



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO
Escuela de Postgrado

LIDERAZGO Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO Y LA REALIZACIÓN DE METAS
EN UNA EMPRESA DE ELECTRICIDAD DE SANTO DOMINGO, REPÚBLICA
DOMINICANA DURANTE EL PERIODO JULIO – DICIEMBRE 2020

Sometido como requisito final para optar por el Título de
Mg. Administración de Negocios

Sustentado por:
Yoaly Vargas

Asesor Metodológico:
Lic. Julia Garcés

Asesor de Contenido:
Lic. Gertrudis Valdez

Santo Domingo, D.N., República Dominicana

Junio, 2020

ADVERTENCIA

“Ni la universidad, ni el jurado examinador

Serán responsables de las ideas expuestas

Por el sustentante”

Reglamento de investigación

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	1
Dedicatoria	2
Resumen	3
Abstract	3
CAPÍTULO I – ASPECTOS GENERALES	5
Introducción	5
Justificación	7
Planteamiento del problema.....	8
Preguntas de investigación.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO.....	13
Revisión de literatura	13
Marco Contextual.....	18
Marco Conceptual	35
Cuadro de variables.....	44
CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO	46
Enfoque de la investigación	46
Diseño de investigación	46

Población.....	47
Muestra y muestreo.....	48
Técnicas de recolección de datos.....	48
Instrumentos de recolección de datos.....	49
Técnica de procesamiento de datos.....	49
Herramientas para el procesamiento de los datos.....	50
CAPÍTULO IV – LIDERAZGO: CONCEPTO, HISTORIA, ESTILOS Y RASGOS.....	55
Concepto de liderazgo.....	55
Historia del liderazgo.....	57
Liderazgo y Administración.....	59
Roles del Liderazgo.....	62
Rasgos y Habilidades de un líder.....	64
Estilos de liderazgo.....	69
CAPÍTULO V - ESTABLECIMIENTO DE METAS Y DESEMPEÑO.....	74
Establecimiento de metas y compromiso con las metas.....	75
Análisis de la literatura sobre establecimiento de metas.....	76
Establecimiento de metas y variables contextuales.....	76
Establecimiento de metas y retroalimentación.....	80
Establecimiento de metas e incentivos monetarios.....	81
Establecimiento de metas individuales y metas grupales.....	82

Establecimiento de metas.....	85
Los 10 sistemas de fijación de metas más populares	87
El sistema de metas S.M.A.R.T	87
El sistema de metas S.M.A.R.T.E.R.	89
El sistema de metas OKRS (OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE).....	90
El sistema de metas BSQ (GRANDE, PEQUEÑO, RÁPIDO)	91
El sistema de metas GOAL BUDDY.....	92
Sistemas de metas basadas en los cinco principios de Locke y Latham.....	93
Sistema de metas Planificación Atrás	95
Sistema de metas Bagh (grande, peludo y audaz).....	96
Sistema de metas CÍRCULO DE ORO	96
Sistema de metas OGSM (OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS, MEDIDAS).....	96
CAPÍTULO VI – TEORIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	97
Teoría de las necesidades de Maslow	98
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	99
Teoría de la necesidad de McClelland	102
La teoría de participación de McGregor	104
Teoría de las Expectativas	106
Teoría ERC de Alderfer	108
Teoría de Fijación de metas de Locke	109

Teoría de la Equidad de Stancey Adams	111
CAPITULO VII – RESULTADOS	114
PLAN DE ACCIÓN	140
CAPITULO VIII – CONCLUSIÓN	143
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
BIBLIOGRAFÍA	151

Agradecimientos

A Dios: Por darme las fuerzas de poder completar este arduo trabajo; bendiciéndome también con la salud y los recursos para ello.

A mis padres: Por ser de apoyo especial para mi en este momento y brindarme de su amor y comprensión.

A mi hermana y su esposo: Por ser guías para mi y cuando creía desfallecer tenderme su mano para que siguiera adelante.

A mi esposa: Por brindarme todo el amor y el apoyo que una pareja puede ofrecer; por tener mucha paciencia para verme partir a estudiar y motivarme a avanzar.

A Julia Garcés: Quien estuvo conmigo paso a paso, momento a momento. A quien no tengo como pagarle ni agradecerle por su entrega total, solo pudiendo decir: ¡Gracias!

A Vladimir Polanco: Por darme valiosos consejos que pude aplicar y por siempre estar dispuesto a ser un maestro para mi.

A Wascar Ruíz: Por ayudarme a descubrir el tema que se está presentando en este estudio y motivarme a realizarlo aun cuando lo veía difícil.

A Luis Rymer: Por ayudarme y ofrecerme su total apoyo en este proceso.

A la ACD: Por darme la oportunidad de trabajar en su campo a pesar de estar cursando este grado que requiere de tiempo y dedicación, en especial al Pr. Gerardo Bautista.

A mis compañeros de estudio: Quienes me acompañaron en este viaje de un año y cinco meses, los cuales aprendí muchísimo de ellos e hice amistades duraderas.

A mis profesores: Por ser de gran ayuda y ofrecerme todo el apoyo en mi proceso de aprendizaje.

Dedicatoria

A Javier Chireno: quien me apoyó y motivó a llevar a cabo esta travesía y quien es de mucha inspiración para mi.

Resumen

La investigación que se realizó pretende analizar las bases del liderazgo empresarial y el efecto de este en el rendimiento, el logro y la realización de metas en una empresa de electricidad de Santo Domingo. Para ello, se contemplarán elementos referentes al liderazgo tales como: definición, historia, diferenciación, evolución y estudios modernos; por otra parte, se analizó el líder como tal: cualidades y habilidades; se evaluó el rol del líder en la empresa y su importancia en República Dominicana; también, se ofreció una revisión de materiales sobre modelos de efectividad de liderazgo empresarial; también, se indagó acerca de la motivación y gestión de personas: necesidades y motivación, jerarquía de necesidades de Maslow, La teoría X de McGregor y la teoría Y, la motivación de Herzberg - teoría de la higiene entre otras., al igual que al final se realizó una encuesta a 50 o más empleados de diferentes empresas lo cual determinó qué tipo de liderazgo le motiva a cumplir sus metas; finalmente se brindó recomendaciones a las empresa privada de Santo Domingo según los resultados que arrojó la encuesta.

Abstract

The research that was carried out aims to analyze the foundations of business leadership and its effect on performance, achievement, and the achievement of goals in an electricity company in Santo Domingo. For this, elements referring to leadership such as: definition, history, differentiation, evolution and modern studies will be considered; On the other hand, the leader as such was analyzed: qualities and abilities; the role of the leader in the company and its importance in the Dominican Republic was evaluated; Also, a review of materials on business leadership effectiveness models was offered; Also, it was investigated about the motivation and management

of people: needs and motivation, Maslow's hierarchy of needs, McGregor's theory X and Y theory, Herzberg's motivation - hygiene theory among others, as well as In the end, a survey was conducted with 50 or more employees from different companies, which determined what type of leadership motivates them to achieve their goals; Finally, recommendations were made to private companies in Santo Domingo according to the results of the survey.

CAPÍTULO I – ASPECTOS GENERALES

Introducción

La palabra líder tiene más de mil años de existencia y su raíz anglosajona “leadare” significa en inglés antiguo: conducir a los viajeros por el camino. En las culturas más antiguas frecuentemente se encuentran relatos de hazañas heroicas de líderes o héroes legendarios fundadores de una nueva época, de una nueva ciudad de una nueva forma de vida o, que tuvieron a su cargo la salvación de los pueblos y un número variado de proezas que perfilaron un arquetipo de héroe místico y legendario cuya vida se ha producido a través de la historia. (UNIDA, 2020)

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Por lo que algunos han llegado a definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (Chávez, 2006)

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre los grandes de los negocios (Gómez, 2008), sin embargo, la problemática sobre

liderazgo y encontrar el estilo adecuado que debería llevar un gerente sin duda es uno de los puntos más importantes a la hora de medir el desempeño laboral de los colaboradores y menos estudiado.

Toda organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, ejerce un tipo de dominio dentro de la empresa de manera externa a través de la imagen y posicionamiento de la empresa, conforme a la eficiencia y eficacia de sus colaboradores y de su rendimiento como equipo de trabajo.

El tema del liderazgo es considerado importante para la sociedad dominicana ya que esta afronta hoy importantes retos sociales como el desempleo, la pérdida del poder adquisitivo de los hogares y el riesgo de pobreza. Como bien se ha declarado. “Las empresas están siendo una pieza esencial para responder a la inequidad, el aumento de la población, el envejecimiento, la precariedad o las tensiones geopolíticas de hoy en día” (Román, 2016).

En República Dominicana, las organizaciones buscan transformarse para ser ágiles y flexibles, sin embargo, el país presenta una importante brecha organizacional para gestionar en el nuevo mundo de trabajo y avanzar hacia un estilo de liderazgo “sinfónico” o “integrador”, el cual es necesario para las empresas sean exitosas en los nuevos modelos de organización digitalizados, diversos y con nuevos contratos de fuerza laboral. (Acénto, 2018)

Un 75% de los líderes consultados por Deloitte indican que la capa más alta de liderazgo no trabaja bajo un estilo óptimo de integración. Esto pese a que las empresas lo ubican como el reto primordial en su agenda de organización y personas (índice de 86 puntos de importancia). (Calderón, 2018) en otras palabras, los líderes están llevando a cabo un estilo de liderazgo concentrado en ellos mismos.

