mayor iniciación de estructura son los que no solo consiguen un buen rendimiento de sus subordinados si no también logran que se sientan satisfechos.

### Trabajos de la Universidad de Michigan

A la par de las investigaciones que se llevaban a cabo en la Universidad de Ohio, en la Universidad de Michigan dirigidos por Rensis Likert buscaron identificar la relación entre el comportamiento del líder con los procesos y el rendimiento del grupo y para eso establecieron dos dimensiones fundamentales del liderazgo: los líderes

centrados en las persona, es decir, los que tienen interés en las necesidades de sus seguidores y los líderes centrados en las producción, los cuales tienen como principal objetivo que los miembros realicen sus tareas. Mediante dichas investigaciones se concluyó que los líderes orientados a las personas obtienen mejores resultados ya que hay una mayor satisfacción en los miembros del grupo pero que además depende de la situación, de la actividad que se realiza y de las características de los seguidores (Palomo, 2013).

### La rejilla del liderazgo

Una vez que se publicaron los descubrimientos de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan, empezó a tomar mayor relevancia el líder que siempre está orientado hacia el desempeño y a la consideración. El modelo que siguió este estilo es la rejilla del liderazgo de Blake y Mouton (1964), ambos establecen que en todas las organizaciones existen ciertas características universales, como lo es la existencia de un objetivo o meta, todas están formadas por personas y todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los empleados de los directivos.

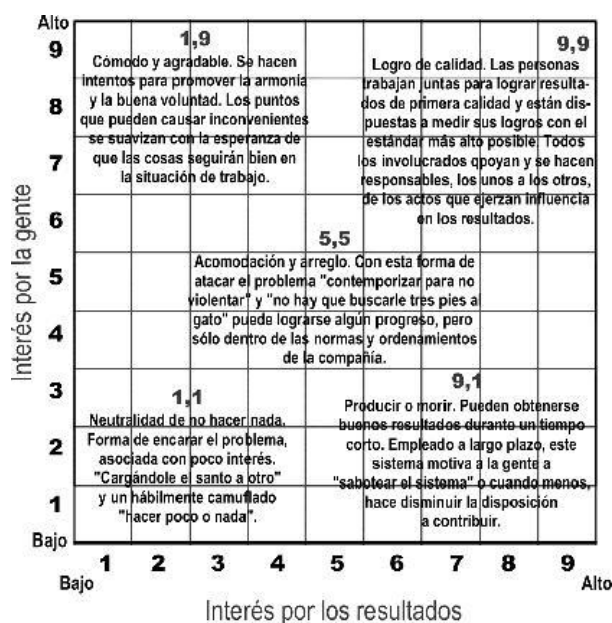
A partir de estas características se determinaron dos dimensiones básicas para el liderazgo eficaz. El interés por las personas y el interés por la producción. Tanto el interés o preocupación por las personas como el interés o preocupación por la producción se distribuyen a lo largo de una matriz. La calificación más alta es un nueve en ambas dimensiones.

Según Palomo (2013) una persona con un alto grado de preocupación por las personas y un bajo nivel de preocupación por la producción estaría representada en la celda 1.9 de la matriz. Este estilo de liderazgo conocido como estilo club social presta atención a las necesidades de los seguidores, se da una excesiva importancia a las actividades sociales y no hay discusiones ni conflictos, sin embargo, los resultados que se pueden esperar son baja productividad y calidad indiferente. Una persona por el contrario con un alto grado de interés a la producción pero bajo interés por las personas, se situaría en la celda 9.1. En el estilo de tarea como

también se le conoce el líder suele ser dominante y controlador en donde se pueden crear conflictos, hostilidad y resentimiento por parte de los subordinados por ser considerados simplemente como instrumentos para lograr el fin establecido.

El estilo de la mediocridad o la posición 5.5 se encuentra la persona que siente un interés moderado tanto en las personas como en la producción. El líder que trabaja bajo este estilo de liderazgo trata de conseguir los resultados esperados equilibrando el trabajo y la moral de sus seguidores. Las consecuencias de ejercer este estilo de liderazgo pueden ser la creatividad y originalidad ya que es un grupo que solo se deja llevar.

Figura 2.2 Rejilla de Liderazgo



Fuente: Palomo (2013)

Como se muestra en la figura 2.2 El estilo de compromiso en toda regla o la celda 9.9 muestra gran interés por las personas como por la producción. En estos grupos las personas trabajan más y con mayor calidad ya que han logrado también el cumplimiento de sus objetivos. Los resultados debido a este estilo de liderazgo son altos niveles de calidad, creatividad y cooperación. Por el contrario en la celda 1.1 se encuentra el líder que no se interesa por las personas ni por la producción. En este

tipo de liderazgo también conocido como Laissez-Faire el dirigente evita cualquier responsabilidad y cuando algo sale mal busca culpables trayendo como resultados baja productividad, creatividad, calidad indiferente y conflictos (Palomo, 2013).

La rejilla de liderazgo da 81 estilos de liderazgo diferentes cada uno con un interés de mayor o menor medida en las personas o en la producción, pero en realidad no existe un estilo que sea efectivo puesto que el 1.1 aunque se puede considerar el menos apropiado de todos es un estilo de liderazgo que se puede ejercer eficazmente si los trabajadores saben que es lo que tienen que hacer y se sienten cómodos para llevar a cabo la tarea sin que el jefe este cerca (Ivancevich, 2012).

Existe una gran variedad de estilos de liderazgo efectivo, y las organizaciones que entiendan la necesidad de los diferentes estilos de liderazgo tendrán una ventaja competitiva sobre las demás que piensan que solo hay una manera correcta de dirigir.

### **2.2.3. Enfoque Humanista**

El liderazgo en el enfoque humanista, se enfoca en las personas, se fundamenta principalmente en que las organizaciones están compuestas especialmente por personas y por esa razón ellas deben ser el centro de las decisiones de la organización.

#### *Teoría X y Y de Douglas McGregor*

La teoría “X” y “Y” propuesta por Douglas McGregor es la más representativa del enfoque humanista. En dicha teoría se clasifica el estilo de liderazgo de los dirigentes de dos maneras, la primera por un lado es más tradicional y autoritaria, mientras que la segunda teoría tiene una perspectiva más igualitaria y humanista.

La Teoría X se fundamenta principalmente en tres supuestos, los cuales son: la gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa como el dinero, equipo, recurso humano y materiales; es un proceso en donde se dirige el

esfuerzo de los empleados, se le motiva y controla, modificando su comportamiento para que se alineen a las necesidades de la organización y por último; sin la intervención de la gerencia los empleados tendrían una actitud pasiva hacia las necesidades de la organización, por lo cual deben ser persuadidos, premiados, castigados o controlados (Palomo, 2013).

Dicha teoría también establece que el hombre es por naturaleza perezoso, no tiene ambición y no le gustan las responsabilidades; es egoísta e indiferente a las necesidades de la organización; se resiste al cambio además de que es crédulo y no muy brillante. Sin embargo, estos comportamientos no son propios de la naturaleza del ser humano, sino que son consecuencia del ambiente de la organización.

La teoría Y surge a su vez de la necesidad de explicar el manejo de las personas bajo una perspectiva más centrada en la motivación y naturaleza humana, una administración basada solo en la dirección y control no genera motivación en el personal. Las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales (Ramos, 2011).

Los principios de esta teoría, al contrario de la anterior son: la gerencia es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa; las personas no son por naturaleza pasivas e indiferentes a las necesidades de la organización; la motivación, la capacidad de desarrollo y de adquirir responsabilidades están presentes en las personas y es solo trabajo de la organización identificar y hacer posible el desarrollo de dichas características; por último, la organización debe crear las condiciones y métodos para que el personal pueda lograr sus propios objetivos mientras dirigen sus esfuerzos a cumplir las metas de la organización. Bajo esta teoría se busca principalmente crear oportunidades, incrementar el potencial, eliminar obstáculos, y alentar el crecimiento (Leavitt, 1989).



#### **2.2.4. Enfoque del poder y la influencia**

El enfoque del poder y la influencia intenta explicar el liderazgo bajo la perspectiva del poder y los equilibrios e intercambios del mismo. Robbins (2004) define el poder como “la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A.”

El poder como concepto y las herramientas utilizadas en la organización para ejercerlo son de suma importancia y relevancia ya que el poder que posea el líder no solo será para influir en sus subordinados sino también para influir a sus superiores o personas fuera de la organización.

#### *Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX)*

La teoría del Intercambio Líder- Miembro o LMX por sus siglas en inglés (Leader-Member Exchange) se refiere a la relación que se presenta entre el líder y sus subordinados. Según esta teoría la relación de intercambio del líder con el subordinado va a variar de un empleado a otro, es decir, podrá haber un alto nivel de intercambio o un bajo nivel de intercambio dependiendo del empleado con el que se esté tratando.

Un alto nivel de intercambio se caracteriza por un mayor nivel de confianza, respeto, lealtad entre el líder y el subordinado por lo cual el líder les proporciona información más valiosa, mayores oportunidades de crecimiento y promoción, y en consecuencia se espera que el empleado trabaje con mayor lealtad y compromiso. En un nivel de intercambio bajo se espera solo que los empleados cumplan con lo establecido en su trabajo y no hay ningún beneficio extra por parte del líder (O'Donnell, 2009).

La teoría LXM permite identificar el nivel de relación e intercambio que hay entre un líder y su subordinado, pero para que el liderazgo sea eficaz será necesario que el líder identifique a los subordinados con los que tiene un bajo nivel de intercambio, para así identificar las causas de ese comportamiento mutuo pero sobre todo para asegurarse de que les está dando una oportunidad justa.

### **2.2.5. Enfoque Situacional**

Según el enfoque situacional no existen rasgos y comportamientos universales que definan al líder, más bien consideran que el comportamiento de los líderes para ser efectivo debe variar según la situación. El líder debe primeramente analizar la situación para después decidir qué hacer (Bateman y Snell, 2009). De esta manera, el líder adaptará su conducta de acuerdo al rol, constricciones y demandas que la situación le requiera. Las teorías situacionales del liderazgo entonces identifican las situaciones importantes para el liderazgo y apuntan a diversas conductas del liderazgo que permiten incrementar la satisfacción y productividad del trabajador.

Existen dos explicaciones en las que se fundamenta la eficacia del liderazgo situacional. Una adapta al líder a la situación mientras que la otra adapta la conducta del líder a la situación. Mientras que el primer enfoque parte del supuesto de que el estilo del líder es relativamente fijo y que su conducta no puede cambiar tan fácilmente, el otro enfoque establece que tanto las decisiones del líder como las situaciones de trabajo son fluidas y pueden cambiar (Ivancevich, 2012).

#### *Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory)*

La teoría del camino meta se basa en el hecho de que el líder motive a sus subordinados o colaboradores para alcanzar los objetivos o metas tanto personales como organizacionales. Ganga (2013) citando a House (1971) y Evans (1970) principales autores de esta teoría menciona que la función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales de los subordinados alcanzando las metas laborales, pero además, hacer que el camino para lograr estos resultados sea más fácil de recorrer, reduciendo los obstáculos y aumentando las oportunidades para lograr la satisfacción personal.

En este sentido el líder desempeña primero la función de clarificar a los seguidores el camino que debe seguir para alcanzar los objetivos personales y los de la organización; en segundo lugar buscan aumentar las recompensas que los seguidores valoran. Por lo tanto, la conducta del líder está dirigida a proporcionar a

los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción además de facilitar el logro de las metas (Palomo, 2013).

La teoría del Camino-Meta identifica cuatro tipos de conductas en el líder, las cuales deberán ser seleccionadas y utilizadas dependiendo de las necesidades motivacionales de los subordinados, de las características del trabajo o de la situación que se maneje, para de esta manera lograr un liderazgo efectivo.

Los cuatro comportamientos o conductas del liderazgo son:

- a) Directivo: Esta conducta del líder es similar a la conducta del líder tradicional pues proporciona dirección a los subordinados, les explica a sus subordinados o seguidores qué se debe hacer, cuándo y cómo, les informa lo que espera de ellos.
- b) De apoyo: en este tipo de conducta el líder tiene muy en cuenta las necesidades de sus subordinados y si se presentan dificultades está dispuesto a ayudar. Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados.
- c) Participativa: el líder en este tipo de conducta permite que sus seguidores participen en la toma de decisiones, tomando en cuenta sus opiniones y puntos de vista antes de tomar la decisión final.
- d) Orientada al logro: En este tipo de comportamiento el líder desarrolla una gran confianza en las capacidades los empleados para alcanzar los objetivos y tareas establecidos, pone metas retadoras, para fomentar la excelencia en el equipo.

El líder puede presentar uno o todos los estilos de liderazgo mencionados, siempre de acuerdo a la situación en la que se encuentre. La eficacia del liderazgo radicará principalmente en la capacidad del líder de adaptarse a las necesidades de sus colaboradores y a la situación (Carvajal, 2011).

### La Teoría de la Decisión Normativa (Modelo Vroom-Jago)

Este modelo analiza cómo afectan las decisiones de los líderes en el personal subordinado y en la calidad de la decisión. La aceptación de los subordinados a las decisiones del líder es el compromiso del personal de ejecutar de forma eficaz dicha decisión. En algunas ocasiones los subordinados estarán motivados aunque no hayan participado en la toma de decisiones, mientras que otras veces estarán más motivados si se es toma en cuenta para tomar dichas decisiones (Ramos, 2011).

El modelo identifica cinco estilos de liderazgo dependiendo del grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones y en función de la situación. Incluye dos niveles consultivos, dos autocráticos y un nivel participativo.

- a) Autocrático (I): El líder resuelve el problema utilizando la información que ya tiene.
- b) Autocrático (II): El líder obtiene la información necesaria de sus subordinados antes de tomar la decisión. El subordinado solo aporta la información.
- c) Consultivo (I): El líder comparte el problema con sus subordinados de manera individual y solicita ideas y sugerencias, después el solo toma la decisión.
- d) Consultivo (II): El líder comparte el problema en grupo con sus subordinados y después de obtener ideas y sugerencias toma la decisión.
- e) Participativo: El líder comparte el problema en grupo con sus subordinados y juntos estudian las posibles soluciones y alternativas e intentan llegar a un acuerdo sobre la decisión final.

La eficacia del estilo de liderazgo utilizado dependerá de la situación a resolver. En este caso para seleccionar el estilo de participación más adecuado para la toma de decisiones Vroom y Yetton (1973) desarrollaron un árbol de decisión que posteriormente fue mejorado por Vroom y Jago (1988) en donde el punto de partida es el problema a resolver y después de resolver una serie de preguntas da como resultado un estilo de liderazgo adecuándose siempre a la situación.

### El Modelo de Contingencia de Fiedler

Flores, Ortiz y Marinero (2012) citando a Fiedler (1967) mencionan que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control, poder e influencia que tiene en cada situación. Para poder medirlo se desarrolló un cuestionario en el cual evalúa al colaborador menos preferido por el líder (LPC por sus siglas en inglés) y en base a los resultados se determinó la existencia de tres dimensiones que delimitan el estilo de liderazgo más eficaz, dependiendo de cada situación.

- a) La relación entre el líder y los miembros. Tiene que ver con el grado de confianza de los subordinados con su líder, el afecto y la disponibilidad de seguir sus instrucciones.
- b) Estructura de la tarea. Resulta más difícil ejercer el liderazgo cuando no está bien definida la tarea que cuando está bien detallada y definida.
- c) Poder del puesto. Solo se considera el poder que se adquiere por el puesto que se desempeña, por lo que asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme sea su posición.

Con base a la calificación LPC se consideraron dos estilos de liderazgo. El liderazgo motivado por la tarea más frecuentemente utilizado cuando hay una calificación baja y que pone énfasis en terminar la tarea establecida. Por otro lado una calificación alta permite un estilo de Liderazgo motivado por la relación y hace énfasis en mantener buenas relaciones interpersonales (Bateman, 2009).

#### **2.2.6. Enfoque Transformacional y Transaccional**

El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son actualmente los enfoques de liderazgo más estudiados, ya que cada uno toma en consideración los rasgos o características del líder pero también la situación a la que se presentan.