Sin duda alguna, se requieren más y mejores líderes, dirigentes con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos en República Dominicana. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Como declara (Kotter J. , 1990): “Una buena administración y gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción”. Es por ello, que se hace cada vez mas necesario analizar las bases mismas del liderazgo y el impacto que este ha tenido en una de las empresas de Santo Domingo. Ya que está puede estar en necesidad de un liderazgo que la impacte e influya en cumplir las metas y realizaciones cotidianas de la misma.

Justificación

Al analizar diferentes tipos de documentos sobre el tema de liderazgo empresarial es evidente que, aunque hay mucho material al respecto existen deficiencias en cuanto a su efecto en el rendimiento y la realización de metas en Santo Domingo, República Dominicana.

Es importante resaltar que identificar el efecto del liderazgo sobre el rendimiento y cumplimiento de metas en el contexto de estudio, llena un vacío en la literatura de la administración privada. A nivel práctico los resultados de esta investigación permiten proponer un sistema de liderazgo viable y que ofrezca el impacto positivo que se quiere.

La siguiente investigación es un aporte útil a las empresas privadas en Santo Domingo ya que se llevó a cabo un cuestionario en una empresa seleccionada para el estudio el cual ofreció un diagnostico con respecto al liderazgo y como este ha impactado de forma negativa o positiva a los empleados y esto es una muestra que puede ayudar a determinar el estado de otras empresas.

Por lo tanto, este trabajo debe ser de interés para docentes, investigadores y estudiantes de educación superior, pero sobre todo para la población específica de las empresas privadas y demás

entes que conforman el sector administrativo, que deseen comprender el ejercicio del liderazgo y así tener éxito en el logro de objetivos mediante la colaboración y el trabajo de todos los involucrados.

Planteamiento del problema

El rendimiento empresarial ha sido ampliamente examinado por los académicos. Estos han estudiado diferentes variables que tienen un impacto en el rendimiento empresarial y descubrieron que estas afectan considerablemente el rendimiento, resaltando el estilo de liderazgo, y los factores de innovación como elementos a considerar en el desempeño de los negocios. Incluso si hay varias variables que afectan el desempeño empresarial; el estilo de liderazgo y los factores de innovación tienen efectos considerables en estos ya que los líderes tienen una influencia significativa sobre las políticas de la compañía y la innovación es un efecto vital en el entorno competitivo. (Yıldız, 2014)

En otras palabras, el desempeño laboral incluye, la ejecución de tareas definidas, cumplimiento de plazos, la competencia, la efectividad y eficiencia en el trabajo. Varias organizaciones necesitan estilos de liderazgo fuertes que estimulen el desempeño de los empleados. Se cree que una organización efectiva se basa en los líderes empresariales. Ya que los empleados también perciben que existe la necesidad de un líder que no solo deba liderarlos, sino que también sea efectivo. Por lo tanto, necesitan un líder efectivo que pueda guiarlos hacia los cambios y la mejora del rendimiento. (Iqbal, 2015)

Es por esto que, el liderazgo es fundamental para los procedimientos de una organización eficaz y eficiente; mediante el empleo del desempeño laboral se debe esperar que las actividades

realizadas funcionen con mayor fundamento y de manera correcta, siendo estas actividades eficaces para la empresa, pues estas son indispensables para que puedan brindar una ejecución de información oportuna y clara para la toma de decisiones, las cuales sean aplicables a distintas partes de la empresa que son de mayor importancia.

Actualmente la sociedad empresarial vive en constantes cambios para ser cada vez más competitiva y a la vez buscar una mejor productividad, lo cual ha generado que el recurso humano que conforma cada parte de la empresa sea más eficiente en el desarrollo de sus actividades laborales, y al mismo tiempo tengan la capacidad de ser responsables de su aprendizaje y aplicaciones.

Las empresas están conformadas por personas capaces de asumir retos. Lo cual implica la intervención de gerentes, jefes y directores preparados para cumplir objetivos compartidos, generando compromiso, entusiasmo y dinámica de compañerismo, permitiéndoles ser más competitivos en el mercado de hoy. Cuando los gerentes, jefes y directores influyen sobre sus trabajadores en el logro de objetivos y metas de la organización, es conocido como liderazgo, que regularmente es definido como la capacidad de dirigir a un grupo de personas y poder influir sobre ellas.

Liderazgo y productividad están íntimamente relacionados ya que, si una entidad cuenta con un buen liderazgo, su productividad necesariamente tiene que ser mayor, siempre que los líderes sepan aprovechar todas sus cualidades y quieran formar parte de la entidad o empresa. El liderazgo consiste principalmente en la capacidad para influir en otras personas y apoyarlas para conseguir el logro de un objetivo común, siendo en la empresa uno de los principales objetivos, la mayor productividad. (Gestion, 2020)

Algunas empresas en República Dominicana están experimentando un deterioro en el liderazgo integral. Esto se debe a que algunos de quienes la dirigen practican un modelo de liderazgo vertical el cual no involucra el trabajo en equipo, la cooperación, y sobre todo la realización de metas grupales; mas bien, en el entorno laboral dominicano suelen resaltarse mas los “jefes” y “supervisores”, pero es poco común el “líder” como tal.

Un jefe, no necesariamente es un líder, y como se citó anteriormente, en un estudio realizado (Deloitte, 2018), en República Dominicana parece haber mas jefes y supervisores que lideres. Y “aunque el liderazgo y la gestión se superponen, no son lo mismo”. (Kotterman, 2006) Lo que ha causado que muchos empleados dejen de cumplir sus metas. Ya que no se sienten identificados con los estamentos filosóficos principales de la empresa y con quien les dirige. Lamentablemente, millones de pesos se pierden en grandes empresas tanto privadas como públicas debido a esta situación.

Es precisamente el problema por el cual muchas empresas dominicanas están atravesando debido a que no necesariamente un supervisor es un líder que influencia de forma positiva la productividad de quienes son liderados. Y como se ha mencionado anteriormente, es imprescindible tener un liderazgo fuerte y capaz de adaptarse a los diferentes escenarios de un mundo globalizado.

Por lo tanto, se hace cada vez mas importante analizar el tipo de liderazgo que están llevando a cabo los líderes. Para fines de este estudio se ha seleccionado una empresa eléctrica ubicada en la Av. Rómulo Betancourt 303, Santo Domingo. El alcance de esta investigación es la evaluación y obtención de perfiles de liderazgo en dicha empresa, lo cual permita realizar un cuadro de sugerencias pertinentes partiendo de dichos perfiles. Estos perfiles se descubrirán a partir de encuestas al personal de la anteriormente mencionada empresa que por motivos de

privacidad el nombre no será expuesto. Allí se identificará como el estilo de liderazgo de sus supervisores impacta en la producción y cumplimiento de metas. Ya que, en términos generales, “el desempeño del liderazgo es idéntico al desempeño organizacional” (Wang, 2010).

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el efecto que provoca el liderazgo en el rendimiento y la realización de metas en la empresa de electricidad seleccionada para este estudio?
- ¿Cómo impacta el estilo de liderazgo en la empresa de estudio?
- ¿Qué tanto influye el líder en la potencialización de las capacidades y recursos de la empresa?

Objetivo General

Analizar como influye el liderazgo en el rendimiento, el logro y la realización de metas en una empresa de electricidad de Santo Domingo, República Dominicana.

Objetivos Específicos

- Determinar el impacto del liderazgo en el rendimiento y la realización de metas en la empresa encuestada
- Analizar como impacta el estilo de liderazgo en los empleados privados de la empresa que conforma el contexto de investigación
- Identificar como influye el líder en la potencialización de las capacidades y recursos en la empresa del objeto de estudio
- Proponer un sistema de acciones que contribuyan un tipo de liderazgo que influya de forma positiva sobre los empleados de la empresa encuestada

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

Revisión de literatura

La relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional se ha discutido a menudo. La mayoría de los resultados de las investigaciones mostraron que el estilo de liderazgo tiene una relación significativa con el desempeño organizacional, y los diferentes estilos de liderazgo pueden tener una correlación positiva o negativa con el desempeño organizacional, dependiendo de las variables utilizadas por los investigadores.

(Hassan, 2014), ha evaluado si el liderazgo gerencial tiene alguna influencia en el desempeño laboral de los empleados públicos. Este estudio emplea una teoría bien establecida del liderazgo, la teoría del intercambio líder-miembro (LMX), para considerar los efectos de la relación gerente-empleado en las calificaciones del desempeño de los empleados en funciones y funciones adicionales. También investiga cómo las diferencias de género entre el gerente y el empleado y la duración de su relación pueden influir en los efectos de LMX en el desempeño laboral de los empleados.

Examinaron estos vínculos con datos de dos encuestas de 477 empleados y 161 gerentes que trabajan en una gran agencia del gobierno estatal. En la cual se encontró que cuando la calidad de LMX es alta, los empleados reciben calificaciones de desempeño más altas, y esta asociación se modera por la diferencia de género entre un empleado y un gerente y la duración del tiempo que un empleado ha trabajado para un gerente en particular.

(Wahab, 2015), realizó una investigación robusta y rigurosa al examinar la relación de los estilos de liderazgo y / o desempeño organizacional entre los líderes académicos en el ambiente de servicio educativo. Este estudio examina los estilos de liderazgo de los líderes académicos. Se

descubrió que la mayoría de los líderes académicos en las universidades públicas de Malasia en el área del valle de Klang practicaban un estilo de liderazgo el cual potencializaba sus operaciones y les daba un excelente resultado.

(Sun, 2002), comparó el estilo de liderazgo con el desempeño de liderazgo en escuelas y empresas, y mostró que el estilo de liderazgo tiene una correlación significativamente positiva con el desempeño organizacional en escuelas y empresas. En términos generales, se llegó a la conclusión de que el desempeño del liderazgo es idéntico al desempeño organizacional.

En cuanto a las empresas industriales (Acar, 2012), realizó un cuestionario en cual se recopilan datos de 344 empleados de 37 empresas de logística que operan en la región de Marmara, Turquía, en cual confirmó que el liderazgo es un componente importante en el proceso de compromiso organizacional. Además, que el liderazgo es crucial para la efectividad organizacional, y el desarrollo y los cambios de la cultura organizacional.

En el sector Bancario (Çetin, 2012), realiza un estudio que se centra en la noción de que los estilos de liderazgo y la competencia de comunicación de los gerentes bancarios. Y se llegó a la conclusión de que el liderazgo efectivo y la satisfacción laboral de los empleados se consideran los factores fundamentales para el éxito de la organización.

Los empleados son el activo más importante en una organización y un líder capaz proporciona orientación para la organización y dirige a los seguidores hacia el logro de los objetivos deseados. Por lo tanto, las organizaciones necesitan tener líderes eficientes para liderar y motivar a sus empleados en su operación diaria para que puedan lograr los objetivos de la organización.

En el sector de la salud (Khan, 2016), ha explorado los efectos de los rasgos de liderazgo en el desempeño organizacional en los hospitales y la industria del cuidado de la salud. Se midieron los rasgos de liderazgo transaccional y transformacional. Los rasgos de liderazgo transformacional y el rendimiento / resultados medidos de manera relevante en el estudio fueron el carisma de los líderes, la consideración individual y su motivación inspiradora; esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, en ese orden. Los rasgos de liderazgo transaccional y las variables de rendimiento / resultado fueron incentivos o recompensas positivos / contingentes y acciones correctivas / gestión por excepción; y esfuerzo, productividad y compromiso / lealtad, correspondientemente.

El resultado ilustra que, aunque los rasgos de liderazgo transformacional tuvieron un efecto positivo en el desempeño, es insignificante, mientras que el rasgo de liderazgo transaccional tuvo un importante efecto constructivo en el desempeño de la organización y los empleados. El estudio también analizó que el rasgo de liderazgo transaccional era más adecuado para inducir y mejorar el desempeño en los hospitales que el estilo de liderazgo transformacional y, como resultado, se recomienda el rasgo / comportamiento de liderazgo transaccional para la organización / hospitales de atención médica con políticas y estrategias integrales para la evolución hacia un estilo de liderazgo transformacional a medida que los hospitales maduraron, crecieron y se desarrollaron.

En el sector turístico (ZUMITZAVAN, 2013), realiza una investigación en la cual se recibieron un total de 419 cuestionarios completos de gerentes de hoteles en Tailandia, explorando la relación entre la demografía de los encuestados, los estilos de liderazgo, la innovación y el desempeño organizacionales.

Los resultados indican que los estilos de liderazgo y la innovación organizacional están asociados con el desempeño organizacional. Además, los resultados muestran que la asociación

entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional está mediada por la innovación organizacional.

En el sector alimenticio (Ko, 2019), llevó a cabo un estudio en el cual tomó a los empleados que trabajan en el servicio de alimentación institucional de las escuelas en el norte de Taiwán como sujetos para explorar las influencias del estilo de liderazgo y el clima organizacional en los comportamientos de seguridad e higiene alimentaria.

En este estudio, se distribuyeron 400 cuestionarios y se recogieron 324 cuestionarios válidos, para una tasa de retorno válida del 81%. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo y el clima organizacional se correlacionan positivamente con los comportamientos de los empleados con respecto a la seguridad e higiene de los alimentos.

En la industria de la construcción (Liphadzi, 2015) explora la relación entre las diferentes prácticas de estilos de liderazgo y el éxito del proyecto en la industria de la construcción sudafricana. Los datos utilizados en esta investigación se derivaron de fuentes primarias y secundarias. Los datos secundarios se recopilaron mediante una revisión detallada de la literatura relacionada.

Los datos primarios se recopilaron a través de un cuestionario estructurado dirigido a 150 gerentes de proyecto y construcción en la industria de la construcción sudafricana. Los resultados del estudio revelaron que existe una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el éxito del proyecto.

(Terry, 1960), argumenta que la gestión empresarial atribuye sus éxitos a la eficiencia del liderazgo, es decir, el estilo de liderazgo de los supervisores administrativos tiene un efecto considerable en el desempeño organizacional y llega a la conclusión de que el estilo de liderazgo

de un líder tiene una influencia considerable en el desempeño laboral de los empleados. Indica además que el estilo de liderazgo también afecta el desempeño organizacional. El estilo de liderazgo determina el desempeño organizacional que los subordinados necesitan realizar y brinda sugerencias y comentarios para la ejecución.

En este sentido, los subordinados pueden conocer los requisitos de su función y los ejecutivos pueden conocer las demandas de los subordinados al mismo tiempo. Por lo tanto, bajo el estilo de liderazgo de los ejecutivos, los subordinados pueden realizar el desempeño solicitado por la organización y obtener sus recompensas.

(Elenkov, 2002), destaca que los resultados de la investigación mostraron que el estilo de liderazgo tiene una correlación significativamente positiva con el desempeño organizacional. Por lo tanto, el estilo de liderazgo debe usarse de manera adecuada y cuidadosa para guiar y motivar a los subordinados.

(Campbell J. , 1977), pensó que cuando los ejecutivos usan su estilo de liderazgo para preocuparse, cuidar y respetar a los empleados, aumentaría los intereses personales de los empleados en el trabajo, así como las promesas de la organización, les permitiría tener un mejor desempeño y su satisfacción en el lugar de trabajo.

También es bueno resaltar el trabajo de (Howell, 1989) y (Bryman, 1992) quienes también presentaron que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional en sus atinadas investigaciones que aun son referencias importantes en cuanto a este tema del liderazgo empresarial.

Descripción geográfica de la República Dominicana

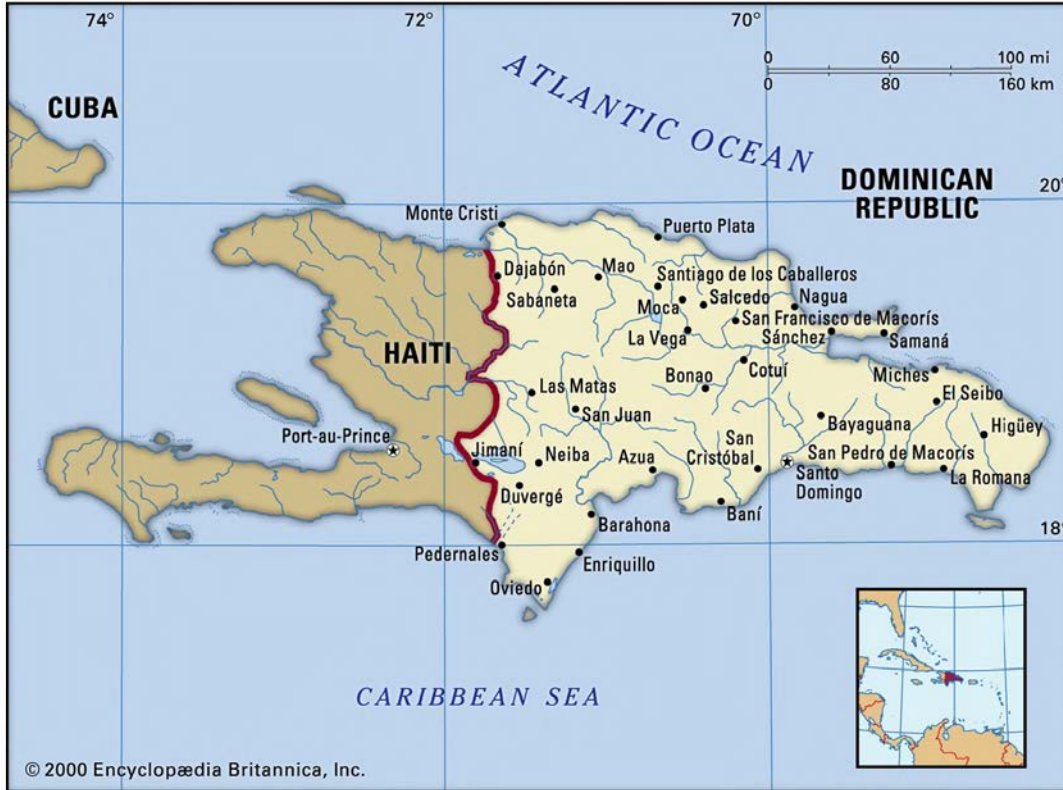


Imagen 1: Isla de República Dominicana tomada de Enciclopedia Británica

República Dominicana, país de las Indias Occidentales que ocupa los dos tercios orientales de La Española, la segunda isla más grande de la cadena de las Antillas Mayores en el Mar Caribe. Haití, también una república independiente, ocupa el tercio occidental de la isla. Las costas de la República Dominicana son bañadas por el Caribe hacia el sur y el Océano Atlántico hacia el norte.