### Liderazgo Transaccional

En el liderazgo transaccional se considera que el líder ayuda a los seguidores para que logren los resultados esperados. Dicho concepto parte de las teorías anteriores en donde se estudia el trueque de intereses que se da en la relación líder-seguidor en donde los seguidores obtienen algo a cambio por el hecho de realizar sus actividad, este intercambio puede ser positivo o negativo. Burns (1978) citado por Mendoza, Uribe y García (2012) establece que el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor.

El liderazgo transaccional se divide a su vez en dos sub-dimensiones:

*Recompensa contingente:* En este contexto el líder proporciona recompensas o promesas de recompensas una vez que los objetivos previstos se cumplieron. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona es decir, recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos (Ganga, 2013). Los beneficios o recompensas proporcionados por el líder pueden ser elogios, reconocimientos, promociones, bonos.

El enfoque de recompensa contingente del liderazgo transaccional le permite al líder aclararle las expectativas a sus seguidores y reconocer los logros de los mismos, con el objetivo de mejorar y aumentar la satisfacción laboral y el desempeño del trabajo.

*Manejo por excepción:* En este caso el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso. Pueden ser de forma activa, que es cuando el líder espera a que ocurran los errores para realizar las correcciones o modificaciones, o de forma pasiva, en donde solo va a intervenir si es necesario (Palomo, 2013).

El manejo por excepción en el liderazgo transaccional, los líderes dejan claro las expectativas, especifican los estándares para el cumplimiento de los objetivos, definen lo que es un rendimiento no eficaz y vigilan de cerca para corregir cualquier desviación o error que se presente.

Muchos líderes aplican el liderazgo transaccional pero debido a la falta de tiempo, falta de oportunidades para observar, los sistemas de evaluación ineficientes y la falta de habilidades hacen que el liderazgo transaccional sea ineficiente para ser desarrollado a largo plazo (Tsigu y Rao, 2015).

El liderazgo transaccional es más objetivo ya que no entusiasma, no transforma, ni inspira a la gente para que se concentre en los intereses del grupo o de la organización (Bateman, 2009). Sin embargo cuando es bien aplicado, consigue resultados positivos en el rendimiento de los empleados pero también en su satisfacción personal. No obstante, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores, y es en ese punto donde entra el liderazgo transformacional.

### Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional tal como se conoce actualmente se basa en las ideas originales del liderazgo carismático. Ganga (2013) citando a House (1977) menciona que en el liderazgo carismático los seguidores no solo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características únicas. Entre los rasgos del líder carismático se encuentran las convicciones sólidas y la autoconfianza y el anhelo de poder; además como conductas típicas, el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, y el establecimiento de metas para consolidar el compromiso de los demás.

Bass (1985) por el contrario, consideraba que el liderazgo carismático no solo se producía en ocasiones excepcionales sino en todos los ámbitos de la sociedad y con una relativa frecuencia, a este nuevo enfoque se le llama liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional implica desarrollar y motivar a los trabajadores o seguidores a que alcancen sus objetivos personales y se sientan satisfechos, es decir, que alcancen más de lo que esperan antes de ser liderados. Es crear un cambio en la organización, desarrollándolos y buscando su aportación constante al trabajo. No se está eliminando el trabajo del líder puesto que será él quien se encargue de identificar esas necesidades y habilidades para posteriormente ayudar a desarrollarlas de manera adecuada para que se puedan desempeñar por ellos mismos.

El líder transformacional es una extensión o complemento del líder transaccional, ya que estos líderes pueden actuar de manera transformacional como de forma transaccional. No es uno mejor que el otro sino que son complementarios y dependerá del líder utilizar ambos según las circunstancias (Bass y Avolio, 1994). Según estos autores el liderazgo transformacional se compone de cuatro factores:

- a) Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, ya que quieren imitarlos. Son admirados, respetados y confiables. Tienen una visión clara además de una actitud ética y moral.
- b) Estimulación intelectual: estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas para solucionar problemas o plantear estrategias.
- c) Consideración individualizada: se refiere a la capacidad del líder para prestar atención a todos los miembros de su equipo de forma personal e individual, otorgándoles responsabilidades diferentes según las necesidades y expectativas de cada uno.
- d) Inspiración: es la capacidad de comunicar su visión generando pasión y entusiasmo en sus seguidores modificando a su vez, actitudes y comportamientos.

Entre las características que debe tener el líder transformacional se encuentra la creatividad pues deben ser capaces de innovar; debe tener una visión para poder



compartirla a sus seguidores, debe ser capaz de darles libertad a sus seguidores de asumir responsabilidades y dejarse guiar por sus propios juicios, tener pasión con las personas y con la misión que tiene, debe tener ética y prestigio, preocuparse por las necesidades y objetivos personales de sus seguidores para poder unirlos junto con los organizacionales; además de una actitud de colaboración y participación (Palomo, 2013).

El principal instrumento para medir el liderazgo Transformacional es el Multifactor Leadership Questionnaire –MLQ– (Bass, 1985). En donde se evalúa el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y laissez-faire.

Se han mencionado diferentes teorías acerca del liderazgo, desde las primeras teorías existentes hasta las más actuales, sin embargo no hay alguna que se pueda considerar como definitiva o correcta, el estilo de liderazgo utilizado dependerá de la situación en la que se encuentren en ese momento, en las características del líder pero también en los seguidores. Es por eso que el papel que desempeña el líder actualmente en las organizaciones es de suma importancia, no solo debe de ser capaz de adaptarse a la situación sino también de analizar y conocer a sus seguidores para que mediante dicho análisis cree estrategias que permitan que sus seguidores se sientan satisfechos en el entorno laboral, lo que ocasionará un mejor desempeño para lograr los objetivos de la organización.

## **2.3. Productividad**

### **2.3.1. Concepto de Productividad**

Al igual que el liderazgo, el concepto de productividad tiene varios enfoques, los cuales lo definen de acuerdo al área de estudio en la que se desarrolla. El concepto productividad visto desde un punto de vista económico se define como la relación entre los recursos utilizados y los recursos obtenidos, es decir, qué tan bien se están utilizando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Desde el punto de vista industrial y operativo se trata de definir la productividad a

partir de la capacidad instalada de personal y del rendimiento de la tecnología, maquinaria y equipo utilizado (Siliceo, 1999).

Mercado, Díaz y Flores (1997) definen de manera global a la productividad como la relación entre los productos o servicios generados por un sistema, ya sea empresa, consorcio o nación, y los recursos utilizados para hacerlo, es una manera de evaluar la eficiencia con que se están utilizando los insumos de la organización en la generación de un bien o servicio, es decir, es la eficiencia en el manejo administrativo de la empresa.

Son muchos los factores que influyen en la productividad de cada industria, ninguno es independiente de los demás. La importancia que tiene cada uno de ellos depende de la industria, situación o el país en que se encuentren (Tristán, 2005). Entre los factores que afectan directamente la productividad está la mano de obra, siendo esta uno de los puntos clave pues depende mucho si se es productivo o no; la maquinaria, que si se cuenta con suficiente cantidad y calidad el trabajo se efectúa de manera rápida y eficiente; los materiales, que se deben de tener en cantidad calidad y tiempo correcto y por último los métodos de trabajo, los cuales van a indicar la manera correcta de hacer las cosas.

### **2.3.2. Medición de la Productividad**

Bain (1985) establece que la importancia de medir la productividad radica en que se requiere un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha ido consumiendo los recursos en el proceso de buscar cumplir con los resultados establecidos; los directivos, como todos, necesitan saber cómo lo están haciendo, en comparación con desempeños anteriores.

La medición de la productividad permitirá entonces, conocer la situación actual de la empresa para de esta manera mejorar su desempeño. Según Bain (1985) existen una serie de criterios que harán que las mediciones de productividad sean de mayor utilidad. Los criterios son:

- a) Validez: es decir, se refleja con precisión los cambios en la productividad.
- b) Totalidad: toma en cuenta todos los componentes, tanto de la producción, como del insumo, de un determinado índice de productividad.
- c) Comparabilidad: permite la exacta medición del cambio en la productividad entre un periodo y otro.
- d) Exclusividad: toma en cuenta y mide por separado la productividad de todas las actividades.
- e) Oportunidad: asegura que la información se comunica a los directivos con suficiente prontitud para que puedan tomarse las acciones correctivas cuando surgen los problemas.
- f) Efectividad en costos: consigue mediciones de modo que cause el menor número de interrupciones a los procesos productivos continuos en la organización.

Dichos criterios no necesariamente se tienen que cumplir dichos criterios de manera perfecta o total pero entre más se apeguen las mediciones a esto será más factible aumentar la productividad.

Debido a la importancia de medir la productividad existen varios modelos que permiten llevar a cabo esa medición, cada uno de ellos con un enfoque diferente y, dependiendo del autor se hace mayor énfasis en un aspecto en particular.

La forma en que se definan las medidas de productividad varían según el tipo de industria y sector. Para el caso de la industria manufacturera que es el tipo de industria en la que se llevará a cabo la presente investigación, se considera que la productividad en dicho sector se puede medir de la siguiente manera:

$$\textit{Productividad del Trabajo} = \frac{\textit{Producción Total}}{\textit{Cantidad de mano de obra contratada}}$$

### **2.3.2.1. Modelo de Sutermeister**

El modelo de Sutermeister está formado por una serie de círculos concéntricos que rodean a la productividad en donde los factores más cercanos al centro tienen una influencia directa en la productividad. Primero se divide a todos los factores en dos grupos: desarrollo tecnológico y motivación del empleado. La relación de la tecnología con la productividad es directa pero va a depender más que nada del tipo de industria, en cambio la motivación es en función de las habilidades y el desempeño laboral de los empleados, las cuales a su vez se componen de otras relaciones (Adam, Hershauer y Ruch, 2008).

Según Rivas (2001) Este modelo valora los aspectos tecnológicos pero no profundiza en ellos, si no que su preocupación está más centrada en las personas. Considera que la productividad se explica básicamente a partir de la habilidad de los trabajadores y su motivación. Si bien el desarrollo tecnológico es una variable clave no se profundiza en esta idea.

Se puede considerar un modelo de alcance reducido ya que en gran medida solo cumple y estudia uno de los factores que influyen en la productividad.

### **2.3.2.2. Modelo Normativo de la Productividad**

El modelo de Lawler es un modelo normativo del desempeño individual, aunque son menos factores el modelo intenta explicar la dirección y la magnitud relativa de los cambios en el desempeño laboral y hace énfasis en las relaciones existentes y las percepciones psicológicas preestablecidas de equidad, satisfacción y habilidad que pueden afectar el esfuerzo y el rendimiento del individuo (Adam et al, 2008).

Los modelos de Lawler y Sutermeister fueron útiles para la formación del modelo de servosistema, el cual representa un proceso de conversión de los empleados operativos. En dicho modelo el rendimiento del trabajador individual se muestra como el punto central del modelo mientras que los factores organizacionales e individuales afectan ese desempeño de modo directo o indirecto. Cualquier factor que se muestre

en el modelo puede rastrearse a través de todo el modelo como un insumo para el desempeño del empleado (Bain, 1995).

### 2.3.2.3. Modelo de Productividad Total

Según Sumanth (1990) uno de los principales problemas o errores en los que se puede caer dentro de una organización es en confiar sólo en medidas parciales de productividad, ya que se le da mayor importancia o énfasis a un solo factor de insumo y se subestiman o ignoran los demás, lo que puede generar juicios erróneos o equivocaciones que pueden resultar costosas.

Partiendo de tal supuesto el modelo de productividad total (MPT) por el contrario, está basado en una medida de productividad total y un conjunto de cinco medidas de productividad parcial. Según Sumanth (1990) el MPT define la productividad total como:

$$Productividad\ Total = \frac{Producción\ Tangible\ Total}{Insumos\ tangibles\ totales}$$

Producción tangible total = valor de las unidades terminadas producidas

- + valor de las unidades parciales producidas
- + dividendos de valores
- + interés de bonos
- + otros ingresos

Insumos tangibles totales = valor de los insumos empleados

(humanos + materiales + de capital +energía + otros gastos)

La medición de la productividad en empresas puede realizarse para el total de la misma y para cada uno de los productos que realiza, en cada caso se miden las productividades parciales de cada uno de los insumos tangibles (Jiménez, Delgado y Gaona, 2000).

Para lograr el éxito en la medición de la productividad dentro de una organización es necesario contar con una serie de pasos o seguir un procedimiento, en el caso del MPT se establecen los siguientes 12 pasos (Sumanth, 1990):

1. Análisis de ventas ganancias y costos: Para realizar éste análisis se debe determinar el periodo de tiempo de acuerdo al tiempo promedio de fabricación de sus productos.
2. Familiarización con los productos, procesos y personal: tiene como objetivo conocer el proceso de manufactura de los productos seleccionados.
3. Asignación de producción e insumos totales: el mecanismo de asignación dependerá de la empresa, el producto y el tipo de proceso.
4. Diseño de recolección de datos: los puntos para recopilar la información se deben catalogar cuidadosamente además de que la persona encargada de la recopilación debe estar capacitada.
5. Selección del periodo base: será el lapso de tiempo que sirve como referencia para calcular los valores e índices de productividad.
6. Obtención de información sobre factores de deflación: los pesos corrientes de diferentes periodos se convertirán a pesos constantes para lo cual será necesario utilizar los factores de deflación o inflación.
7. Recolección de datos y registro de áreas para el mejoramiento: tiene como objetivo determinar cuáles áreas presentan problemas en cuanto al manejo de la información requerida por el modelo.
8. Síntesis de los datos: Los datos que se necesitan para determinar los índices de productividad pueden ser una pequeña parte respecto a los que se deben determinar para calcular cada insumo y el valor de la producción.
9. Cálculos de productividad: los datos se verifican y se hacen cálculos para obtener los índices de productividad.
10. Graficas de índices de productividad: una vez determinados los índices de productividad se pueden realizar las gráficas.

11. Análisis de las tendencias de la productividad: se deben analizar e interpretar, mediante las gráficas obtenidas, las tendencias de cada insumo y tomar decisiones sobre estrategias administrativas orientadas a la mejora de las mismas.

12. Introducción a la etapa de la evaluación del programa de productividad.

Derivado en parte del Modelo de productividad total y de otros conceptos, técnicas y metodologías de carácter interdisciplinario surge la administración de la productividad total, una filosofía que integra lo más destacado de diversas disciplinas como lo son, la ingeniería industrial, la teoría de sistemas, investigación de operaciones, contabilidad y las ciencias del comportamiento humano como la psicología y sociología (Sumanth, 2003). Es un proceso administrativo que busca incrementar la productividad total y reducir los costos totales unitarios de los productos servicios dentro de la mayor calidad posible.

Según Sumanth (2003), dicha metodología puede funcionar en cualquier empresa u organización de cualquier lugar, siempre que se sigan los siguientes pasos.

1. Desarrollo del concepto de la misión de la empresa.
2. Análisis del Modelo de Productividad Total.
3. Desarrollo de los objetivos administrativos.
4. Análisis de causa-efecto.
5. Desarrollo de planes de acción.
6. Capacitación del equipo de calidad de la productividad.
7. Implementación de los planes de acción.
8. Determinación del grado en que se han cumplido los objetivos.
9. Participación de los beneficios de la productividad total.
10. Desarrollo de nuevos objetivos.

Esta metodología a su vez se hace énfasis en el desarrollo de las personas por lo que también considera que el desarrollo del liderazgo es de suma importancia para el logro de los objetivos de la organización.

### **2.3.3. Importancia de la Productividad**

Ser productivo se ha convertido en la llave maestra para que los empresarios ganen terreno en el mercado internacional, aumenten sus ganancias a través de la competitividad, reduzcan sus costos de producción e incrementen su rentabilidad (Mercado et. al., 1997).

Según Nash (1988) la mala productividad se deriva de la incapacidad de la organización para utilizar eficazmente sus recursos humanos técnicos y financieros. Gran parte del problema de la productividad se relaciona con las personas y es el resultado de una selección deficiente, capacitación inadecuada y falta de motivación entre los trabajadores.