Entre el extremo oriental de la isla y Puerto Rico fluye el Pasaje Mona, un canal de aproximadamente 80 millas (130 km) de ancho. Las Islas Turcas y Caicos se encuentran a unas 90 millas (145 km) al norte, y Colombia se encuentra a unas 300 millas (500 km) al sur. El área de la república, que incluye islas adyacentes como Saona, Beata y Catalina, es aproximadamente la

mitad del tamaño de Portugal. La capital nacional es Santo Domingo, en la costa sur. (Britannica, 2000)

Aspecto Económico

Según las cifras preliminares del Banco Central (BCRD), (Bank, 2020) la economía dominicana registró un crecimiento del producto interno bruto (PIB) nulo (del 0%) en términos reales durante el primer trimestre del año, en comparación con el mismo periodo de 2019. Los sectores económicos que mostraron variación interanual positiva fueron Salud, Servicios Financieros, Energía y Agua, Comunicaciones, Inmobiliaria, Agropecuario, entre otros. Mientras que los que experimentaron contracciones fueron Hoteles, Bares y Restaurantes, Minería, Construcción y Transporte, que ya sintieron los efectos iniciales a nivel local del COVID-19 (shocks de oferta y demanda que se refuerzan e intensifican) en la segunda quincena de marzo. El Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) del mes de marzo presenta una caída interanual del 9.4%, la mayor desde 2007.

Respecto a la evolución general de los precios, la misma también ha estado condicionada significativamente por los efectos domésticos derivados de la pandemia. La inflación acumulada de los cuatro primeros meses del año se situó en -1.14% (el menor valor en un primer cuatrimestre desde 1992), mientras que la inflación interanual hasta el mes de abril descendió hasta el 1.07%, tras tres meses consecutivos con variación negativa en el Índice de Precios al Consumidor (IPC). De hecho, la deflación en este periodo reciente es la más pronunciada en 11 años (-4.37% en noviembre 2008 - enero 2009), tras el desplome abrupto en aquel momento de los precios internacionales del petróleo fruto de la crisis financiera internacional. La inflación subyacente, la cual excluye del IPC general algunos bienes agropecuarios con precios volátiles, bebidas alcohólicas, tabaco, combustibles y algunos servicios administrados (como energía y transporte),

se ubicó en abril en 2.75% interanual, 0.5% mayor que en diciembre 2019, aunque 65 meses seguidos por debajo del límite inferior del rango meta (4 +1%). En cuanto a los tipos de bienes, la variación interanual de los transables fue de 0.1%, mientras que la de los no transables fue de 2.1%, aunque el cuatrimestre enero-abril el subíndice correspondiente a los productos transables ha tenido una significativa disminución del - 2.34%, en medio del complejo panorama internacional.

En vista de lo antes planteado, tanto lo referente al contexto externo como en el plano doméstico, se espera que la economía dominicana registre una expansión real del producto interno bruto en un rango de -1% a 1% para el año actual, con una rápida recuperación durante el segundo semestre, debido a los efectos e impactos de las medidas monetarias y fiscales ejecutadas, así como a la reapertura de las actividades económicas, convergiendo el próximo año hacia el ritmo potencial de 5%. Es importante destacar que las proyecciones realizadas toman en consideración las informaciones económicas disponibles hasta mediados de mayo 2020, tanto del entorno internacional como del ámbito local. (MEPYD, 2020)

Sector Privado: panorama general

El sector privado no posee una definición precisa universalmente establecida, sin embargo, se tiene claro conocimiento de que el sector privado está comprendido por las empresas de capital e inversión de propiedad independiente al control estatal de carácter nacional o internacional, con el objetivo de obtener ganancias de las actividades económicas que ejerce. El sector privado también está comprendido por empresas no lucrativas y familias independientes.

El sector privado es responsable de aproximadamente el 90% del empleo en las economías en desarrollo. Las empresas privadas y sus actividades lucrativas - tanto grandes multinacionales

como pequeñas empresas o agricultores - bienes y servicios esenciales que permiten mejorar la vida de la población, ingresos tributarios y son fundamentales para el crecimiento económico.

A su vez, este sector desempeña un papel esencial en la producción de bienes y servicios para los mercados de exportación, generando este modo de divisas y modificando a las empresas ampliar sus fronteras de producción, obtener los controles de escala e incrementar la productividad. (OCDE, 2016)

Las empresas privadas al mismo tiempo pueden ser clasificadas según el tamaño, la forma jurídica y la actividad económica que desarrollan. Al momento de clasificar por su tamaño se toman en cuenta diversos criterios como la cantidad de activos que tienen, el número de trabajadores que forman parte de la empresa y su generación de beneficios anuales. Los tipos de empresas según su tamaño son:

- Microempresas

Se considera microempresa a los negocios de carácter formal o informal que poseen menos de 15 trabajadores y activos hasta RD\$3,000,000 y a su vez que produzca anualmente como máximo RD\$6,000,000.

- Pequeñas empresas

Empresa que posee entre 16 a 60 empleados, con un activo entre RD\$3,000,000.01 y RD\$12,000,000, además que alcance ingresos brutos o facturación anual entre RD\$6,000,000.01 a RD\$40,000,000.

- Medianas empresas

Unidad económica formal o informal, conformada por 61 a 200 trabajadores, con un activo entre RD\$12,000,000.01 y RD\$40,000,000.00, al mismo tiempo debe adquirir ingresos brutos anuales o facturación entre RD\$40,000,00.01 y RD\$150,000,000.01.

- Grandes empresas

Entidad económica de carácter formal o informal compuesta por más de 200 empleados con un activo superior a los RD\$40,000,000.01 y con ingresos brutos anuales que excedan los RD\$150,000,000.01.

Empresa	Empleados		Activos		Facturación	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
Micro	1	15	0	RD\$3 MM	0	RD\$6 MM
Pequeña	16	60	RD\$3 MM	RD\$12 MM	RD\$6 MM	RD\$40 MM
Mediana	61	200	RD\$12 MM	RD\$40 MM	RD\$40 MM	RD\$150 MM
Grande	Más de 201		Más de RD\$40 MM		Más de RD\$150 MM	

Fuente: Ley No. 488-08

De acuerdo con un estudio de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2009), las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un eje fundamental para las economías de la región. Estas en su mayoría representan el 99% del tejido empresarial y proporcionan el 67% del empleo. En el caso de la República Dominicana, en 2013 habían aproximadamente 791,236 micro, pequeñas y medianas empresas, el 2.31% correspondía a pequeños y medianos negocios y el 97.69% eran microempresas.

Estas empresas proporcionaron empleo a 2,166,941 personas, equivalentes el 54.4% del empleo de la economía dominicana (Ortiz, 2014). Desde el punto de vista sectorial, las empresas se pueden calificar dentro del sector formal o dentro del sector informal. Desde 2002 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aboga por utilizar un tipo de economía formal o

informal en vez de un sector formal o informal, esto debido a que las actividades de los trabajadores y empresas a los que se aplica no se pueden asociar a un único sector de la economía, pues sus actividades abarcan diversos sectores.

Las empresas formales son aquellas que operan bajo el amparo legal, por ende, poseen protección legal y ayudan al crecimiento del país cumpliendo sus obligaciones legales. Estos negocios pueden contratar con el Estado, y con grandes empresas, a su vez pueden fungir como proveedor de estas.

La OIT afirma que no existe una definición precisa aceptada universalmente sobre el término “economía informal”, sin embargo, esta organización hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por los sistemas formales o no lo están en lo absoluto. Es decir que, las actividades de esas personas y empresas no están recogidas por la ley, o actúan al margen de esta. (Daza, 2005)

Las empresas informales no cumplen con el pago de impuestos, no poseen cobertura de protección social y carecen de prestaciones relacionadas al empleo. En 2014, las micro y pequeñas empresas eran las principales generadoras de empleo en América Latina, no obstante, al menos 6 de cada 10 de sus trabajadores estaban en condiciones de informalidad. (OIT, 2014)

Sector Privado: Economía

El sector privado de la República Dominicana funge un papel determinante en la economía. Desde el punto de vista de la oferta, en 2013 aportó RD \$ 4,883,2602 millones aproximadamente, equivalentes al 94.70% del total. El sector que más incidencia encontró fue construcción con RD \$ 535,024 millones que representaron el 10.96% de la oferta de productos nacionales.

Por el lado de la demanda, las empresas y familias que conforman el sector privado del país aportaron en 2013 un total de RD \$ 5,079,0793 millones, que clasificaron el 98.50% del valor total de los productos utilizados para el consumo interno en el nivel nacional. El sector construcción nuevamente lideró el top 10, en el lado de la demanda lo cual representa el 10.50% del total. Los 10 productos con mayor valor solicitado equivalen al 49.9% del total de productos demandados a nivel nacional.

Los datos de la Encuesta Nacional Continua de la Fuerza de Trabajo (ENCFT) del Banco Central de la República Dominicana arrojan que, la población total del país ascendió a 10.2 millones de habitantes, de estos el 73.7% son personas en edad de trabajo, es decir, mayores de 15 años. No obstante, solo el 45.7% de la población se encuentra empleada o en busca de empleo, equivalentes a 4.7 millones de dominicanos.