En el contexto que se desarrolla la investigación, considerando que es una empresa manufacturera que se dedica a la venta y distribución de arneses, una mala productividad deriva en costos elevados que no están presupuestados o están por encima del presupuesto establecido. Entre los costos que se generan por una baja productividad se encuentran el de tiempo extra, al no cumplirse la producción en el tiempo normal se planean horarios extendidos para cumplir con lo establecido; costos de inventario o almacenaje ya que la materia prima no se está consumiendo en los niveles esperados puesto que la producción es menor a la planeada; fletes extraordinarios por enviar material al cliente en una fecha posterior a la requerida.

Lograr las metas de producción con la mayor eficiencia posible, es un gran reto para dicha organización pues una mala productividad causada por actitudes o acciones del personal es muy difícil de atacar, además la misma rotación de personal puede impedir que se tenga un equipo de trabajo estable, es por eso que se debe trabajar la productividad desde el punto de vista del talento humano, es decir, motivando al personal, capacitándolo y desarrollándolo para generar mejores resultados a la organización.

Llegar a comprender lo que mueve a las personas a ser más productivas en su trabajo y poder ajustar sus intereses a los de la organización, puede resultar



completo para el líder pero si se logra, el cumplimiento de los objetivos de los seguidores y de la organización, así como el éxito de la misma, serán alcanzables (Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012).

#### **2.3.4. Relación del Liderazgo y Productividad**

La productividad es un concepto de naturaleza multidimensional en la que influyen ciertas características y comportamientos del individuo, esta influencia implica tanto procesos psicológicos como psicosociales complejos de cuantificar que constituyen los factores humanos (Bottini, 2011). El factor humano es quien genera la productividad por lo que ver dicho concepto desde un enfoque humano-social se ha vuelto de gran importancia en la actualidad.

La productividad no sólo depende del uso de la tecnología y de los recursos por parte de la organización, sino de las habilidades y destrezas de los individuos y de su motivación; es decir, su talento para desempeñar el trabajo, así como también del ambiente de trabajo presente en la organización (Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012). Por esta razón, Duarte (2006) afirma que las organizaciones de hoy necesitan entender el comportamiento humano de las personas en el entorno laboral para poder gestionarlo correctamente.

Las empresas deben tener en cuenta que el personal es el mecanismo principal encargado de hacer funcionar todos los procesos de la organización al estar más conformes con su trabajo y su entorno laboral, su desempeño será óptimo, lo que resultará en una buena productividad que permita lograr los objetivos tanto de la organización como los del individuo.

Una buena productividad en la organización es resultado directo del liderazgo, además de la innovación y tecnología. La productividad depende del desarrollo de las personas para que se comprometan y motiven más allá de lo normal a realizar sus actividades, y esto es resultado de un buen liderazgo, lo cual a su vez supone un incremento en la productividad a corto plazo (Segarra, 2010).

El líder, haciendo uso de su capacidad para influenciar a los demás, va creando una cultura o atmósfera que invita a la productividad, a una cultura productiva y no solo un sistema productivo, ya que, una cultura productiva se sustentará en valores, además de ser consistente e integral y será desarrollada por un líder que promueva y mejore las actividades del equipo. La capacidad que tendrá del líder para comunicarse con sus seguidores es considerada una de las estrategias más eficaces para lograr cambios organizacionales, por lo que es importante identificar y desarrollar tanto a los líderes actuales como los potenciales para que lleven a cabo esta tarea (Siliceo et. al., 1999).

Si bien el estilo de liderazgo dependerá de las circunstancias, de las necesidades y actitudes de los subordinados así como de las características del líder, un liderazgo bien ejercido supone un mayor incremento en la productividad puesto que el equipo de trabajo se sentirá motivado alcanzado sus metas personales y los de la organización.

En el contexto de la investigación se busca determinar el estilo de liderazgo ejercido en el segmento de producción así como los niveles de productividad del mismo, para lograr la satisfacción del personal así como el cumplimiento de los objetivos.

## **2.4. Competitividad**

### **2.4.1. Concepto de Competitividad**

Actualmente la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo, y la competitividad se reconoce como un atributo clave de las economías nacionales (Labarca, 2007).

Solleiro y Castañón (2005) consideran que el concepto de la competitividad puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo que no es posible establecer una definición única. El economista Adam Smith fue de los primeros en definir la competitividad al considerar que para lograr la maximización de la eficiencia y la mejora del bienestar había que utilizar los beneficios que representaba la

competencia; los países deberían especializarse y exportar aquellos bienes en los cuales tuvieran una ventaja absoluta y deberían importar aquellos bienes en los cuales el socio comercial tuviera una ventaja absoluta. Al igual que Smith, David Ricardo y su teoría sobre comercio internacional delimitan los contornos para estudiar la competitividad, más precisamente la teoría de las ventajas comparativas reconociendo que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productiva (Labarca, 2007).

Porter (2002) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Ivancevich y Lorenzi (2012) por otro lado, definen la competitividad como la medida en que una nación, capaz de producir bienes y servicios pueda superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, la renta real de sus ciudadanos. En una empresa la competitividad se refiere a la capacidad para suministrar bienes y servicios, igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (Enright et. al. 1994).

La competitividad de un país se basa en la posibilidad que tienen los ciudadanos de alcanzar un nivel de vida elevado mientras que en una industria se mide en términos de rentabilidad, inversiones, costo y calidad.

Porter (1990) y Krugman (1994) señalan que las empresas son las que compiten no las naciones, y que éstas las hacen competitivas las empresas competitivas. “Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio & Aragón, 2006). Krugman (1994) por su lado, menciona que tratar a una nación y una empresa de manera distinta en lo referente a competitividad, puede llevar a posturas equivocadas, peligrosas y a resultados simplistas.

La competitividad puede considerarse para tres niveles, es decir, a nivel empresa, industria o país, la competitividad en cualquiera de esos tres niveles tiene 3 factores clave, los cuales son; la productividad, la calidad y la innovación.

Los factores que determinan la competitividad de las empresas pueden ser internos y externos; el liderazgo influirá más que nada en los factores internos, la flexibilidad en los procesos de producción, el nivel de formación o capacitación de los trabajadores, entre otros, sin embargo si es bien ejercido, la organización logrará sobresalir y diferenciarse de sus competidores (Saavedra, 2012).

De la misma manera en que no hay un concepto único para productividad y liderazgo, la competitividad también dependerá del enfoque que se le esté dando, en este caso en particular se referirá a la manera en la que las empresas utilizan sus recursos para sobresalir sobre sus competidores basadas de igual manera en un aumento de la productividad.

#### **2.4.2. Medición de la Competitividad**

Porter (2002), sugiere un modelo para evaluar la influencia del país sobre la competitividad internacional de sus empresas en donde los determinantes de la competitividad son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo; y la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del país.

En este modelo, las condiciones de los factores abarcan los niveles de capacitación, capacidad tecnológica e infraestructura física y de negocios, tierra, mano de obra, recursos naturales y el capital. Las condiciones de la demanda se refieren al tamaño, grado de refinamiento y estructura de segmentos de la demanda local. El factor de industrias relacionadas y de apoyo se refiere a la presencia de proveedores de primera y empresas agrupadas en industrias con tecnologías, canales de distribución o mercados objetivo en común (Porter, 1990).

Saavedra (2012) a su vez resume los indicadores para medir la productividad según varios autores y estudios realizados que se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Indicadores de competitividad empresarial

Indicador /Autor	Quiroga (2003)	Solleiro y Castañón (2005)	Rubio y Aragón (2006)
Indicadores externos	X	X	
Tecnología	X	X	X
Innovación			X
Mercadotecnia		X	X
Recursos Humanos	X	X	X
Capacidades Directivas	X		X
Recursos Financieros	X	X	X
Cultura			X
Calidad	X	X	X
Producción	X		
Logística			
Organización Interna	X	X	
Compras	X	X	
Investigación y Desarrollo	X	X	
Interacción con proveedores y clientes			

Fuente: Adaptado de Saavedra 2012

El modelo matemático propuesto por Quiroga (2003) busca determinar la competitividad de la pyme; para lo cual consideró los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño. Los 11 factores que se utilizaron para medir la competitividad fueron el talento humano, métodos financieros, tecnología, métodos de producción, medio externo, sistema de calidad, manejo de materiales, métodos de comunicación, de control, administrativos y la investigación y el desarrollo.

Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa dependerá en primer lugar de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; pero que a su vez también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Asimismo, para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos, los cuales serán indispensables de identificar dentro de la empresa (pyme) para medir la productividad. Dichos recursos son:

- a) Recursos tecnológicos: son el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes.
- b) Innovación: se considera el cambio en los productos y procesos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución.
- c) Recursos Comerciales o habilidades de Marketing: se refiere a la capacidad de la empresa para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios.
- d) Calidad del producto o servicio: consiste en lograr la conformidad de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador.
- e) Dirección de recursos humanos: se refiere a la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos calificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.
- f) Capacidades directivas: es la persona que adopta las decisiones generales de la empresa, planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque delegue las decisiones en niveles inferiores
- g) Cultura: es el conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores, compartidos por todos los miembros de la organización.

Otra metodología utilizada para medir la competitividad empresarial es el Mapa de Competitividad del BID (Martinez y Álvarez, 2006), dicha metodología está conformada por un cuestionario y un software para la medición de la competitividad en donde se evalúan ocho variables (Saavedra, 2012):

- 1) Planeación estratégica: La empresa competitiva se distingue por planificar en el corto y mediano plazo para contar con políticas adecuadas de dirección, administración, gestión y control.
- 2) Producción y aprovisionamiento: La empresa competitiva debe innovar en sus procesos productivos y de aprovisionamiento en función a las necesidades del cliente. Así como, incorporar tecnología y calidad en los procesos productivos, invertir en maquinaria nueva y capacitar al personal para su manejo.
- 3) Aseguramiento de la calidad: En la actualidad los clientes se inclinan por productos o servicios de calidad y la cultura de atención al cliente es importante.
- 4) Comercialización: Los recursos de la comercialización que crean ventajas competitivas son la marca, las relaciones con los clientes, la orientación al mercado, la posición competitiva, construidos en el largo plazo.
- 5) Contabilidad y finanzas Las empresas competitivas llevan a cabo una planeación financiera de corto plazo que le permita prevenir las necesidades de liquidez y que la empresa pueda continuar operando sin ninguna restricción.
- 6) Recursos humanos: Las empresas logran ser competitivas por los conocimientos, el nivel de preparación y habilidades que poseen los trabajadores y su desempeño laboral.
- 7) Gestión ambiental: Los gobiernos, las autoridades locales y la industria deben adoptar políticas y estrategias para que: 1) utilicen en forma eficiente los recursos comunes; 2) permitan un manejo racional de los productos químicos; 3) incorporen los costos ambientales y 4) reduzcan la contaminación y los riesgos para los humanos y el medio ambiente.
- 8) Sistemas de información: Ante los avances de la tecnología los sistemas de información permiten facilitar la labor del empresario y obtener información adecuada para la toma de decisiones.

Así como los antes mencionados existen varios modelos o metodologías que permiten medir y determinar la competitividad tanto en los países como en las industrias y en las empresas, su uso o utilización dependerá más que nada en el contexto que se estudiará y de acuerdo al enfoque que se desea.

### **2.4.3. Importancia de la Competitividad**

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización (Saavedra, 2012)

Labarca (2007) afirma que la competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo , el contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen

Por tal motivo para poder enfrentar el nivel de competitividad impuesto actualmente, las empresas deben tener gerentes capaces de ejercer un liderazgo efectivo en los equipo de trabajo para lograr el cambio en la organización y garantizar el éxito.

### **2.4.4. Relación del Liderazgo y Competitividad**

En un mundo tan globalizado como en el que se vive actualmente, el entorno comercial e industrial está cambiando constantemente por lo que para que las empresas puedan sobrevivir a dichos cambios necesitan responder de manera positiva, deben ser más competitivas y tener la capacidad de primeramente adaptarse al entorno actual pero más que nada de deben ser capaces de diferenciarse de sus competidores y sobresalir, creando una ventaja competitiva que perdure y no sea fácil de imitar.



Drucker (2002) a su vez señala que actualmente los líderes están interesados en crear un alto espíritu de desempeño en la organización para elevar la competitividad, pero para lograrlo deben tener un gran nivel de integridad ética y moral, enfocarse en resultados, construir fortalezas y satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

La competitividad es una condición de supervivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua (Siliceo, Casares y González, 1999). En un mercado tan globalizado como el actual, es una estrategia de conservación empresarial a mediano y largo plazo.

Para alcanzar los objetivos de la organización el líder debe tener una misión y visión clara, debe saber comunicarse con su equipo y ser un agente de cambio, para de esta manera desarrollar las habilidades, la creatividad y participación de todos. El principal reto para las empresas actualmente es encontrar ese líder o agente de cambio que sea el generador de una cultura competitiva en la organización.

En el contexto en el que se desarrolla la investigación una vez identificado el estilo de liderazgo ejercido en el segmento de producción, y mejorando la productividad del mismo, la competitividad de la empresa mejorará.

## **CAPÍTULO 3 : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se definirá la metodología de la investigación identificando primeramente el modelo de la investigación así como los enfoques y alcances de la misma, posteriormente se planteará el diseño que nos permita recolectar los datos necesarios según los instrumentos de medición seleccionados para cada una de las variables identificadas en el estudio.

### **3.1. Descripción de la Investigación**

Hasta este punto se ha llevado a cabo parte de la metodología necesaria de una investigación cuantitativa, ya que se están siguiendo una serie de pasos secuenciales y estructurados además de que es una investigación objetiva que busca encontrar la relación entre las variables de liderazgo, productividad y competitividad de un segmento de producción mediante la obtención de datos específicos que permitan el análisis objetivo de los mismos.

En el inicio del estudio se realiza el planteamiento de la investigación dónde se plantea la hipótesis que se desea probar, lo cual nos permite determinar las variables que se desarrollarán en el marco teórico. En la presente investigación se establece que el liderazgo en el segmento de producción tiene un impacto positivo en las variables de competitividad y productividad, generando un buen desempeño en el segmento.

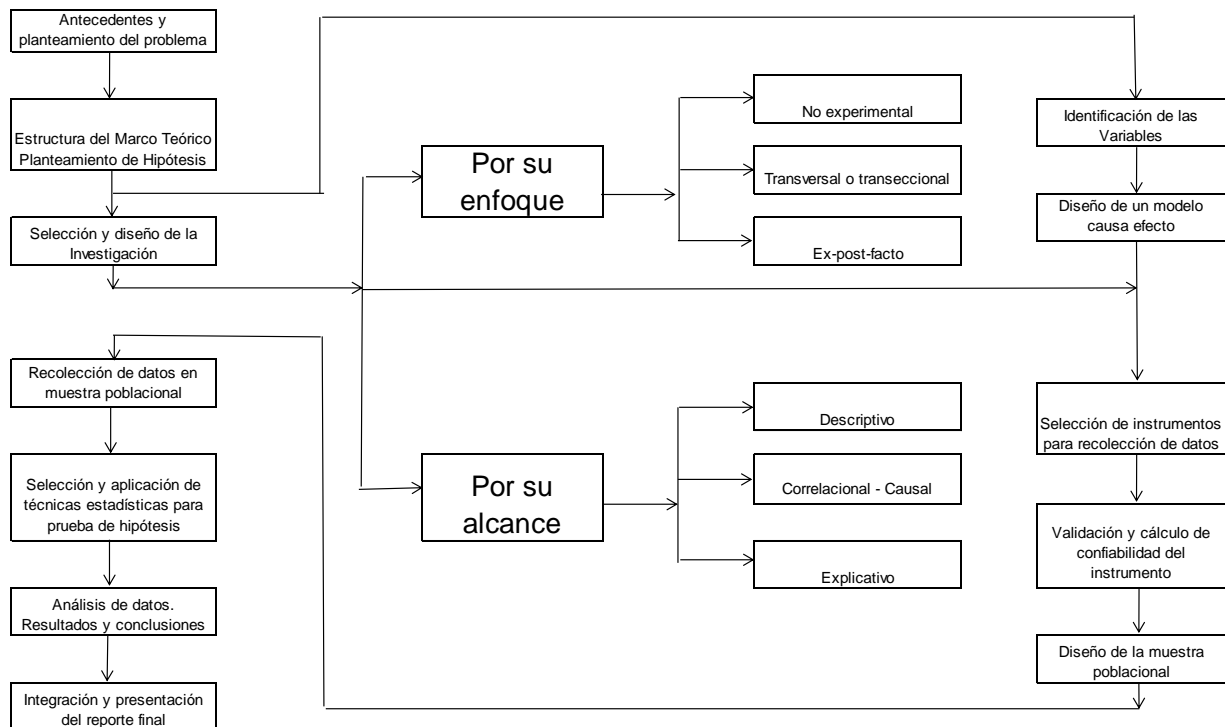
Por tal motivo las hipótesis que se buscan demostrar en la investigación son las siguientes:

- H1 El liderazgo tiene un efecto positivo en las variables de competitividad en el área de producción de la empresa.
- H2 El liderazgo tiene un efecto positivo en las variables de productividad en el área de producción de la empresa.
- H3 Existe una relación directa entre los resultados de productividad y competitividad y el liderazgo ejercido en la organización.