De la Población Económicamente Activa (PEA) el 94.9% se encuentra ocupado, es decir, 4.4 millones de habitantes. Más de la mitad de los ocupados son hombres y representan el 60.2% y el resto, son mujeres que equivalen al 39.8% de la población trabajadora remunerada. Si se segmenta la economía por sector, se observa que el 85.2% de los ocupados laboran en empresas del sector privado y 14.8% en empresas estatales. Desde la formalidad del empleo, el 46.3% correspondiente al sector formal, equivalente a 2.1 millones de trabajadores. El 69.7% de los empleados formales empleados en entidades privadas. (ENCFT, 2017)

Sector Privado: dinámica sectorial y transformación

Luego de la Gran Depresión en 1929, en 1982 América Latina sufre la crisis de la deuda externa, como consecuencia del estancamiento del modelo de sustitución de importaciones. Los esfuerzos de diversificar las exportaciones no fueron suficientes para superar la estrechez del sector

externo y por el contrario el modelo se hizo más rígido y cada vez más complejo, desembocando en una tensión que finalizó en la crisis de la deuda externa.

Tras terminar la fase de sustitución de bienes de consumo en la década de los 70, nace el conflicto de pasar a la producción de bienes intermedios y de capitales. Este proceso aumentó la presión en la autovaloración laboral, donde participaban los sectores de trabajadores y de clase media que la propia industrialización sustitutiva les había otorgado más influencia, generando de esta forma una tendencia a formular políticas que intensifiquen el proceso de desarrollo. Estas políticas acompañadas de la crisis del sector energético en la década de los 70, agravó una vez más el desempeño macroeconómico de la América Latina.

En la década de los 80 existía una América Latina estancada, agobiada por la deuda externa, con un modelo de producción revertido hacia adentro, repleta de conflictos sociales reflejados en la política económica y altos niveles de inflación. En 1989 en la conferencia patrocinada por el Institute for International Economics en Washington, un grupo de hacedores de políticas concluyeron que la región debía de realizar diez acciones que permitirían la reestructuración de Latinoamérica, conocidas como el Consenso de Washington:

1. Políticas que fomentaran la disciplina fiscal.
2. Priorizar gasto público en educación y salud.
3. Implementar una reforma tributaria.
4. Dejar que el mercado determinara las tasas de interés.
5. Mantener una tasa de cambio competitiva.
6. Realizar una política comercial liberal.
7. Permitir la inversión extranjera directa.

8. Privatizar las empresas del Estado.
9. Desregular los distintos sectores de la economía.
10. Comprometerse a proteger los derechos de la propiedad de la piratería.

Es a partir de este momento donde nacen las reformas estructurales, fiscales, laborales, judiciales y monetarias con el objetivo de devolver la estabilidad macroeconómica de América Latina.

Sector Privado: Empleo

El sector privado dominicano está compuesto por 1,426,479 unidades productivas, que equivalen al 99.96% del total de unidades del país. El 56.1% son empresas fijas no agropecuarias, el 27.9% son empresas móviles y las agropecuarias representan el 16% restante.

Desde el punto de vista laboral, estas 1,426,479 empresas generan 3,575,523 puestos de trabajo que equivalen al 85.6% del empleo nacional. Las empresas fijas no agropecuarias generan el 69.1% de las plazas laborales en el país, las unidades móviles 9.5% y las agropecuarias 7.0%. En promedio, las entidades privadas emplean a 2.5 personas por empresa, este monto es mayor en las que son fijas no agropecuarias que poseen un promedio de 3.6 empleo por empresa.

Dentro de las unidades fijas no productivas se encuentran las microempresas, que representan el 54.8% y generan el 39.8% del empleo nacional. Además, están las empresas con menos de 50 empleados y las que poseen más de 50 empleados, estas últimas tan solo equivalen al 0.2%, sin embargo, generan el 19% de todo el empleo del país.

Sector Privado: Empresas por tamaño

Según los datos del informe: “Micro, pequeñas y medianas empresas en la Republica Dominicana” por Fondo Micro en 2013 existían 791,236 micro, pequeñas y medianas empresas. El 46.7% de estas se dedican a la actividad productiva de comercio, 38.4% a servicios y 14.9% a manufactura.

En general aportan 2,166,461 empleos que equivalen al 46.20% de la Población Económicamente Activa (PEA) y el 54.4% de los ocupados. En conjunto estas entidades generaron en 2013, RD\$987,360 millones en valor agregado equivalente al 38.6% del Producto Interno Bruto de la economía.

El total de microempresas fue de 772,899 que representan el 98% del total de las Mis pymes del país, estas a su vez dan lugar a 1,644,260 empleos que simbolizan el 45.3% de los ocupados nacionales. Por otro lado, el 2% de las Mis pymes son pequeñas y medianas empresas y proporcionan 522,231 plazas de empleo, es decir, el 13.1% del total.

Sector Privado: Producción y Exportación

Los principales clientes de las microempresas son los individuos del barrio donde desarrollan la actividad productiva que escenifican el 76.8% del total de clientes, seguidos de los individuos de otros lugares con 19.9%, las empresas tan solo el 2.8% y otros 0.4%. Al momento de analizar las pequeñas y medianas empresas se observa una distribución homogénea entre los clientes, el 38.2% son los individuos del barrio, 31.9% individuos de otros barrios, las empresas 26.1% y otros clientes que representan 3.8%.

Una característica fundamental de las microempresas es que su producción es destinada únicamente a mercado nacional, en la encuesta realizada por Fondo Micro, pocos

microempresarios, solo el 1.3% dijeron tener contacto con alguna empresa o persona en el extranjero que adquiriera parte de sus bienes y servicios.

No sucede lo mismo para las pequeñas y medianas empresas, el 95.2% de su producción se distribuye de forma exclusiva en el mercado local, 1.10% se comercializa únicamente en el exterior y 3.60% a nivel local y externo. Las empresas manufactureras exportadoras están dedicadas a actividades de impresión gráfica, textiles, elaboración de alimentos y bebidas, productos de metalmecánica, vidrios, alfarería y cerámica, las empresas comerciales que exportan sus productos declararon exportar productos químicos y se dedican al reciclaje al por mayor.

Sector privado: Detalles de empresas con más de 50 empleados

En 2017 existían 3,369 empresas con más de 50 empleados, zonas francas representa el 9.61% de las empresas, manufactura 13.36% y 23% comercio. Estas empresas aportan a la economía dominicana 794,646 plazas de empleo que equivalen al 56% de los empleados privados formales. En promedio por cada empresa hay 236 empleados.

Desde la óptica del empleo por sector, en 2017 el 14% del empleo es en el sector público, 19% en empresas con más de 50 empleados, 16% del resto de las empresas privadas formales y el 51% del resto de empresas privadas. Si se excluye del análisis a las empresas privadas informales, se concluye que el 29% del empleo formal es en el sector público, el 29% en las empresas con más de 50 empleados y 32% en el resto de las empresas privadas formales. En adición a esto, si se omite al sector público, se observa que el 55% el empleo es en empresas con más de 50 empleados y el 45% restante en las demás empresas privadas formales.

Las 3,535 empresas que están conformadas por más de 50 empleados generaron en 2017 aproximadamente 54,097 nuevas plazas de trabajo. La cantidad de trabajadores de las entidades

con más de 50 ocupados aumenta anualmente en promedio 7.78% de 2011- 2017. Superior al crecimiento promedio anual del empleo total del país.

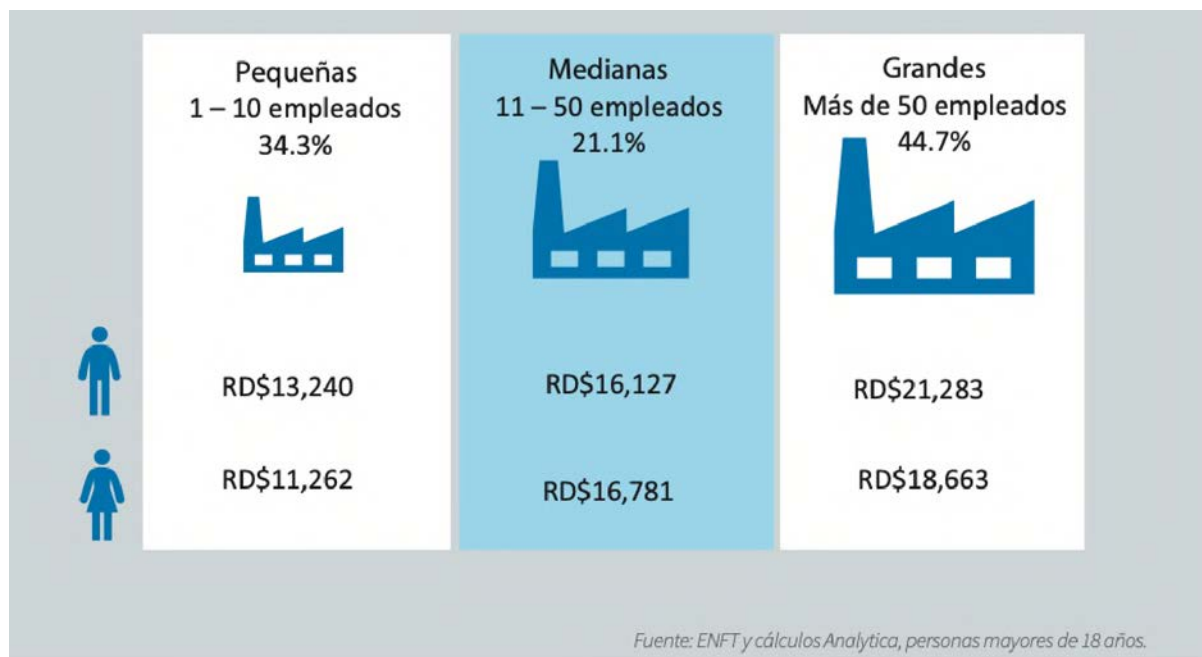
Sector Privado: Salarios

El salario promedio mensual nacional en 2017 ascendió a RD\$20,198 según los datos 41 publicados por la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), es decir, que el salario promedio nacional de los empleados formales es de esta cifra. Los ocupados de las empresas en analizadas (compuestas por más de 50 empleados) devengan en promedio RD\$35,127.

A nivel nacional los individuos que laboran en este tipo de entidades perciben mayores salarios en comparación con los empleados del país. De acuerdo con los datos de empleo del Banco Central de la República Dominicana, el salario más elevado lo perciben los patronos o socios activos que devengan ingresos mensuales de aproximadamente RD\$27,780

El 19.5% de los asalariados de las empresas con más de 50 empleados, están sujetos a retención; cifra superior al promedio nacional. Tan solo el 15% de los asalariados dominicanos perciben retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR). Desde el punto de vista sectorial, explotación minas y canteras posee el porcentaje más elevado de trabajadores sujetos a deducciones con 62.1%.

En 2016 las provincias con mayor porcentaje de contribuyentes sujetos a retención fueron La Romana -17.1%- y el Distrito Nacional -21.3%- que se encuentran por encima del porcentaje promedio nacional -15.1%. por otro lado, de forma de forma general, se puede decir lo siguiente:



Sector Privado: tamaño de la empresa y condiciones laborales: más allá del ingreso

Luego de presentada la evidencia sobre la relación positiva entre el ingreso y el tamaño de la empresa en el caso de la República Dominicana, se quisiera analizar la relación entre el tamaño y la calidad del empleo, más allá de la retribución salarial. Las variables proxy de calidad tienen que ver con la formalidad, la estabilidad en el tiempo del empleo y las horas trabajadas.

Sin duda, una de las ventajas más importantes para el empleado de un trabajo formal es el acceso al Sistema de Seguridad Social, garantizando así, la cobertura del aseguramiento en salud para él y sus dependientes a través del Seguro Familiar de Salud (SFS); y el acceso al sistema de pensiones a través del Seguro de Vejez, Discapacidad y Sobrevivencia (SVDS). A pesar del crecimiento en la afiliación al SFS en la última década, a diciembre del 2015, cerca de un 26.7% de la población dominicana no contaba con seguro de salud. (SISALRIL, 2017) Por otro lado, la duración del empleo tiene importantes implicaciones en el individuo y su hogar, ya que le permite

una mayor estabilidad de consumo, asimismo, una mejor planificación del gasto y de su tiempo en el mediano y largo plazo.

La siguiente tabla muestra las diferencias en las incidencias de contrato de trabajo, seguro de salud y plan de pensiones según el tamaño de la empresa para cada sexo por separado y los empleados a tiempo completo. Las estimaciones se basan en un modelo de probabilidad donde la variable dependiente toma el valor de 1 si el individuo firmó un contrato de trabajo, tiene seguro de salud por su empleo o cotiza a un plan de pensiones, según sea el caso, y 0 en caso contrario.

Tal como se hizo en el análisis precedente se controló por las características del individuo, la zona de residencia y el sector de actividad. Los coeficientes presentados en dicha tabla pueden ser interpretados como el efecto adicional en la incidencia de cada variable analizada por estar empleado en una firma mediana o grande.

El panel A indica que la incidencia de contrato de trabajo para los empleados en las firmas de tamaño medio es de casi un 31% mayor en promedio para hombres y mujeres. Para las empresas más grandes esta incidencia es de casi 52% más en el caso de los hombres y de 43.4% en el caso de las mujeres. Así, mientras los hombres en las firmas más pequeñas solo han firmado contrato en un 26.4% de las veces y las mujeres en un 34%. En el caso de las empresas con más de cincuenta empleados los hombres han firmado contrato en un 78.2% de las veces y las mujeres en un 77.4%. Con respecto al aseguramiento en salud, panel B, si se suman el efecto tamaño de empresa para las firmas más grandes es de 54.8% en el caso de los hombres y de 42.2% para las mujeres, a la incidencia del seguro en el grupo base correspondiente. Además, se obtiene que la incidencia de seguro de salud en las entidades de mayor tamaño es de 89.2% (34.4% + 54.8%) en el caso de los hombres y 92.8% (50.6% + 42.2%) en las mujeres.

Si se repite el ejercicio anterior con los resultados en el panel C para el plan de pensiones o afiliación a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), los trabajadores en las firmas de más de cincuenta empleados reportan tener acceso a un plan de pensiones en un 85.7% (27.6% + 58.1%) de los casos y las empleadas en un 87.2% (42.6% + 44.6%). Los efectos correspondientes para las empresas medianas son menores que en las grandes, pero también de una magnitud considerable. La menor incidencia de la afiliación a un AFP con respecto al seguro de salud pudiera deberse a la falta de conocimiento del encuestado sobre la primera, pues se cotiza automáticamente tanto al SFS como a un plan de pensiones.

Estos resultados adquieren mayor importancia al poner en contexto la brecha actual de aseguramiento de salud en el Régimen Contributivo. Una parte importante de esta situación en aseguramiento está conformada por aquellos trabajadores con un vínculo patronal, que recibiendo un salario de manera regular por parte de un empleador no cotizan al SDSS. Un cálculo aproximado permite estimar que la brecha en el Régimen Contributivo a diciembre 2017 era de 31.5%, o aproximadamente 825,000 personas (incluyendo el sector privado y sector público). La mayor parte de estos empleados que no están afiliados al SDSS pertenecen a pequeñas y medianas empresas que operan en la informalidad.

**Modelo de probabilidad:
Más allá del ingreso: contrato de trabajo,
seguro y pensiones**

(1) Variables	(2) Hombres	(3) Mujeres
A. Contrato		
Entre 11 y 50 empleados	29.5%	31.8%
Más de 50 empleados	51.8%	43.4%
Incidencia contrato grupo base*	26.4%	34.0%
Tamaño de muestra	3,771	2,085
B. Seguro de salud		
Entre 11 y 50 empleados	38.2%	27.1%
Más de 50 empleados	54.8%	42.2%
Incidencia seguro grupo base*	34.4%	50.6%
Tamaño de muestra	4,072	2,178
C. Plan de pensiones		
Entre 11 y 50 empleados	39.8%	30.6%
Más de 50 empleados	58.1%	44.6%
Incidencia pensiones grupo base*	27.6%	42.6%
Tamaño de muestra	4,072	2,178

Fuente: Cálculos Analytica a partir de la ENFT. Mayores de 18 años, excluye ZF.
*Corresponde a la incidencia de la variable entre los empleados en empresas de 10 empleados o menos.

Por último, la tabla presenta los resultados del análisis con respecto a las horas 65 trabajadas al mes para los empleados a tiempo completo y el tiempo laborando en su empleo actual para todos los empleados. El panel A muestra que tanto los hombres y las mujeres trabajan menos horas al mes a medida incrementa el tamaño de la firma. Las diferencias porcentuales estimadas

en las columnas 3 y 5 se traducen en 8.2 y 7.6 horas menos al mes en el caso de los hombres y 5.67 y 3.5 horas menos al mes en el caso de las mujeres, aunque los coeficientes estimados son solo estadísticamente significativos para los hombres.

En el caso del panel B, el coeficiente es estadísticamente significativo solo en el caso de las mujeres y las empresas de más de cincuenta empleados. Luego de tomar en cuenta sus características, los resultados indican que las mujeres tienen en promedio un 26.5% o 4.8 meses más de tiempo laborando en su empleo actual en empresas grandes que sus pares en firmas pequeñas. Aunque el coeficiente estimado no es estadísticamente significativo en el caso de los hombres, la dirección del efecto es la misma. Los hombres en empresas más grandes tienen un 10% más de tiempo laborando en su empleo actual que los hombres en las entidades más pequeñas. (CONEP, 2017)

Diferencia porcentual en horas trabajadas al mes y en el tiempo en el empleo actual según tamaño de la empresa				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Variables	Hombres		Mujeres	
	β	Diferencial	β	Diferencial
A. Horas (empleados a tiempo completo)				
Entre 11 y 50 empleados	-0.039	-3.8%	-0.028	-2.8%
Más de 50 empleados	-0.036	-3.5%	-0.017	-1.7%
Horas base*	214.4		205.4	
Tamaño de muestra	3,405		1,610	
B. Tiempo en el empleo actual (todos los empleados)				
Entre 11 y 50 empleados	0.052	5.3%	0.147	15.8%
Más de 50 empleados	0.114	12.1%	0.235	26.5%
Tiempo base*	23.3		18.0	
Tamaño de muestra	3,351		1,580	

Fuente: Cálculos Analytica a partir de la ENFT. Mayores de 18 años, excluye ZF.
*Corresponde al promedio de las horas trabajadas al mes o los meses en su empleo actual para los empleados en las firmas de menor tamaño (10 empleados o menos).