Sin embargo, para poder probar las hipótesis establecidas anteriormente, responder la pregunta de investigación y lograr los objetivos establecidos, es necesario definir un proceso particular que permita recolectar los datos y obtener información tanto de la variable independiente (liderazgo) como de las dependientes (productividad y competitividad).

La figura 3.1 presenta el diagrama estructural de investigación planteado por Hernández (2014) y ahí se observa que, una vez que se establecieron los antecedentes y el planteamiento del problema, se prosigue con la construcción del marco teórico, lo que permite plantear la hipótesis que se desea probar y a su vez definir las variables de estudio.

Figura 3.1 Diseño Metodológico de la Investigación



Fuente: Adaptado de Hernández (2014).

Una vez construido el marco teórico es posible identificar el enfoque y alcance de la investigación, además se procede a plantear un modelo de investigación que permita diseñar el proceso donde se establecen los instrumentos de medición así como el proceso para la recolección y análisis de datos; esto, con la finalidad de obtener la información necesaria que nos permita responder nuestra pregunta de investigación y llegar a una conclusión con respecto a la relación del liderazgo de un segmento de producción y la productividad y competitividad alcanzada.

### 3.2. Modelo de la Investigación

El objetivo principal de la presente investigación es determinar la relación del liderazgo entre las variables de productividad y competitividad. El modelo de la investigación propuesto establece que el estilo de liderazgo que se practique ejercerá un impacto en las variables de competitividad y productividad y en este caso en concreto del segmento de producción SG03.

Dicho modelo se puede definir de manera matemática mediante la siguiente fórmula:

$$C=f(L) \quad P=f(L)$$

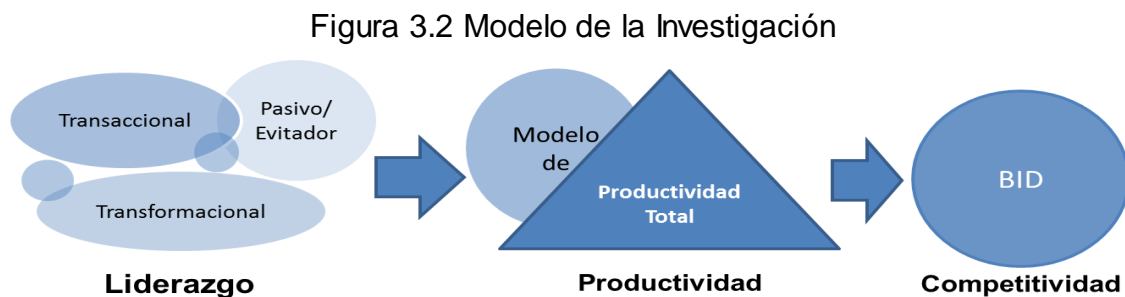
En donde:

C=Competitividad

P=Productividad

L=Liderazgo

De igual manera la figura 3.2, se muestra gráficamente el modelo antes mencionado, en donde se establece la relación que existe entre el liderazgo, productividad y competitividad del segmento e producción.



Fuente: Elaboración propia

En el modelo presentado es posible identificar al liderazgo como una variable independiente mientras que la productividad y competitividad son variables dependientes.

En cada una de las variables de estudio se utilizará un método de medición distinto, para el caso del liderazgo se utilizará un cuestionario el cual será aplicado a una muestra determinada o de toda la población del segmento de producción según sea lo apropiado, mientras que para las variables de productividad y competitividad se tomarán los medibles y resultados propios de la organización.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

Según el desarrollo de la investigación, sus características, los objetivos y las preguntas planteadas, la presente investigación por su alcance es de tipo:

- a) Descriptivo: porque especifica los conceptos y características de cada una de las variables. Describe las características de los líderes y sus perfiles de acuerdo a la literatura revisada, de igual manera da a conocer métodos de medición para dicha variable, así como para las variables de productividad y competitividad.
- b) Correlacional- Causal: es correlacional puesto que busca conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, en este caso en particular son el liderazgo, productividad y competitividad. Primero se investigan y miden de manera independiente y después se buscan relaciones entre cada una de ellas.
- c) Explicativo: no solamente se están describiendo y relacionando las variables de liderazgo, productividad y competitividad sino que una vez establecida la relación existente entre cada una de ellas se busca explicar la razón o las condiciones en las cuales se manifiesta la relación entre cada variable.

De igual manera por su enfoque se puede definir que es una investigación de tipo:

- a) No experimental: la variable independiente, en este caso el liderazgo, no se manipula intencionalmente para saber cuál es el efecto en las variables dependientes, es decir, en la productividad y competitividad del segmento.
- b) Transversal o transeccional: los datos necesarios para la investigación se recolectan en un solo momento, es decir, en un tiempo único.
- c) Ex -post-facto: la medición de cada una de las variables se realiza una vez que ocurrió el fenómeno del liderazgo.

### **3.3.1. Procedimiento para medir el Liderazgo**

Existen diferentes instrumentos para medir el Liderazgo, depende más que nada del estilo que se quiera estudiar para definir el instrumento a utilizar, sin embargo, para fines de esta investigación se utilizará una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (1994), el cual es el instrumento más utilizado en las últimas dos décadas para medir el liderazgo en las organizaciones (Molero, Recio y Cuadrado 2010).

#### **Definición de las variables**

El MLQ Forma 5X Corta se compone de nueve variables, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo (Pasivo/Evitador) o Laissez-Faire son las variables de alto orden. Cada una de estas variables a su vez tienen otras variables que se conocen como de segundo orden.

Dentro de la variable de Liderazgo Transformacional, se encuentra el Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, motivación Inspiracional y consideración individualizada.

El Liderazgo Desarrollo/Transaccional tiene dos variables de segundo orden, las cuales son, Dirección por excepción Activa y Recompensa Contingente, mientras que en la variable de Liderazgo Correctivo/Evitador se encuentran la de Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-faire.

Cada una de las preguntas del MLQ Forma 5x se categoriza ya sea en una variable de alto orden o una de segundo orden y a su vez, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional como son Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción, por lo que cada pregunta según su naturaleza y la respuesta que se busca obtener se puede clasificar en cada una de las variables mencionadas (Molero, 2010).

En tabla 3.1 se presenta el modelo del MLQ Forma 5x así como sus definiciones conceptuales y operacionales.

Tabla 3.1. Variables de Liderazgo

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Liderazgo Transformacional	01. Influencia Idealizada como Atributo	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente ya que sus seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
	02. Influencia Idealizada como Conducta	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
	03. Motivación Inspiración.	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
	04. Estimulación Intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
	05. Consideración Individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo,	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ

		actuando como mentores o coaches	
Liderazgo Transaccional	06. Recompensa contingente	El líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
	07. Dirección por excepción	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
Liderazgo Pasivo/ Evitador	08. Dirección por excepción (Pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ
	09. Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes	Puntaje directo obtenido por las personas sometidas al cuestionario MLQ

Fuente: Adaptado de Vega y Zavala (2004), Molero (2010)

En el anexo 1 se encuentra el cuestionario del MLQ Forma 5 x de Bass y Avolio adaptado de Vega y Zavala (2004) del clasificador en donde se identifica a que variable pertenece cada una de las preguntas realizadas, lo cual posteriormente permitirá hacer el análisis según las respuestas obtenidas.

El cuestionario presentado será aplicado a todo el segmento de producción o a una muestra del mismo, esto se definirá una vez que se cuente con el número de empleados en el segmento, si es un número significativo se procederá con la determinación de la muestra, si no es así el cuestionario se aplicará a toda la población del segmento de producción para una mayor confiabilidad en el estudio.

### 3.3.2. Procedimiento para medir la Productividad

Para fines de esta investigación se utilizará el Modelo de Productividad Total de Sumanth ya que dicho modelo es un modelo integrador el cual está basado en una



medida de productividad total y cinco medidas de productividad parcial (Sumanth, 1990).

El MPT propuesto por Sumanth (1990) define la productividad total como:

$$\text{Productividad total} = \frac{\textit{Producción Tangible total}}{\textit{insumos tangibles totales}}$$

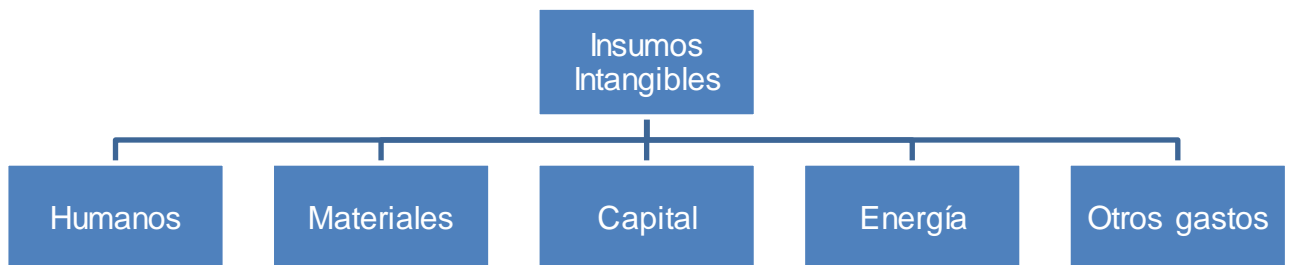
En donde:

Producción tangible total = valor de las unidades terminadas producidas  
 + Valor de las unidades parciales producidas  
 + Dividendos de valores  
 + Interés de bonos  
 + Otros ingresos

Insumos tangibles totales = valor de los insumos empleados  
 (Humanos + materiales + de capital + energía + otros gastos)

En la figura 3.3 se puede observar los insumos que se consideran intangibles y que nos permitirán determinar la productividad total del segmento una vez que se obtengan los datos o información específica para cada insumo.

Figura 3.3 Modelo de Productividad Total



Fuente: Adaptado de Sumanth, 1990

De igual manera en la tabla siguiente se presenta el modelo de Productividad Total descrito anteriormente así como sus definiciones conceptuales y operacionales.

Tabla 3.2. Variables de Productividad

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Insumos Tangibles	Unidades completas terminadas	Unidades completas terminadas	Unidades completas terminadas
	Unidades parciales terminadas	Unidades parciales terminadas	Unidades parciales terminadas
	Dividendos de inversiones	Dividendos de inversiones	Dividendos de inversiones
	Intereses de bonos	Intereses de bonos	Intereses de bonos
	Otros Ingresos	Otros Ingresos	Otros Ingresos
Insumos Intangibles	Humanos	Personal utilizado para llevar a cabo el proceso productivo.	Valor de Unidades producidas entre recursos humanos utilizados
	Materiales	Materia prima utilizada para llevar a cabo el proceso productivo	Valor de material vendido entre total de inventario
	Capital	Recursos monetarios utilizados	Valor de recursos monetarios utilizados
	Energía	Recursos utilizados para realizar el proceso productivo	Luz , Agua
	Otros gastos	Gastos que afectan indirectamente el proceso productivo	Gastos que afectan indirectamente el proceso productivo

Fuente: Adaptado de Sumanth (1990)

Para esta variable en particular no es necesario aplicar un cuestionario, si no que la productividad del segmento se determinará con los resultados obtenidos del mismo, como por ejemplo: eficiencia del segmento, piezas entregadas y otros factores y medibles que nos permitan determinar la productividad del segmento según el Modelo de Sumanth (1990) de productividad total.

### 3.3.3. Procedimiento para medir la Competitividad

Para medir la competitividad se utilizará el mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Saavedra, 2012 de Martínez & Álvarez, 2006).

Las nueve áreas en las cuales se visualiza la organización según el Mapa de Competitividad del BID así como su definición conceptual y operacional se muestran en la tabla 3.3 presentada a continuación, el cuestionario se encuentra en el Anexo 2.

#### 3.3 Variables de competitividad según el BID

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Competitividad	Planeación estratégica	Establece la orientación y actividades futuras de las empresas, con políticas de dirección, administración, gestión y control.	Proceso de Planeación estratégica e Implementación de la estrategia.

Producción y Operaciones	La producción se refiere a la creación de bienes o servicios, y las operaciones son el conjunto de actividades que transforman los insumos en productos terminados.	Planificación y proceso de producción. Capacidad de producción. Mantenimiento. Investigación y desarrollo. Aprovisionamiento. Manejo de inventarios. Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la Calidad	Son todas las actividades para ofrecer un producto o servicio libre de defectos.	Aspectos generales de la calidad. Sistema de calidad.
Comercialización	Proceso para que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, con una mayor participación en el mercado.	Mercadeo nacional: Mercadeo y ventas, servicios, distribución. Mercadeo exportación: Plan exportador, producto, competencia y mercadeo, distribución física internacional, aspectos de negociación, participación en misiones y ferias
Contabilidad y Finanzas	Permite la generación de información para la toma de decisiones, a través de las proyecciones financieras.	Monitoreo de costos y contabilidad. Administración financiera. Normas legales y tributarias.
Recursos Humanos	Conocimientos, el nivel de preparación y habilidades que poseen los trabajadores y su	Aspectos generales. Capacitación y promoción del personal. Cultura

		desempeño laboral.	organizacional. Salud y seguridad industrial.
	Gestión ambiental	La responsabilidad social de la empresa ante el cuidado del medio ambiente.	Política ambiental de la empresa. Estrategia para proteger el medio ambiente. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. Administración del desperdicio
	Sistemas de información	El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información, resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.	Planeación del sistema. Entradas. Procesos. Salidas.

Fuente: Adaptado de Saavedra (2012)

Se establece entonces que el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores (Saavedra, 2012).

Para esta variable en particular se utilizarán el cuestionario del BID para determinar el nivel de competitividad que será aplicado a los directivos de la empresa.

Una vez realizada la medición de cada una de las variables se procederá a realizar un análisis estadístico para determinar si existe una relación entre cada una de ellas, y si está es positiva o negativa, mismo análisis que nos permitirá responder la pregunta de investigación planteada al inicio de la presente investigación: **¿Cuál es**

**el impacto del liderazgo en las variables de competitividad y productividad del área de producción?”**

### **3.3.4 Determinación de Población y Muestra**

La población correspondiente a la presente investigación está conformada por todos las personas que trabajan en el área de producción del segmento 3 en la unidad de Negocios SI de LEONI, el cual es el segmento de interés del presente estudio. Se entiende por personal del área de producción a todos aquellos que trabajan directamente en la elaboración del producto, es decir, los operadores de producción, así como a sus correspondientes supervisores.

En total son 239 personas a las cuales se les debería aplicar el instrumento de medición, en este caso el MLQ de Bass y Avolio para medir la variable liderazgo ya que para la variables de productividad no será necesario aplicar un cuestionario y para la de competitividad solo se aplicará a los dos gerentes. De las 239 personas, 5 son supervisores y 234 son operadores de producción.

Por razones de factibilidad, no es posible aplicar el instrumento de medición a las 239 personas, por lo que es necesario determinar el tamaño de la muestra, de tal manera que la aplicación de los cuestionarios sea viable de realizar en el tiempo correspondiente.

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra para poblaciones finitas, es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

	Valor Numérico	Definición
<b>N</b>	239	Tamaño de la población
<b><math>\sigma=</math></b>	0.5	Desviación estándar de la población (p-q)
<b>Z</b>	95%	Nivel de confianza
<b>E</b>	10%	Error muestral permitido

Considerando la información anterior el tamaño de la muestra sería:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} = 69$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 69 personas, es decir, se aplicarán 69 instrumentos de medición con la finalidad de obtener información con un 95% de confianza, dicha aplicación podrá ser en cualquiera de los dos turnos de producción y a cualquier persona sin importar sexo o edad.

Se determinó el error muestral del 10% ya que al ser una población relativamente pequeña si se deseara un menor porcentaje de error, el tamaño de la muestra sería mayor, pero no es factible realizar un gran número de cuestionarios al personal por razones de tiempo y eficiencia, sin embargo un 10% de error facilita la aplicación de los instrumentos de medición en horarios específicos pero sobretodo permite obtener un número suficiente de datos para analizar.

## **CAPÍTULO 4 : ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

En este apartado de la investigación se presenta el análisis y resultado de cada una de las variables de estudio de manera individual, en donde se obtiene el valor o nivel que tiene la empresa en cada una de ellas. Posteriormente se busca obtener la relación existente entre la variable independiente (liderazgo) con respecto a las dependientes (productividad y competitividad), para de esta manera, responder las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

Cabe destacar que el segmento de producción estudiado tiene tres supervisores en turno matutino, que es el turno en el cual se aplicaron los cuestionarios a los operadores por lo que en el caso de las variables liderazgo y productividad los resultados se separaron según el supervisor a cargo, esto para determinar el nivel de liderazgo de cada uno, así como la productividad generada de las líneas de producción bajo su responsabilidad.

### **4.1. Análisis y resultados de la Variable Liderazgo**

Como se mencionó anteriormente para medir la variable de liderazgo se utilizó el cuestionario MLQ 5x forma corta propuesto por Bass y Avolio (1994). Originalmente el cuestionario para el clasificador cuenta con 45 preguntas que van a permitir identificar si el liderazgo ejercido es de tipo transformacional, transaccional o no hay liderazgo.

Para este estudio en particular se utilizó una adaptación del MLQ propuesta por Vega y Zavala (2004) con un total de 82 preguntas para el clasificador, la traducción del instrumento así como la validación de las preguntas propuestas se llevó a cabo por un grupo de expertos en el área y debido a que el entorno es similar al del presente estudio no fue necesaria una validación adicional del instrumento.

Fueron aplicados un total de 69 cuestionarios del a los operadores de producción pertenecientes a las líneas de producción del segmento 3 (SG03). Para medir los resultados de cada ítem o pregunta fue utilizada una escala de tipo Likert del 0 al 4,



donde 0 es el valor mínimo de calificación y el 4 el máximo. Para la aplicación del instrumento se pidió a la gerencia y al líder de segmento flexibilidad en los horarios de producción para que se pudiera llevar a cabo la medición, al ser una muestra de un número considerable se optó por utilizar media hora de la junta que se lleva a cabo mensualmente entre los miembros del equipo de producción.

Con el fin de agilizar el tiempo de aplicación se leían las preguntas al equipo y se daba un tiempo prudente para que las preguntas fueran contestadas; para evitar que los operadores se sintieran desconfiados o no fueran honestos en sus respuestas se le pidió al supervisor antes de la junta que no estuviera presente además se les notificó que la encuesta era completamente anónima.

Para tener mayor información al momento de realizar el análisis se agregaron las variables de control de sexo, edad y antigüedad lo que permitirá determinar tendencias o ayudará a explicar los resultados obtenidos. De la misma manera las variables de control fueron divididas entre los 3 supervisores del primer turno para una mayor segmentación.

En la tabla 4.1 presentada a continuación se muestran los resultados el número de encuestas realizadas por supervisor así como el porcentaje que representa cada uno para el segmento 3.

Tabla 4.1 Resultados de la variable de control

<b>VARIABLE DE CONTROL</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>TOTAL SG03</b>	<b>% S1</b>	<b>% S2</b>	<b>% S3</b>	<b>% SG03</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>69</b>	<b>12%</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>
Sexo	Femenino	8	16	22	<b>46</b>	100%	52%	73%	<b>67%</b>
	Masculino	0	15	8	<b>23</b>	0%	48%	27%	<b>33%</b>
Edad	18-30 años	4	21	17	<b>42</b>	50%	68%	57%	<b>61%</b>
	31-40 años	2	7	9	<b>18</b>	25%	23%	30%	<b>26%</b>
	Mas de 40 años	2	3	4	<b>9</b>	25%	10%	13%	<b>13%</b>
Antigüedad	Menos de 3 meses	0	3	0	<b>3</b>	0%	10%	0%	<b>4%</b>
	3 meses- 1 año	3	11	9	<b>23</b>	38%	35%	30%	<b>33%</b>
	De 1 - 2 años	5	15	10	<b>30</b>	63%	48%	33%	<b>43%</b>
	Mas de 2 años	0	2	11	<b>13</b>	0%	6%	37%	<b>19%</b>

Fuente: Elaboración propia

De dicha tabla podemos concluir que la mayoría de la población del SG03 son mujeres, tienen entre 18 y 30 años, además de que tienen una antigüedad en la empresa de entre 1 y 2 años, por lo que las respuestas obtenidas pueden considerarse como factibles para el estudio del liderazgo ya que no es personal de nuevo ingreso.

Los resultados generales obtenidos de las variables de control son consistentes una vez que se dividen los resultados por supervisor. La tabla 4.2 muestra los resultados obtenidos de cada variable por supervisor.

Tabla 4.2 Resultados de la variable de control por supervisor.

ANÁLISIS RESULTADOS SUPERVISOR 1				
Factores	VARIABLES DE CONTROL	%	Resultados	Análisis
Sexo	Femenino	100%	De las personas entrevistadas a cargo del supervisor 1 son mujeres	Según la muestra considerada el supervisor 1 no tiene hombres a su cargo
	Masculino	0%	De las personas entrevistadas eran hombres	
Edad	18-30 años	50%	De las personas que están a cargo del supervisor 1 tienen entre 18 y 25 años	La mayoría de los operadores del segmento 3 que están a cargo del supervisor 1 tienen entre 18 y 30 años.
	31-40 años	25%	De las personas que están a cargo del supervisor 1 y que se les aplicó el cuestionario tienen entre 31 y 40 años	
	Más de 40 años	25%	De las personas que están a cargo del supervisor 1 y que se les aplicó el cuestionario tienen más de 40 años	
Antigüedad	Menos de 3 meses	0%	De las personas entrevistadas no hay personas a cargo del supervisor 1 que tengan menos de tres trabajando en la empresa	La mayoría de las personas que trabajan con el supervisor 1 tienen entre 1 y 2 años de antigüedad en la empresa.
	3 meses- 1 año	38%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 3 meses y 1 año trabajando en la empresa y están a cargo del supervisor 1	
	De 1 - 2 años	63%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 1 y 2 años trabajando en la empresa y están a cargo del supervisor 1	
	Más de 2 años	0%	De las personas entrevistadas no hay personas a cargo del supervisor 1 que tengan más de 2 años trabajando en la empresa	
ANÁLISIS RESULTADOS SUPERVISOR 2				
Factores	VARIABLES DE CONTROL	%	Resultados	Análisis
Sexo	Femenino	52%	De las personas que son responsabilidad del supervisor 2 y que se les aplicó el cuestionario eran mujeres.	En su mayoría el supervisor 2 está a cargo de mujeres.
	Masculino	48%	De las personas que son responsabilidad del supervisor 2 y que se les aplicó el cuestionario eran Hombres.	
Edad	18-30 años	68%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y que están a cargo del supervisor 2 tienen entre 18 y 25 años	La mayoría de los operadores del segmento 3 que están a cargo del supervisor 2 tienen entre 18 y 30 años, siendo la menor población las personas mayores de 40 años
	31-40 años	23%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y que están a cargo del supervisor 2 tienen entre 31 y 40 años.	
	Más de 40 años	10%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y que están a cargo del supervisor 2 tienen más de 40 años	
Antigüedad	Menos de 3 meses	10%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y están a cargo del supervisor 2 tienen menos de 3 meses trabajando en la empresa	La mayoría de las personas que trabajan en el segmento tres están a cargo del supervisor 2 tienen entre 1 y 2 años trabajando en la empresa.
	3 meses- 1 año	35%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 3 meses y 1 año trabajando en la empresa y están a cargo del supervisor 2	
	De 1 - 2 años	48%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen 1 y 2 años trabajando en la empresa y están a cargo del supervisor 2	
	Más de 2 años	6%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen más de 2 años trabajando en la empresa y están a cargo del supervisor 2	

ANÁLISIS RESULTADOS SUPERVISOR 3				
Factores	VARIABLES DE CONTROL	%	Resultados	Análisis
Sexo	Femenino	73%	De las personas que son responsabilidad del supervisor 3 y que se les aplicó el cuestionario eran mujeres.	La mayoría de las personas que trabajan en el segmento de producción a cargo del supervisor 3 son mujeres
	Masculino	27%	De las personas que son responsabilidad del supervisor 3 y que se les aplicó el cuestionario eran Hombres.	
Edad	18-30 años	57%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y que están a cargo del supervisor 3 tienen entre 18 y 25 años	La mayoría de los operadores a cargo del supervisor 3 tienen entre 18 y 30 años, siendo la menor población las personas mayores de 40 años
	31-40 años	30%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y que están a cargo del supervisor 3 tienen entre 31 y 40 años.	
	Más de 40 años	13%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario y que están a cargo del supervisor 3 tienen más de 40 años	
Antigüedad	Menos de 3 meses	0%	De las personas entrevistadas no hay personas a cargo del supervisor 3 que tengan menos de tres meses trabajando en la empresa	La mayoría de las personas que trabajan en el segmento tres con el supervisor 3 tienen entre 1 y 2 años trabajando en la empresa.
	3 meses- 1 año	30%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 3 meses y 1 año trabajando e la empresa y están a cargo del supervisor 3	
	De 1 - 2 años	33%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 1 y 2 años trabajando e la empresa y están a cargo del supervisor 3	
	Más de 2 años	37%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen más de 2 años trabajando e la empresa y están a cargo del supervisor 3	
ANÁLISIS RESULTADOS SG03				
Factores	VARIABLES DE CONTROL	%	Resultados	Análisis
Supervisor	Supervisor 1	12%	De las personas que se les aplicó el cuestionario eran del "Supervisor 1"	El supervisor 1 tiene menos personas a su cargo que el supervisor 2 y 3
	Supervisor 2	45%	De las personas que se les aplicó el cuestionario eran del "Supervisor 2"	
	Supervisor 3	43%	De las personas que se les aplicó el cuestionario eran del "Supervisor 3"	
Sexo	Femenino	67%	67% de las personas que se les aplicó el cuestionario eran mujeres.	La mayoría de las personas que trabajan en el segmento de producción son mujeres
	Masculino	33%	33% de las personas que se les aplicó el cuestionario eran hombres	
Edad	18-30 años	61%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 18 y 25 años	La mayoría de los operadores del segmento 3 tienen entre 18 y 30 años, siendo la menor población las personas mayores de 40 años
	31-40 años	26%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 31 y 40 años	
	Más de 40 años	13%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen más de 40 años	
Antigüedad	Menos de 3 meses	4%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen menos de 3 meses trabajando en la empresa	La mayoría de las personas que trabajan en el segmento tres tienen entre 1 y 2 años trabajando en la empresa, por otro lado el 33% tiene menos de un año trabajando lo que se podría deber a que la mayoría de los personas tienen entre 18 y 25 años.
	3 meses- 1 año	33%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 3 meses y 1 año trabajando e la empresa	
	De 1 - 2 años	43%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen entre 1 y 2 años trabajando en la empresa	
	Más de 2 años	19%	De las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen más de 2 años trabajando en la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de las variables de control son consecuencia de una matriz elaborada para la integración de todas las respuestas obtenidas de las 69 encuestas. De la misma manera en la que se recopiló la información de las variables de control se recopilaron los resultados obtenidos de las 82 preguntas de cada cuestionario para posteriormente determinar los promedios por supervisor y por segmento, y así obtener el tipo de liderazgo que se ejerce en el segmento.

Se determinó el tipo de liderazgo primeramente por supervisor para posteriormente establecer un resultado global del segmento.

En el caso del supervisor 1 fueron entrevistados un total de 8 personas a su cargo, el número de personas es menor al de los otros supervisores ya que al ser relativamente el más nuevo dentro de la planta (alrededor de 1 año de antigüedad)

tiene a su cargo un menor número de líneas de producción. El tipo de liderazgo que ejerce el supervisor 1 según los resultados obtenidos es de tipo transformacional con un promedio de 2.17, aunque el liderazgo transformacional se puede decir que es el ideal para influir positivamente en las personas y lograr los objetivos propuestos el promedio obtenido está muy cerca del valor medio de la escala propuesta por lo que aun siendo transformacional no está siendo efectivo en toda su totalidad.

En el anexo 3 y 4 se encuentran las tablas con los resultados de la variable liderazgo en donde se separan por supervisor y por segmento, según las variables de alto orden primeramente y después por cada variable directa.

En el caso del supervisor 2 se entrevistaron a un total 31 personas que están a su cargo siendo el resultado obtenido un liderazgo transformacional con un promedio muy cercano al valor medio de la escala al igual que en el caso anterior.

Para el supervisor 3 se entrevistaron un total de 30 personas de las cuales es responsable y el tipo de liderazgo ejercido es el mismo que el de los casos anteriores, por lo que se puede determinar que en el SG03 se ejerce un liderazgo de tipo transformacional, sin embargo no es del todo efectivo ya que la diferencia con el liderazgo transaccional es muy poca.

El liderazgo pasivo evitador o no liderazgo fue el que obtuvo menor puntaje, lo cual se puede entender ya que al ser una línea de producción la principal actividad de los responsables del área en este caso los supervisores, es la de justamente revisar continuamente que el personal a su cargo esté en su área correspondiente, por lo que en caso de que este tipo de liderazgo hubiera salido con un resultado mayor sería una muestra de que el supervisor no está realizando su trabajo de manera correcta.

Analizando un poco el contexto en dónde se realizó el estudio junto con las definiciones anteriormente mencionadas de liderazgo transaccional y

transformacional se infiere que la diferencia entre los resultados de cada una es tan mínima.

En el liderazgo transaccional líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa, o evitar la sanción estipulada en el contrato (Vega y Zavala, 2004), mientras que el liderazgo transformacional implica desarrollar y motivar a los trabajadores o seguidores a que alcancen sus objetivos personales y se sientan satisfechos, es decir, que alcancen más de lo que esperan antes de ser liderados.

Debido a que la naturaleza del trabajo de las personas entrevistadas es justamente la elaboración del producto final, se podría esperar que los resultados obtenidos estuvieran más encaminados a un tipo de liderazgo transaccional ya que sería el que encaja más para establecer o entender la relación entre el supervisor y el operador de producción puesto que en el contrato que firman se establecen sus responsabilidades, el salario, las prestaciones o beneficios que recibirá, por lo que si los ítems relacionados a este estilo de liderazgo recibieron una puntuación baja es posible que el líder no esté dando una retroalimentación adecuada de por qué se están o no ganando esos beneficios.

El hecho de que el estilo de liderazgo que el personal percibe dentro del segmento de producción sea transformacional puede entenderse por la relación que se establece entre supervisor y operador a lo largo del tiempo, sin embargo aún no es ejercida de una manera efectiva por la baja puntuación obtenida en los resultados.