Marco Conceptual

Liderazgo: Existen tantas definiciones de liderazgo como estudiosos que han intentado analizar y comprender el concepto, pero no existe una definición universalmente aceptada de él (Bennis W. , Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority, 1959). La palabra “líder” se deriva de la raíz inglesa “Leden” que significa “viajar” o “mostrar el camino”. Se ha derivado del verbo “liderar”. Esto también implica “avanzar”, “expulsar”, “destacar”, guiar y gobernar las acciones de los demás. Una persona responsable es un grupo de seguidores. The Oxford English Dictionary (1933) señala que la palabra “líder” apareció en el idioma inglés ya en 1300 d. C. Sin embargo, la palabra “liderazgo” no apareció hasta aproximadamente 1800 d. C. (Stogdill R. M., 1974)

El liderazgo significa diferentes cosas para diferentes personas. Una definición generalmente depende de las perspectivas, personalidades, filosofías, valores y profesiones de quienes la definen. En su forma más básica, el liderazgo se define como el arte de mover a otros a querer luchar por aspiraciones compartidas. Por lo tanto, un líder es un individuo que posee la capacidad de alentar, motivar y / o influir en los demás. Debido a la multitud de lugares en los que se encuentran líderes, lo que constituye liderazgo varía mucho.

Una idea errónea común es que uno debe estar en una posición de liderazgo elegida o designada para ser un líder. Algunos de los líderes más influyentes y dinámicos nunca estuvieron en una posición de liderazgo: Mohandas Gandhi es un ejemplo popular. Es realmente la capacidad de uno reunir el conjunto correcto de características y habilidades para poder crear y comunicar significado, preocuparse genuinamente por las personas, comunicarse de manera clara y honesta,

ser consciente del contexto más amplio de situaciones y fomentar las relaciones con los demás lo que determina su o su capacidad de liderazgo. (MINES, 2020)

Administración: (Álvarez-Gendín, 1958), expresa que la palabra administración etimológicamente viene del latín “Ad” y del verbo “ministro-as-are”, administrar, servir, ejecutar, etc., y mas singularmente del sustantivo “ministratio- ministraciones”, servicio, acto de servir. La preposición de rige acusativo, de donde resulta la administración, acerca del servicio de administración, régimen, gobierno. Tomando frases de autores latinos significa dirección, gobernar, gestionar, etc. Cicerón habla de administrar provinciam, administrare bellum, “gobernar la provincia”, “dirigir la guerra”. Varron, decía: Administrare republican, esto es, gobernar la republica. Para Covarrubias (teoría de la lengua castellana), gestionar significaba “beneficiariar o tratar hacienda, persona o república”

Para (Ponce, 2007), la palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta ultima palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minis”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como termino de comparación. Por lo tanto, su etimología deja ver que Etimológicamente administración, da la idea que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro; de un servicio que se presta. Servicio y Subordinación, son pues los elementos principales que debe contener la definición.

(Guerra, 1981), dice: “Esa acepción de la ciencia administrativa dominada por el factor técnico del arte de administrar, que la separa conceptualmente del Derecho Administrativo, tiene su mas alto exponente en el autor francés Henry Fayol, para el que la esencia de la función administrativa consiste en “planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar” y su principio capital de la teoría administrativa es la importancia de la dirección de la gerencia, management.

Cuando se habla de “planificar” es cuando una empresa evalúa el futuro. Basado en la situación actual de la misma y en la evaluación del futuro se determinan unos objetivos a lograr, en donde se plantea una estrategia, así como el desarrollo de planes. Cuando se hace referencia a “organizar” se hace en el contexto de decidir qué recursos y quiénes serán los encargados de realizar cada acción encaminada al logro de objetivos. En cuanto a “mandar o dirigir” Esta función se refiere a lo relativo al líder de equipo humano de cara al logro de los objetivos, motivándoles, seleccionando los canales de comunicación más efectivos, así como participando en la negociación de cualquier conflicto que apareciese entre empleados y empresa, entre proveedores y equipo y finalmente, “controlar” es cuando Una vez que se han ejecutados las acciones que se hayan dispuesto para la consecución de los objetivos, se debe controlar que todo se esté haciendo según lo planeado y, se deben evaluar los resultados que se consiguen producto de esas acciones. (Resenterra, 2020)

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

En otras palabras, al hablar de Administración forzosamente debemos pensar en el “Ser humano”, ya que el dinamismo es proporcional, en un marco de referencia en el que no solo es medio o proceso sino principio y fin. Es decir, que la administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes, de ahí que haya necesidad de sistematizar los principios administrativos, tales como determinar acertadamente los

objetivos y políticas, la preparación y orientación satisfactorias de planes, la organización de estructuras (humanas y técnicamente adecuadas), el control oportuno de actividades, etc.

Al aplicar los principios administrativos correctamente, y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficacia y eficiencia haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en tal esfuerzo cooperativo. (Moreno, 2013)

Gestión rendimiento empresarial: La gestión del rendimiento empresarial es el acto de establecer objetivos corporativos, monitorear los métodos utilizados para lograr esos objetivos y luego crear formas para que los gerentes logren esos objetivos de manera más efectiva. Al recopilar y analizar datos, una empresa puede determinar qué efectos tuvieron los cambios gerenciales en el rendimiento y luego modificar esos cambios para ayudar a crear un proceso más efectivo. La idea de la gestión del rendimiento empresarial es un concepto amplio, pero se utiliza mejor para analizar objetivos específicos y ayudar a una empresa a ahorrar en costos operativos, al tiempo que genera más ingresos al mismo tiempo. Lo importante para recordar acerca de la gestión del rendimiento empresarial es que se utiliza para mejorar el rendimiento del personal y la gestión. El uso de métricas es solo un medio para un fin, con ese fin es una mayor rentabilidad. (Cornerstone, 2020)

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Según la Universidad de Houston, la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo. La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene

que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado. (Humanos, 2020)

La gestión del desempeño involucra decisiones sobre desempeño, remuneración, promociones, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y las necesidades de desarrollo dentro de una organización.

La gestión del desempeño es un concepto mucho más amplio que la evaluación del desempeño o un proceso disciplinario. Su objetivo es la mejora organizativa y funcional del equipo y las actuaciones individuales. Una gestión eficaz del desempeño mide los progresos realizados en la consecución de los objetivos de negocio de la organización. Lo hace mediante la planificación, el establecimiento, el seguimiento, la revisión y evaluación organizativa, funcional, de equipo y el desempeño individual.

De manera global, la gestión del desempeño puede incorporar el diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, procedimientos disciplinarios, la planificación de carrera, compensación y beneficios y las evaluaciones de desempeño (Besa, 2017)

Desempeño Laboral: El desempeño se entiende como el logro de la organización en relación con sus objetivos establecidos. Incluye los resultados logrados o logrados mediante la contribución de individuos o equipos a los objetivos estratégicos de la organización. El término desempeño abarca resultados tanto económicos como de comportamiento. Brumbach ve el rendimiento de manera más integral al abarcar tanto los comportamientos como los resultados. Opina que los comportamientos como “resultados por derecho propio”, que “pueden juzgarse

aparte de los resultados”. El rendimiento es un impacto. Los roles de cualquier administrador se pueden ver en tres partes: ser, hacer y relacionarse.

El rendimiento tiene un vínculo con el potencial individual y la mejor forma en que el individuo lo realiza. Con respecto a la gestión, su potencial se convierte en la entrada al proceso productivo y el rendimiento es la salida. El potencial del administrador se determina cuando se le asigna un conjunto de tareas. También está relacionado con los estándares de rendimiento establecidos.

Las actividades relacionadas con la tarea se refieren a la participación de la gerencia o los supervisores para lograr la tarea asignada o cumplir con las expectativas en el entorno de la tarea dada. El rendimiento es lo que realmente logra el gerente. El desempeño en un rol se refiere a la medida en que los gerentes logran el propósito para el cual se crea el rol. Estar preocupado por las competencias de la gerencia que son relevantes para su desempeño. Es la preparación de la mente del gerente.

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final. (University, 2020)

Realización de metas: Las metas son declaraciones de resultados que definen lo que una organización está tratando de lograr, tanto programática como organizacionalmente. En los negocios, describe lo que una empresa espera lograr durante un período específico. En otras palabras, donde espera estar en una fecha futura. (MBN, 2020)

Como parte del proceso de planificación, las metas empresariales describen lo que una empresa espera lograr durante un período específico de tiempo. Las empresas generalmente describen sus metas y objetivos en sus planes de negocios. Los objetivos pueden pertenecer a la empresa en su conjunto, departamentos, empleados, clientes o cualquier otra área del negocio.

Las empresas no deben temer establecer objetivos porque no hay absolutamente ningún inconveniente en el proceso. Los objetivos dan una dirección comercial y ayudan a medir los resultados. Hay cuatro razones detalladas e importantes por las que una empresa debe tener metas:

1. Medir el éxito: las buenas organizaciones siempre deben tratar de mejorar, crecer y ser más eficientes. Establecer objetivos proporciona la forma más clara de medir el éxito de la empresa.
2. Cohesión de liderazgo: establecer metas asegura que todos entiendan lo que la organización está tratando de lograr. Cuando el equipo de liderazgo comprende claramente lo que la empresa está tratando de lograr, proporciona una mayor razón para las decisiones que la administración podría tomar con respecto a la contratación, adquisiciones, incentivos, programas de ventas.
3. El conocimiento es poder: si un empleado conoce y comprende los objetivos, le resultará más fácil tomar decisiones diarias basadas en los objetivos establecidos a largo y corto plazo.
4. Reevaluar los objetivos: cuando se establecen los objetivos, se pueden monitorear regularmente para verificar que el negocio se dirige en la dirección correcta. Si el negocio no está logrando o avanzando hacia el logro de sus objetivos, entonces se deben hacer cambios o ajustes. (Claudia, 2019)

Motivación: La motivación es un término de deseos e impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de procesos que nos llevan a actuar de una manera determinada. (Cahueño, 2011)

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados.