Entender que tal vez se tiene que dejar de ver la relación entre supervisor y operador como un simple cumplimiento de actividades para recibir la remuneración pactada es probablemente un reto al que se debe de enfrentar la compañía. Si bien el área de producción es meramente operativa, si los empleados se sienten inspirados y motivados por su líder, si sienten que los están tomando en cuenta para crecer dentro de la empresa y que son considerados para las oportunidades que se

presenten, su desempeño y por lo tanto los resultados van a mejorar considerablemente. El liderazgo transformacional debe ser igual de importante para el área de producción como para las demás áreas de la organización ya que no debemos olvidar que estamos tratando con personas que al igual que todos tienen deseos o aspiraciones.

#### **4.2. Análisis y resultados de la Variable Productividad**

Para medir la variable de productividad se utilizó el modelo de Productividad Total de Sumanth (1990), para esta variable no se aplicaron encuestas y se tomaron los datos generados por la organización, en un periodo de cuatro semanas y de igual manera fueron separados por supervisor. La fórmula utilizada fue:

$$\text{Productividad total} = \frac{\textit{Producción Tangible total}}{\textit{insumos tangibles totales}}$$

Al tratarse solamente de la productividad de un segmento en particular, no fue posible considerar todas las variables operacionales para producción tangible total e insumos tangibles totales, por lo que se tomaron solo aquellas que afectaban a dicho segmento de producción. Como producción tangible total se tomaron las unidades de producto final que entraron al almacén cada semana, se añadieron además las unidades construidas que se quedaron pendientes de inspeccionar o empacar, en su mayoría se tomaron aquellas piezas que estaban listas para venta, es decir, las que se encontraban en el almacén de producto terminado.

En los insumos tangibles se consideraron los recursos utilizados en este caso el personal y material necesario para la producción. Como unidad de medida se utilizaron las horas, es decir, para el caso de producción tangible total cada arnés que se produjo tiene un tiempo de elaboración o tiempo estándar definido, por lo que el total de unidades ingresadas representan cierto número de horas producidas.

Para el caso de los insumos tangibles totales, el número de personas utilizadas para la elaboración representa una cantidad en horas disponibles de trabajo, es decir, se

tomó en cuenta el número de personas que asistieron a trabajar en ese periodo de tiempo y se convirtieron a horas, lo que de igual manera representa cierta cantidad de material y de arneses.

La fórmula final fue:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Horas declaradas al almacén}}{\text{Horas Checadas}}$$

Dónde:

*Horas declaradas al almacén*= Cantidad de producto final (arneses) construidos que se encontraban en el almacén de producto terminado y en proceso.

*Horas checadas*= Personal que asistió a trabajar en ese periodo de tiempo.

En la tabla siguiente se pueden apreciar los resultados generales del segmento y por supervisor.

Tabla 4.3 Productividad por supervisor

PRODUCTIVIDAD LINEAS SG03				
Semana	Horas Producidas	Hrs Trabajadas	Eff %	Promedio Mensual
WK05	4562.5	5669.2	80%	80%
WK06	3568.3	4406.9	81%	
WK07	4145.8	5118.3	81%	
WK08	4744.9	5969.5	79%	
PRODUCTIVIDAD LINEAS SUPERVISOR 1				
Semana	Horas Producidas	Hrs Trabajadas	Eff %	Promedio Mensual
WK05	572	793.2	72%	65%
WK06	546	697.9	78%	
WK07	731.7	1204.1	61%	
WK08	704.4	1419.6	50%	
PRODUCTIVIDAD LINEAS SUPERVISOR 2				
Semana	Horas Producidas	Hrs Trabajadas	Eff %	Promedio Mensual
WK05	2073.8	2505.4	83%	83%
WK06	1545.3	1925.4	80%	
WK07	1718.3	1980.1	87%	
WK08	1934.1	2347.7	82%	
PRODUCTIVIDAD LINEAS SUPERVISOR 3				
Semana	Horas Producidas	Hrs Trabajadas	Eff %	Promedio Mensual
WK05	1916.7	2370.6	81%	87%
WK06	1477	1783.6	83%	
WK07	1695.8	1934.1	88%	
WK08	2106.4	2202.2	96%	

Fuente: Elaboración propia

En promedio la productividad del segmento fue de un 80% por esas cuatro semanas que se tomaron como referencia para el estudio, siendo las líneas de producción del supervisor 1 las de productividad menor con un promedio del 65% mientras que las líneas que están a cargo del supervisor 3 son las más efectivas con un 87% de eficiencia o productividad.

En general se puede establecer que el nivel de productividad del segmento es bueno, pero de igual manera puede mejorar para que sea mayor.

### **4.3. Análisis y resultados de la Variable Competitividad**

La variable de competitividad se midió con el cuestionario del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Ver sección 2.4 del capítulo II), el cuestionario se aplicó a dos personas, el gerente de planta y el Líder del Segmento el cual tiene a su cargo a los tres supervisores de los cuales se obtuvieron datos para la presente investigación. Se utilizó una escala tipo Likert del 1 al 5, siendo el 1 el valor mínimo de calificación y el 5 el valor máximo.

El cuestionario estaba dividido en ocho áreas; planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; pero a su vez, cada una de esas áreas estaban subdivididas en otras, por lo que de la misma manera que se generaron resultados generales de la empresa considerando todas las áreas también hay resultados específicos para cada una de las áreas las cuales se presentan en el anexo 5.

Una vez obtenidas las respuestas se procedió a determinar los promedios de cada pregunta, así como el de cada área calificada para obtener los resultados de competitividad global de la organización y los de cada área.

Para determinar si el porcentaje global obtenido representa un nivel de competitividad alto, bajo o regular se toma como referencia el modelo propuesto por Álvarez (1999) mostrado en la tabla 4.4, en donde según el porcentaje de



cumplimiento obtenido se obtiene un nivel de competitividad para la empresa, en esta investigación en particular, considerando que el porcentaje final global de cumplimiento fue de 75%, se establece que el nivel de competitividad de la empresa es bueno pues está dentro de los parámetros de cumplimiento de entre el 50.01% al 75%.

Tabla 4.4 Nivel de competitividad organizacional

<b>% de cumplimiento</b>	<b>Nivel de Competitividad</b>
Menor a 25%	Bajo
25.01 a 50%	Regular
50.01 a 75%	Bueno
75.01 a 100%	Muy Alto

Fuente: Adaptada de Álvarez (1999).

El nivel de competitividad de la empresa es bueno, sin embargo hay áreas que tienen un menor resultado en comparación de otras, esto se puede observar en los resultados generales obtenidos de la encuesta del BID que se presentan a continuación en la tabla 4.5.

Tabla 4.5 Resultados de Competitividad por área

<b>Área</b>	<b>Evaluación del área</b>
1. Planeamiento Estratégico	82%
2. Producción y Operaciones	76%
3. Aseguramiento de la Calidad	78%
4. Comercialización	70%
5. Contabilidad y Finanzas	77%
6. Recursos Humanos	73%
7. Gestión Ambiental	66%
8. Sistemas de Información	77%
<b>Nivel de Competitividad de la Empresa</b>	<b>75%</b>

Fuente: Elaboración Propia

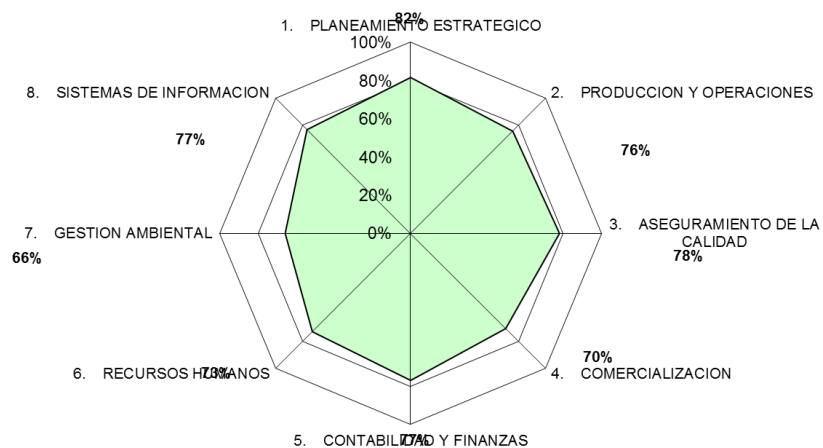
En la tabla anterior se puede observar cuáles áreas de la organización son las más débiles o las que tienen mayores áreas de oportunidad así como las áreas que se consideran fuertes o competitivas. El área de gestión ambiental es la de menor

porcentaje obtenido ya sea porque no hay suficientes políticas ambientales o el personal no tiene conocimiento de dichas políticas y puede hacer un uso incorrecto o un mal manejo de algunos desperdicios, o simplemente no está informado de las normas que la empresa tiene que seguir para cuidar el medio ambiente.

El área que obtuvo un mayor puntaje es planeamiento estratégico, y esto es entendible, ya que al ser una empresa mundial todos sus objetivos y metas para los próximos meses o años están bien definidos por los niveles más altos de la organización, y dependiendo de estos objetivos se establecen las estrategias por unidades de negocio o por planta.

Para el área de producción y operaciones, que es el área que más tiene que ver con el contexto en el que se realizó el estudio, se obtuvo un 76%, lo cual se debe principalmente a que no se invierte en la investigación o desarrollo para mejorar el nivel operacional y que el mantenimiento que se les proporciona a los equipos no es el adecuado.

Grafica 4.1 Evaluación de competitividad por áreas



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se puede decir que el nivel de competitividad de la empresa es aceptable pero no es el óptimo y que siendo una empresa global en dónde se trabaja con objetivos y metas bien definidas y establecidas es necesario establecer nuevas o reforzar las estrategias ya existentes que permitan alcanzarlas y de esta manera lograr una mejora en cada una de las áreas a nivel planta, de esta manera se podría destacar de las otras plantas o unidades de negocios que conforman la compañía y sobretodo de la competencia externa.

#### **4.4. Análisis de correlación entre las variables de Liderazgo, Productividad y Competitividad**

Para interpretar los valores que resulten de la prueba de correlación, se va a considerar la propuesta de Hernández et. al. (2010), quienes recomiendan la siguiente interpretación para los valores del coeficiente de correlación:

-1= Correlación negativa perfecta, esto es a mayor A, menor B de manera proporcional.

-0.90= Correlación negativa muy fuerte

-0.75= Correlación negativa considerable

-0.50= Correlación negativa media

-0.25= Correlación negativa débil

-0.10= Correlación negativa muy débil

0.00= No existe correlación alguna entre las variables

0.10= Correlación positiva muy débil

0.25= Correlación positiva débil

0.50= Correlación positiva media

0.75= Correlación positiva considerable

0.90= Correlación positiva muy fuerte

La fórmula para determinar el coeficiente de correlación (r) es:

$$r = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{(n - 1)(\sigma_x \cdot \sigma_y) \dots}$$

Dónde:

X= Variable 1(Liderazgo, Productividad según el coeficiente de correlación que se esté buscando)

Y= Variable 2 (Productividad o Competitividad, según el coeficiente de correlación que se esté buscando)

$\sigma$ = Desviación Estándar

### **Relación entre Liderazgo y productividad**

El coeficiente de correlación que se obtuvo entre las variables de liderazgo y productividad fue de 0.059755327, por lo que se puede concluir que para la muestra analizada de las líneas de producción del segmento 3, no hay correlación entre la variable independiente (liderazgo) con la variable dependiente (productividad).

El tamaño de la muestra impide establecer una significancia estadística, por el contrario en una muestra mayor, con error muestral menor, se podría determinar la correlación entre las variables, sin embargo, en la presente investigación no fue posible determinar la relación entre esas dos variables debido a que por cuestiones de tiempo y factibilidad el error muestral considerado fue de un 10%.

Se puede suponer incluso que los resultados de productividad mostrados anteriormente son altos considerando el nivel medio de liderazgo que existe en el segmento de producción y que aun siendo un liderazgo transformacional, este último está muy por debajo de lo que se podría considerar un liderazgo adecuado.

En el entorno organizacional de la empresa, la productividad es uno de los principales medibles que tiene la organización tanto a nivel planta como a nivel corporativo y periódicamente se están planteando mejoras para incrementarla, si se considera ese contexto, se puede entender incluso porque los niveles de liderazgo no fueran los óptimos, ya que tal vez los supervisores se concentran en obtener el

resultado de productividad esperado dejando de lado la motivación o influencia positiva que pueden ejercer a sus subordinados.

Como se mencionó anteriormente los resultados de productividad son aceptables, pero los de liderazgo no, por lo que si se plantearan estrategias para mejorar éste último, probablemente el personal operativo se encuentre motivado y entusiasta al realizar su trabajo lo que conllevará un trabajo más eficiente y con mejores resultados por lo que la productividad será mayor,

En conclusión, aun cuando en el presente estudio no fue posible determinar la relación existente entre liderazgo y productividad, si se considera la literatura revisada anteriormente, en donde se menciona que un buen liderazgo supone un incremento en la productividad a corto plazo (Segarra, 2010), es un hecho que un liderazgo bien ejercido aumenta la productividad del área.

### **Relación entre Liderazgo y Competitividad**

Para determinar el coeficiente de correlación ( $r$ ) entre las variables de liderazgo y competitividad se utilizó la fórmula anteriormente mencionada, sin embargo no arrojó ningún resultado, por lo que se puede concluir que para este estudio en particular no hay suficiente evidencia estadística para determinar una correlación entre las variable independiente (liderazgo) con la variable dependiente (competitividad).

En el capítulo 2 del presente estudio donde se presenta la literatura referente a cada variable se menciona que el liderazgo es considerado actualmente una ventaja competitiva sostenible que puede mejorar la competitividad de las organizaciones (Ireland y Hitt, 2005) por lo que el hecho de que no exista una correlación entre dichas variables en la presente investigación resulta contradictorio.

Sin embargo, es importante considerar de nuevo el contexto organizacional del estudio, ya que en primer lugar los resultados de liderazgo por si mismos ya se ha mencionado no son del todo factibles para considerar que se está ejerciendo un buen

estilo de liderazgo y además considerando que el nivel de competitividad de la empresa es bueno es entendible que no haya una correlación entre ambas variables, porque realmente el liderazgo no está siendo una diferencia significativa en este momento para que la empresa sea más competitiva.

De igual manera el reducido número de datos que se consideraron para buscar esta correlación fue otro factor determinante, ya que solo tenemos un valor único para competitividad, y aun repitiendo dicho dato, no es suficiente para obtener un resultado satisfactorio.

La importancia de entender el contexto en el que se llevó a cabo el estudio es importante para no desestimar la relación que existe entre ambas variables, ya que aunque no haya un resultado tangible para demostrarlo en la presente investigación, si se considera la literatura revisada es innegable la relación que existe entre ambas variables y no solamente esa relación entre ambas variables si no del hecho de que el liderazgo se puede convertir en la principal ventaja competitiva sostenible de la empresa, la cual será muy difícil de imitar por los competidores.

### **Relación entre Productividad y Competitividad**

En el caso particular de relación entre las dos variables dependientes (productividad y competitividad) no fue posible determinar el coeficiente de correlación entre ambas por lo que se concluye que no hay suficiente evidencia estadística que permita determinar relación entre las dos variables.

Para determinar la competitividad de una empresa, dependiendo del método de medición se van a considerar diferentes áreas de la misma. En este caso al utilizar el modelo del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) como se mencionó anteriormente se dividió en ocho áreas; planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Por tal motivo se debe suponer que para ser competitivo no solo basta con sobresalir en un área de la empresa, sino que es necesario destacarse en cada una de ellas, por lo que el hecho de que en este caso no exista una correlación se debe de igual manera a que la productividad recae mayormente en una sola área, que es la producción y operaciones, por lo que el reducido número de datos también fue determinante para que el resultado no fuera el esperado.

Aunque para este estudio en particular no fue posible comprobar la relación entre productividad y competitividad, se debe de considerar la literatura revisada en donde se establece que la competitividad está determinada por la productividad. Considerando la competitividad como la medida en que la organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que sean aceptados en el mercado global, siendo la productividad función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.

## CAPÍTULO 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados de la investigación presentados en el capítulo 4 se puede concluir lo siguiente:

### **De los objetivos específicos de la investigación.**

Se puede concluir lo siguiente de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación:

a) Determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en el segmento de producción.

El estilo de liderazgo que se ejerce en el segmento de producción es de tipo transformacional, el resultado obtenido es muy cercano al valor medio de la escala, lo cual se puede percibir cómo que no se está ejerciendo de manera efectiva, el liderazgo transformacional es el que mayores cambios puede generar en su personal, ya que lo ven como una fuente de inspiración y motivación. Los resultados se dividieron entre cada uno de los supervisores que tenían personal a su cargo, y en los tres casos el resultado fue un liderazgo de tipo transformacional, también en los tres casos el valor promedio obtenido es cercano al valor medio de la escala, por lo que se puede concluir que los supervisores del turno matutino del segmento tres aun no son capaces de estimular y motivar a todo su equipo de trabajo, sino más bien, aún hay opiniones divididas con respecto a su manera de liderar.

b) Establecer el nivel de productividad del segmento de producción.

Mediante los resultados obtenidos se concluye que la productividad del segmento de producción es de un 80%, siendo las líneas a cargo del supervisor 1 las que tienen un menor desempeño, con un 65%. Aun cuando se pudo lograr el objetivo planteado se presentaron ciertas restricciones al momento de utilizar el modelo de productividad total propuesto por Sumanth(1990) puesto que el alcance de la investigación era solamente un área en específica, por lo que no se tomaron



todos los indicadores en los insumos tangibles totales, sin embargo la formula final es adecuada para el giro de la empresa investigada.

c) Determinar el nivel de competitividad del segmento de producción.

Por los resultados obtenidos se concluye que el nivel de competitividad de la empresa es bueno, siendo las áreas de gestión ambiental y contabilidad y finanzas las de mayores oportunidades de mejora.

La fortalezas de la empresa por otro lado se encuentran en el planeamiento estratégico y en el aseguramiento de la calidad, lo cual al ser una empresa de reconocimiento mundial es elemental para su permanencia en el mercado y sobre todo para atraer nuevas oportunidades de negocio o mantener los clientes existentes.

d) Determinar la relación que existe entre el liderazgo y productividad del segmento de producción

No se encontró una relación entre el liderazgo ejercido y la productividad alcanzada en el segmento, aunque se concluye que el estilo de liderazgo que predomina en el área es el transformacional los resultados obtenidos no son suficientes para considerar que la productividad alcanzada es resultado de la motivación e inspiración que el supervisor ejerce sobre sus subordinados. No es cuestionable la labor del supervisor pues los resultados referentes a productividad son satisfactorios, sin embargo, se debe tener en consideración el alcance y los resultados que se pueden obtener si se desarrolla más al supervisor hasta ser capaz de ejercer un liderazgo efectivo .

e) Determinar cómo influye el liderazgo en la productividad y competitividad del segmento de producción.

No hay suficiente evidencia estadística para determinar una relación entre el liderazgo y la competitividad alcanzada. Aun cuando el nivel de competitividad de la empresa es bueno, es evidente que no es debido al liderazgo que se ejerce en

el área de producción, en este estudio en particular solo se tomaron como referencia los resultados de un segmento pero si se transpone a toda la organización se puede concluir que realmente la labor del supervisor se está cumpliendo pero no de una manera que el subordinado se sienta del todo satisfecho y motivado en su trabajo.

En referencia a lo anterior es determinante que la organización conciba la importancia de desarrollar el factor humano de la empresa, no solamente a un nivel gerencial, sino también de un nivel operativo, ya que desde ese nivel se pueden reducir costos para la organización como los generados por la rotación del personal, ausentismo o tiempo extra.

Tener supervisores de producción que mantengan a su equipo de trabajo motivado y satisfecho, generando resultados mayores a los esperados, permitirá a la organización sobresalir en su sector. Sin embargo, si no lo hace probablemente los resultados sigan siendo aceptables pero su competitividad siempre será en relación a la competencia y no a una ventaja competitiva sostenible que ellos mismos puedan generar.

- f) Presentar estrategias que permitan incrementar o mejorar el liderazgo, la productividad y competitividad del segmento.

Las estrategias y recomendaciones se plantearán más adelante.

### **Del objetivo general de la investigación.**

El objetivo general de la investigación era el de analizar la relación entre la variable independiente (liderazgo) y las dependientes (productividad y competitividad), para determinar dicha relación primero se obtuvieron los resultados individuales y después se obtuvo el coeficiente de correlación entre cada uno. Aunque no hubo correlación entre las variables el objetivo se cumplió pues se pudo analizar adecuadamente el entorno de la empresa y del segmento de producción para comprender el resultado, a su vez, esto permitió generar estrategias que se presentarán más adelante.

**De las hipótesis de la investigación.**

La hipótesis general de la investigación que se deseaba probar era: El liderazgo en el segmento de producción tiene un impacto positivo en las variables de competitividad y productividad, generando un buen desempeño en el segmento.

En relación a la hipótesis general planteada se concluye que la hipótesis se rechaza al no encontrar una relación directa entre el liderazgo ejercido en el segmento con los resultados obtenidos de productividad y competitividad. El nivel de productividad y competitividad de la empresa es satisfactorio y aceptable, sin embargo el nivel de liderazgo ejercido no es suficiente para ser considerado como un factor causante de dichos resultados.

En relación a las hipótesis que se buscaban demostrar en la investigación:

**H1** El liderazgo tiene un efecto positivo en las variables de competitividad en el área de producción de la empresa.

Con los datos de la muestra utilizada, la hipótesis se rechaza, pues no se encontró una relación entre la variable de liderazgo y la de competitividad, por lo que no hay un efecto que el liderazgo ejerza sobre la competitividad de la empresa.

**H2** El liderazgo tiene un efecto positivo en las variables de productividad en el área de producción de la empresa.

Con los datos de la muestra utilizada, la hipótesis se rechaza, pues no se encontró una relación entre la variable de liderazgo y la de productividad, por lo que no hay un efecto que el liderazgo ejerza sobre la productividad de la empresa.

**H3** Existe una relación directa entre los resultados de productividad y competitividad y el liderazgo ejercido en la organización.

Con los datos de la muestra utilizada, la hipótesis se rechaza, porque para este estudio en particular no se encontró una relación entre los resultados de las variables de liderazgo, productividad y competitividad.

### **De la investigación en general.**

Aun cuando la literatura investigada establece una relación entre el liderazgo con la productividad y competitividad organizacional, en la presente investigación no fue posible comprobar dicha relación.

Según los resultados obtenidos se pueden considerar que la empresa investigada es una empresa que tiene sus objetivos y metas definidos, que plantean estrategias para cumplirlas, pero que aún no se percata de la importancia de desarrollar líderes en todos los niveles posibles que le permitan lograr mejores resultados.

Lo anterior se puede percibir en los resultados de productividad y competitividad, mismos que son aceptables e incluso buenos, pero no son resultado de un equipo de trabajo satisfecho y motivado, como se puede mostrar en los resultados de liderazgo.

Aunque la presente investigación se llevó a cabo en un segmento de producción en donde tal vez el nivel de los supervisores a cargo no se compara con los niveles gerenciales, es claro que el desarrollo del personal por lo menos para el área de producción queda en segundo término.

No son discutibles las oportunidades internas que se presentan en la empresa para el crecimiento y desarrollo del personal, sin embargo, se sabe que no todos pueden ser considerados para dichas oportunidades, y que siempre habrá alguien que se mantenga haciendo un mismo trabajo o en un mismo lugar por un tiempo indefinido.

La fuerza productiva de la empresa debe ser una de las más importantes y de las más controladas dentro de la organización ya que al ser el área encargada de realizar el producto o productos que se venden al consumidor final, también es una de las áreas que generan más costos si no se controla adecuadamente, como costos

de calidad, costos de logística, costos operacionales, todos ellos causados ya sea por un producto mal elaborado, por un atraso en entregas o por falta de personal, entre otros.

Mantener al personal operativo y motivado será determinante para mejorar los resultados de la organización, que si bien actualmente son aceptables, se pueden mejorar hasta obtener un mayor nivel de desempeño dentro de la misma.

Desarrollar a los supervisores de producción para que ejerzan un liderazgo efectivo, hará que el subordinado se sienta parte importante de la organización, no simplemente una maquina o un robot cumpliendo una función específica, sino un individuo con aspiraciones y deseos que disfruta su trabajo, y que sobre todo está comprometido con la organización.

### **Recomendaciones**

Los resultados y conclusiones de la investigación, demuestran que es necesario trabajar en el desarrollo de los líderes de la organización, en este caso en particular, se puede empezar con los supervisores del área de producción. El liderazgo transformacional será el ideal a implementar, pues existe una mayor relación entre el líder y seguidor y los resultados de la organización se incrementan a medida que dicha relación se establezca, el liderazgo transformacional, toma en consideración los siguientes aspectos:

a) Carisma: Permite aumentar la capacidad del líder para entregar a sus subordinados un propósito claro, proporcionándoles una visión y un modelo de conducta ética que les resulte motivadora y con la que se puedan identificar. Esta área a su vez se divide en dos aspectos:

a. Influencia Idealizada Atribuida: Al desarrollar esta área la capacidad del líder aumenta ya que se vuelve un modelo a seguir para sus subordinados por su capacidad para mantener la calma en situaciones

de crisis y por actuar en beneficio de otros aun cuando tenga que sacrificar algunas cosas.

b. Influencia Idealizada conductual. El desarrollar esta área de liderazgo transformacional va a permitir al líder mostrar su capacidad para tomar en cuenta a los demás y para comunicar los valores y creencias que se buscan.

b) Inspiración Motivacional: Desarrollar esta área permite que el espíritu de equipo aumente y permite tanto a los líderes como seguidores crear una visión de futuro.

c) Estimulación Intelectual: Desarrollar al líder en esta área les va a permitir que estimulen la innovación y creatividad. Acepta nuevas ideas y no tiene miedo de equivocarse.

Un supervisor que mantenga motivado a su equipo de trabajo, los salude, los felicite, los ayude, los oriente pero que sobre todo escuche lo que tienen que decir con respecto a mejorar en el proceso o trabajo va a permitir una mejora en el ambiente organizacional, y hará que los resultados del equipo mejoren o se mantenga en un alto nivel, lo que a su vez desencadenará una mejora en las demás áreas de la empresa.

De lo anterior se proponen las siguientes estrategias de desarrollo para la empresa:

1. Implementar y desarrollar a los supervisores en el liderazgo transformacional, en donde los objetivos y resultados esperados queden claros pero motivando y siendo agentes de cambio para el equipo de trabajo, y de esta manera lograr también su desarrollo.
2. Utilizar el instrumento de medición MLQ5X para medir periódicamente el liderazgo en el segmento de producción y posteriormente utilizarlo para determinar el estilo de liderazgo que existen en las demás áreas de la

empresa, puesto que para lograr una ventaja competitiva sostenible el liderazgo transformacional debe ser extensivo para todas las áreas de la organización, dichos resultados deben ser acordes y congruentes a los de clima organizacional.

3. Utilizar el instrumento MLQ5X como base para para identificar estilos de liderazgo para que pueda ser considerado en los procesos de selección de personal, siempre habrá que identificar a las personas con potencial para desarrollarlas como líderes para las diferentes áreas.
4. Inculcar en los planes de capacitación e inducción el conocimiento sobre el liderazgo, ya que es importante que los empleados se sientan como parte importante de la organización y sepan desde un inicio que sus ideas serán escuchadas en la empresa.
5. Para la mejora de la productividad es necesario realizar el seguimiento de la producción y la reducción en costos que se genere por ejercer un estilo de liderazgo diferente, tiempo extra, rotación de personal, ausentismo, fletes.
6. Realizar análisis de causa-raíz para determinar otras posibles causas que estén generando resultados negativos, es importante considerar que aunque haya otras causas que afecten, un líder debe ser capaz de tomar las mejores decisiones para el equipo de trabajo y para la empresa, siendo fiel a sus valores y principios.
7. Para incrementar la competitividad empresarial es necesario considerar estrategias de innovación que se enfoquen en las áreas con mayor oportunidad de mejora como lo es la gestión ambiental, ya sea buscando alguna certificación adicional o creando eventos para concientizar al personal sobre la importancia en el cuidado de medio ambiente.

# ANEXOS



## ANEXO 1: Adaptación del Cuestionario MLQ 5X cort

## Adaptación del Cuestionario MLQ 5X Corto

Forma del Clasificador (5X) Corta

## Adaptación del Cuestionario MLQ 5X Corto

Forma del Clasificador (5X) Corta

ITEMS	Variables Directas	Variables Segundo Orden	de Variables de Alto Orden
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	RC		LTR
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	EI		LTF
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE-A		L C/E
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	LF	L P/E	L C/E
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	EI		LTF
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	MI	C/I	LTF
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	IIA	C/I	LTF
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC		LTR
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	C/I	LTF
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	C/I	LTF

15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	CI		LTR
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	RC		LTR
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	IIA	C/I	LTF
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	CI		LTR
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	IIA	C/I	LTF
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
25. Se muestra confiable y seguro.	IIA	C/I	LTF
26. Construye una visión motivante del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	DPE-A		L C/E
28. Le cuesta tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
30. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	CI		LTR
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	EI		LTF
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	LF	L P/E	L C/E

34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	IIC	C/I	LTF
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	RC		LTR
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	MI	C/I	LTF
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	E		
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	S		
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	EE		
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	E		
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	S		
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	EE		
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	E		
44. Me motiva a trabajar más duro.	EE		
45. El grupo que lidera es efectivo.	E		
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	MI	C/I	LTF
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI		LTF
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	CI		LTR
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	RC		LTR
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	DPE- A		L C/E
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	DPE- P	L P/E	L C/E

54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	LF	L P/E	L C/E
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	IIC	C/I	LTF
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	IIA	C/I	LTF
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	MI	C/I	LTF
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI		LTF
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Se relaciona conmigo personalmente.	CI		LTR
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	RC		LTR
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	DPE-P	L P/E	L C/E
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	EE		
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	E		
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	S		
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el	EI		LTF

método de trabajo.			
74. Se da cuenta de lo que necesito.	CI		LTR
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	L P/E	L C/E
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	S		
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	CI		LTR
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF	L P/E	L C/E
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	EE		
80. Lo/la escucho con atención.	IIA	C/I	LTF
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	MI	C/I	LTF
82. Me es grato trabajar con él /ella.	S		

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,  
 IIC= Influencia Idealizada Conductual,  
 MI= Motivación Inspiracional,  
 C/I= Carisma/Inspiracional.  
 EI= Estimulación Intelectual,  
 LTF= Liderazgo Transformacional,  
 CI= Consideración Individualizada,  
 RC= Recompensa Contingente,  
 LTR= Liderazgo Transaccional,

DPE-A= Dirección por Excepción Activa,  
 DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,  
 LF= Laissez-Faire,  
 L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,  
 L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,  
 S= Satisfacción,  
 E= Efectividad,  
 EE= Esfuerzo Extra.

## ANEXO 2: Cuestionario Mapa de Competitividad del BID

**DIVISION DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
INSTITUTO NACIONAL DE MEXICO  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE HERMOSILLO**



El objetivo del siguiente cuestionario es conocer su opinión para medir el nivel de competitividad de su empresa

**Instrucciones**

Aplique una calificación del 1 al 5 según considere el nivel actual de su empresa

Alto	Muy bueno	Bueno	Regular	Bajo
5	4	3	2	1

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>	
<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
<b>A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").
<b>B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b>	
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.
1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.
<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	
<b>A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION</b>	
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.
<b>B. CAPACIDAD DEL PROCESO</b>	
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.



<b>C. MANTENIMIENTO</b>		
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	
2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	
<b>D. INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>		
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su	
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	
<b>E. APROVISIONAMIENTO</b>		
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	
<b>F. MANEJO DE INVENTARIOS</b>		
2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	
2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pér	
2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	
2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	
<b>G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA</b>		
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		
<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</b>		
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	
<b>B. SISTEMA DE CALIDAD</b>		
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	

<b>4. COMERCIALIZACION</b>		
<b>A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS</b>		
4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	
<b>B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS</b>		
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	
<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>		
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	
<b>D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION</b>		
4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	
4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	
<b>E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO</b>		
4.19	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	
4.20	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	
4.21	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	
<b>F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO</b>		
4.22	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	
4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	
4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	
4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	
4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	
<b>G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL</b>		
4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	
4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	
4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	

<b>H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION</b>	
4.30	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.
<b>I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS</b>	
4.31	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.
4.32	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.
4.33	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.
4.34	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	
<b>A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD</b>	
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.
5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.
5.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.
5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional
<b>B. ADMINISTRACION FINANCIERA</b>	
5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras)
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.
5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toma acción
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.
<b>C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS</b>	
5.12	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.
5.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.
5.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.
5.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.
5.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>	
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)
<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>	
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.
<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del t

<b>D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	
<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>		
<b>A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b>		
7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	
<b>B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE</b>		
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios.	
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	
<b>C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES</b>		
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	
<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>		
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>		
<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>		
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado.	
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	
<b>B. ENTRADAS</b>		
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	
<b>C. PROCESOS</b>		
8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas de hardware.	
<b>D. SALIDAS</b>		
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	
8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	

ANEXO 3: Tablas de promedio por Segmento y Supervisor según variables de alto orden



ANEXO 4: Tablas de promedio por Segmento y Supervisor según variables directas del liderazgo.







## ANEXO 5: Gráficas y Resultados de Competitividad por área

## Resultados de Competitividad por área

**MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS**

<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>75%</b>
--	------------

<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	84%
B. Implementación de la Estrategia	80%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>82%</b>

<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Planificación y Proceso de Producción	80%
B. Capacidad del Proceso	80%
C. Mantenimiento Preventivo	72%
D. Investigación y Desarrollo	71%
E. Aprovisionamiento	76%
F. Manejo de Inventarios	80%
G. Ubicación e Infraestructura	71%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>76%</b>

<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales de la Calidad	80%
B. Sistema de Calidad	77%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>78%</b>

<b>4. COMERCIALIZACION</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	67%
B. Mercado Nacional: Servicios	72%
C. Mercado Nacional: Distribución	73%
<b>EVALUACION DE LA SUB-AREA</b>	<b>70%</b>
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	60%
E. Mercado Exportación: Producto	80%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	75%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	72%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	80%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	55%
<b>EVALUACION DE LA SUB-AREA</b>	<b>71%</b>
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>70%</b>

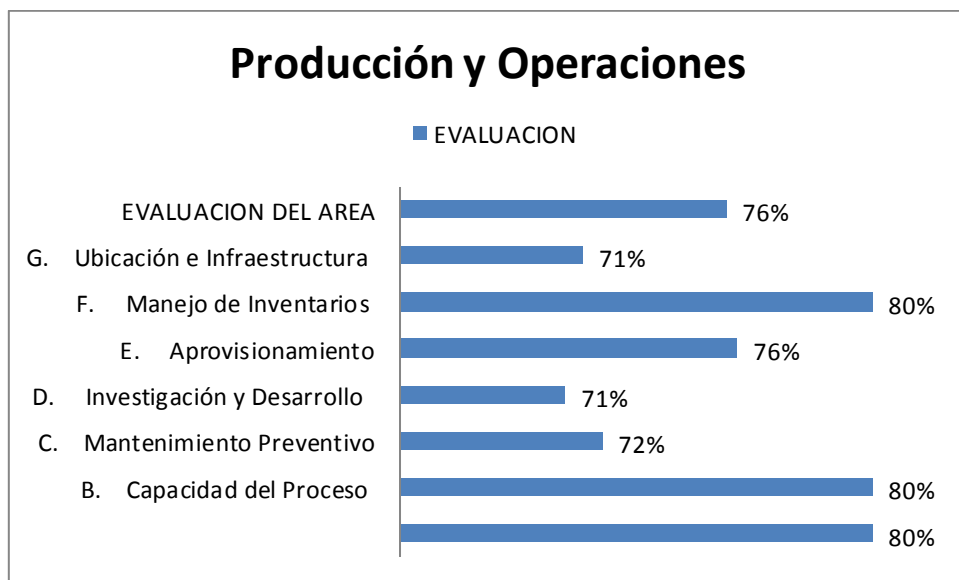
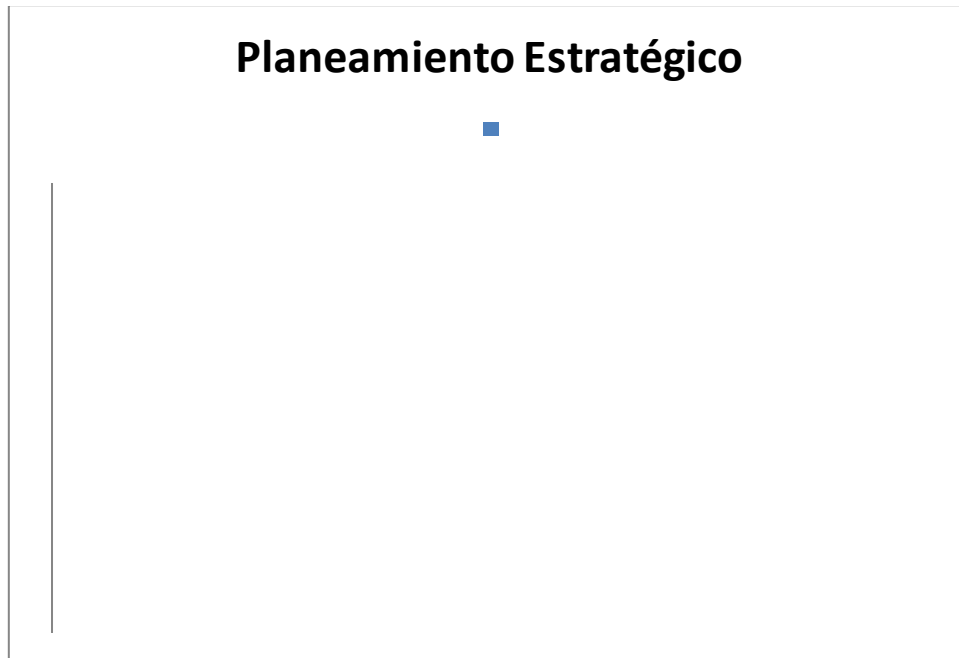
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	80%
B. Administración Financiera	80%
C. Normas Legales y Tributarias	65%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>77%</b>

<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Aspectos Generales	80%
B. Capacitación y Promoción del Personal	70%
C. Cultura Organizacional	72%
D. Salud y Seguridad Industrial	70%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>73%</b>

<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Política Ambiental de la Empresa	70%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	60%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	60%
D. Administración del Desperdicio	70%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>66%</b>

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>EVALUACION</b>
A. Planeación del Sistema	72%
B. Entradas	80%
C. Procesos	80%
D. Salidas	80%
<b>EVALUACION DEL AREA</b>	<b>77%</b>

## Gráficas de Competitividad por área



## Aseguramiento de la Calidad



## Comercialización

■ EVALUACION

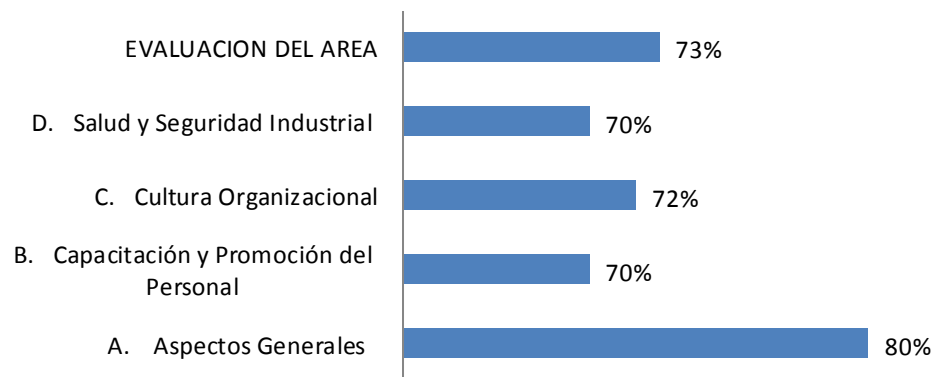


## Contabilidad y Finanzas



## Recursos Humanos

■ EVALUACION



## Gestión Ambiental



## Sistemas de Información





**BIBLIOGRAFÍA**

- Abou-Moghli, A. A., Abdallah, G. M. Al, y Muala, A. Al. (2012). Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5).
- Adam, E., Hershauer, J. y Ruch, W. (2008). *Productividad y calidad. Su medición como base del mejoramiento*. México. Trillas.
- Al-Rousan, Mahmoud., and Qawasmeh, Farid. (2009). The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. *International Bulletin of Business Administration*. 6, 82-92.
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., y Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Álvarez, M. (1999). *Manual de Competitividad*. Editorial Panorama. México, D.F.
- Avolio, B., Walumbwa, F., y Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bain, David. (1995). *Productividad, la solución de los problemas de la empresa*. México. McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). Comment: Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293–297..
- Bass, B. (1990). Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. 3rd ed. New York. Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. CA: Sage Thousand Oaks.
- Barney, J y Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. USA. Ed. Pearson.
- Bateman, T., Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGrawHill. 8va Ed.

- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Henry Holt and Company.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. Gulf.
- Bottini, N. (2011). Factores Humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 116–137.
- Burns, James (1978). *Leadership*. New York. Harper y Row.
- Carvajal William, S., y Velasco Arango, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67–84. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70146-2](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70146-2)
- Cequea, M., y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con educaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121–127.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. *La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Ed, McGraw Hill.
- Cook, P. (2000). Jazz and Leadership. *Strategy*(January ), 9-10.
- Coronado, J., Saavedra M., Cerecer B. (2015). Liderazgo en un centro de atención telefónica de una empresa comercializadora y distribuidora de energía eléctrica en el noroeste de México. *PhD Proposal*, 1, 804–823. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* 3a . ed. México: Thomson
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dominguez, L., Santellán, P., Ramirez, A. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 2(4), 24-43.
- Drucker, P. F.(1993) *The practice of management*. New York, USA: *Harper Business*. Pp:57-60. Gallup,
- Drucker, P. (2002). *Executive Leadership and Effectiveness*. New York: Harper Business Book.

- Duarte E (2006) Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México. Proyecto de Tesis. CETYS. Mexicali, Baja California. 28/04/2006
- Eddy, J., Hall, S. y Robinson, S. (2012). Listening to Employees; The Beyond Bureaucracy M-Prize Winners. *McKinsey Quarterly*, 1-4.
- Enright, M; Fránces, F. y Scott, (1994) *El reto de la competitividad*. Venezuela. Ediciones IESA.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*. 13(34)
- Evans, M. (1970). The Effects of supervisory behavior on the path- goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
- Flores, M. C., Ortiz, J., y Marinero, M. (2012). El liderazgo compartido en la economía del conocimiento. *Ciencia Administrativa IIESCA*, 1, pp. 76–85.
- Fiedlerl, F. E. (1967). “The contingency model and the dynamics of the leadership process”. En: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental socialpsychology*. New York. Academic Press.
- Ganga, F. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), pp. 52–77.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, 12(4), 535-544.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill. 5ta Edición.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). “Life cycle theory of leadership”. *Training and Deve lopment Journal*. New Jersey. No. 23(2). Pp. 26-4.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*,(3), 321-339.
- House, R. (1977). Leadership: The cutting edge, Carbondale. *Illinois: Southern Illinois University Press*.

- Ireland, R. y Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 4 (19), 63-77.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. (2012). *Gestión de calidad y competitividad*. España. McGraw-Hill. 2da Ed.
- Jimenez, A., Delgado, E. y Gaona, G. (2000). Modelo de productividad de David Sumanth aplicado a una empresa del sector de maquinaria no eléctrica. *Ingeniería*. 2(6) pp. 81-87
- Katz, D. (1955). "Skills of an effective administrator". *Harvard Business Review*. Pp. 33-42.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10th Edition). New York, Prentice Hall
- Kotter, J.P. (1990). *El factor liderazgo*. Barcelona. Ed. Díaz de Santos.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*. 13(2) pp. 158-184
- Leavitt, H., Pondy, L. y Boje, D. (1989). *Readings in Managerial Psychology*. USA. University of Chicago Press. 4ª Ed.
- Lewin, K.; Lippitt, R. y Withe, R. T. (1939). "Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates". *En: Journal of Social Psychology*. *lona*. No. 10. Pp. 271-299.
- Mann, F. C. (1965). "Toward and understanding of the leadership role in formal organizations". En: Dubin, R., Homas, G. C., Mann, D. C. y Miller, D. C. (Eds.). *Leadership and productivity*. San Francisco. Chandler.
- Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F., octubre.
- Masi, R. J., Cooke, R. A., & Cooke, R. A. (2006). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation , Empowering Norms , (November). <http://doi.org/10.1108/eb028909>

- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill.
- Mendoza, I., García, B. y Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412-1429.
- Mercado, E., Díaz, E. y Flores, M. (1997). *Productividad, Base de la competitividad*. México. Ed. Limusa
- Molero A., Recio P., Cuadrado I. (2010); Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española; *Psicothema*, 22(3) pp. 495-501
- Nash M. (1988) *Cómo incrementar la productividad del recurso humano mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral*. Colombia. Ed. Norma
- O'Donnell, M. (2009). *The Influence of Leader Behaviors on the Leader-member Exchange Relationship*. ProQuest.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España. Ed. ESIC. 6°ed.
- Porter M. (1990). *The competitive advantage for nations*. Ed. Harrod Business Review.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2da ed. Ediciones Pirámide S.A.
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Ramos, M. (2011). *Mujeres y Liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España. Ed. Universitat de València
- Rivas Tovar, L. (2001) *Teoría y Diseño Organizacional, Nuevos Modelos para el Siglo XXI*. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación.

- Robbins, S., De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico. Ed. Pearson Educación. 3° ed.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Safarzadeh, T., Dahghan, E., Pazireh, M., & Pouraskari, F. (2015). Checking the relationship between strategic leadership, competitive advantage and organizational performance with mediating role of innovation. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 5(1), 11–18.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*. 33 pp.93-124.
- Segarra, Oriol. (2010). *Liderazgo Peregrino*. Barcelona. Libros de Cabecera S.L.
- Serrano, B., Portalanza, A.(2014). Influencia del Liderazgo en el clima organizacional. *Suma de Negocios*. 5(11).
- Siliceo, A, Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México. McGraw-Hill
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global contex. *Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y Administración de la productividad*. México. McGraw-Hill
- Sumanth, D. (2003). *Administración para la productividad total*. México. CECSA.
- Tonvongval, S. (2013). Impact Of Transformational Leadership Development Through Organization Development Intervention On Employee Engagement And Firm Performance: A Case Study. *Social Research Reports*, 25(1), 34–39.
- Tristán Muñoz, R. (2005). Análisis de la productividad del departamento de mantenimiento de plantas de petroquímica Tula, S.A. de C.V. (Tesis inédita de Maestría). Instituto Politécnico Nacional.
- Tsigul, G. T., y Rao, D. P. (2015). Leadership style and employee citizenship behavior & employee turnover intention: relationship assessment the case of

ethiopian banking industry. *Radix international journal of economics & business management*, 4(5), 1–12.

Vega C., Zavala G. (2004); Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ de forma 5x corta) de b. Bass y b. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales.

Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. London. University of Pittsburg Press.

Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1988). *The New leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall

Weiss, D. S. y Molinaro V. (2010). *The Leadership Gap: Building Leadership Capacity for Competitive Advantage*. Canadá. Ed. Wiley.

Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). "Theory and research in organizations". En: Dunnette, M. D. y Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd Ed. Vol II. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, Inc





NOMBRE DEL TRABAJO

**069\_MA\_Natalia Alicia Lizárraga Ávila.pdf**

AUTOR

**Natalia Alicia Lizárraga Ávila**

RECUENTO DE PALABRAS

**36137 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**186122 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**128 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 18, 2022 1:51 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 18, 2022 1:53 PM GMT-7****● 20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 19% Base de datos de trabajos entregados
- 8% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)