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente. Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho. (Dominguez, 2013)

Pyme: (también conocida como Pyme o por las siglas PME) es un acrónimo que significa “pequeña y mediana empresa”. Hace referencia a una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores y con un volumen de ingresos netos moderado.

Las pymes tienen libertad de desarrollar actividades comerciales en cualquier tipo de sector o actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios. Las pymes comprenden las micros, pequeñas y medianas empresas operadas por una persona natural o jurídica bajo alguna forma de organización.

Este tipo de empresas están compuestas por profesionales con competencias suficientes para desempeñarse en las áreas de finanzas, marketing, producción o servicios, así como cualquier otra área. Las pymes son importantes en la economía de un país debido a que participan en la generación de empleos y contribuyen en la producción, lo cual se refleja positivamente en su producto interno bruto (PIB).

Así, pues, debido a su tamaño, objetivo, capacidad y necesidad de competir, las pymes también suelen necesitar de cierta ayuda y protección del Estado a través del otorgamiento de créditos o financiamientos, así como ayudas en la gestión, innovación y desarrollo tecnológico. (Porto, 2017)

Clima organizacional: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Y es interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Goncalves, 2000)

Cultura organizacional: La cultura organizacional o corporativa es el patrón de valores, normas, creencias, actitudes y suposiciones que pueden no haberse articulado pero que dan forma a la forma en que las personas en las organizaciones se comportan y hacen las cosas. Los “valores” se refieren a lo que se considera importante sobre el comportamiento de las personas y las organizaciones. Las “normas” son las reglas de comportamiento no escritas.

La definición enfatiza que la cultura organizacional tiene que ver con el aspecto subjetivo de lo que sucede en las organizaciones. Se refiere a abstracciones tales como valores y normas que impregnan todo o parte de un negocio, que pueden no definirse, discutirse o incluso notarse. Sin embargo, la cultura puede tener una influencia significativa en el comportamiento de las personas. (NSC, 2000)

Cuadro de variables

Conceptualización y operacionalización de variables

Objetivo: Determinar el impacto del liderazgo en la realización de metas.	Variable: Realización de metas.
Definición: Resultado deseado que una persona o sistema imagina, planea	Y se compromete a lograr.
Dimensiones: Personal, grupal.	Indicadores: A través de aplicación de encuesta se busca conocer.
Vías utilizadas para concientizar a los empleados con las metas y el compromiso	consciente de éstos.

Objetivo: Analizar impacto de liderazgo en el rendimiento de los empleados.	Variable: Rendimiento laboral.
Definición: Es el producto del trabajo de un empleado o grupo de éstos.	Dimensión: Rendimiento laboral.
Indicadores: Preguntas acerca de: Conocimiento sobre el producto que se espera	en el ámbito personal y grupal. Vías que se utilizan con este propósito.
Objetivo: Identificar influencia de del líder en la potencialización de capacidades en la empresa.	Variable: Potencialización de capacidades.
Definición: Desempeño de empleados en ciertas actividades para el desarrollo de aptitudes y actitudes.	Dimensión: Organización de actividades.
Indicadores: Acciones que denoten organización para:	Trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, creatividad e innovación.

CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO

(Balestrini, 2006), señala que el marco metodológico “es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma valida y con alta precisión”. En otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información que permite la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga.

Enfoque de la investigación

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos en una población” (Hernández R.; Fernández, C. & Baptista, P., 2003).

Del enfoque cuantitativo se tomará la técnica de encuestas para medir el efecto del liderazgo en la realización de metas en los encuestados del contexto de estudio ubicado en Santo Domingo, República Dominicana.

Diseño de investigación

Dado que el objetivo del estudio fue analizar el efecto del liderazgo en el rendimiento y realización de metas en una empresa de electricidad de Santo Domingo, República Dominicana en el periodo julio – diciembre del año 2020. Se recurrió a un diseño no experimental que se aplicó

de manera transversal, considerando que el tema de investigación es suficiente. Se procedió a realizar una investigación de tipo descriptivo transversal, cuyo objetivo central es comprender la forma en que el liderazgo ejerce determinado efecto en el rendimiento y realización de metas en la empresa seleccionada como objeto de estudio.

De acuerdo con (Hernández R.; Fernández, C. & Baptista, P., 2003), la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural para después analizarlos. Estos mismos autores señalan que los diseños de investigación transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población

La población se define como “un conjunto de todos los elementos que se estudian acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones” (Levin y Rubin, 1996). La población de este estudio estará conformada por una empresa de electricidad, empleados de primer y segundo nivel, respectivamente, a los cuales se les envió por correo electrónico el cuestionario pertinente y ellos con extrema confidencialidad contestaron las preguntas. Todos los encuestados laboran en el sector eléctrico de una empresa que por motivos de seguridad no se menciona la cual está ubicada en Santo Domingo, República Dominicana. Este proceso fue llevado a cabo desde el periodo del mes de julio - diciembre del año 2020.

Muestra y muestreo

La muestra es definida por (Fortín, 1999), como “un subconjunto o grupo de sujetos que forman parte de la población”. En ese mismo sentido, (Pineda, Elia Beatriz de Alvarado, Eva Luz de Canales, Francisca H., 1994) señalan que es “un subconjunto de la población en que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos del todo”.

En este trabajo se utilizó el método de muestreo no probabilístico en el cual, de acuerdo con (Pineda, Elia Beatriz de Alvarado, Eva Luz de Canales, Francisca H., 1994) “se toman los casos o unidades que estén disponibles en un momento dado”, puesto que se solicitará a los empleados de las empresas del sector eléctrico y que por la situación actual tienen la probabilidad de cooperar con la investigación y, por supuesto, que den su disposición a los mas de cien empleados que laboran en la empresa y se trabajó con una muestra de al menos cincuenta de ellos.

Los cincuenta empleados seleccionados fueron empleados del sector eléctrico, todos tenían supervisores, los cuales estaban de acuerdo con que se llevara a cabo el cuestionario. Se procedió a repartir el cuestionario de manera virtual debido al Covid 19 y en un periodo de cinco meses se obtuvieron las respuestas de cada uno de ellos.

Técnicas de recolección de datos

(Herrera, 2005), se refieren a la técnica de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (...) la aplicación de una técnica que conduce a la obtención de información la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos”. La técnica de recolección de datos que se utilizó en la investigación fue la encuesta.

Para (Ferrando, 1992), una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto cotidiano utilizando procedimientos estandarizados de intervención con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en si toda la labor de la investigación resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados (Sabino, 1992).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario con preguntas cerradas, dando alternativas para contestar con el fin de analizar el efecto del liderazgo en una empresa de electricidad de Santo Domingo, Rep. Dominicana en el periodo julio – diciembre del año 2020. El cuestionario contiene dimensiones, indicadores y alternativas.

Técnica de procesamiento de datos

La técnica que se utilizará en el procesamiento de los datos será la estadística descriptiva transversal que consiste en un conjunto de procedimientos que tienen por objeto presentar masas de datos por medio de tablas, gráficos y medidas de resumen. (Fácil, 2020). De los empleados de la empresa se solicitó que colaboren con el estudio a más de cincuenta de los empleados de línea uno y línea dos, los cuales tienen supervisores directos en sus respectivos departamentos.

Herramientas para el procesamiento de los datos

Una herramienta es un medio físico que permite medir la información (Tamayo, 2002), para llevar a cabo la tabulación de los datos que se obtendrán por medio del cuestionario aplicado a los empleados utilizados como muestra y que han estado en disposición de brindar la información necesaria (Sampieri, 2014).

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la satisfacción de los empleados de un departamento, clima laboral, el rendimiento, desempeño y cumplimiento de metas y por su puesto, el líder y su estilo de liderazgo. Es un cuestionario realizado por el autor de la investigación.

Este cuestionario tiene los siguientes indicadores:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
El supervisor promueve actitudes positivas				
El supervisor está orientado a los resultados				

obtenidos en el trabajo				
Es evaluado su desempeño por parte del supervisor				
Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de el supervisor				
Se informa periodicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos				
Sus necesidades básicas estan				

siendo satisfechas adecuadamente				
El supervisor fortalece la confianza entre el equipo				
El supervisor exige mucho del equipo				
El supervisor suele hablar positivamente del departamento				
Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo				

Sus compañeros hablan positivamente del supervisor				
Se siente parte de la organización				
Realiza su trabajo con satisfacción				
Existe un ambiente de confianza con el supervisor				
El supervisor toma en cuenta las iniciativas y sugerencias de los empleados				
El supervisor influye en el grupo para el				

logro de sus resultados				
En el departamento la mayoría conoce bien las metas				
Siente que el supervisor es un aliado				
El supervisor realiza en equipo las tareas				
Cuando no se siente motivado, el supervisor sabe motivarlo				

CAPÍTULO IV – LIDERAZGO: CONCEPTO, HISTORIA, ESTILOS Y RASGOS

Concepto de liderazgo

La comprensión, el desarrollo, la predicción y la gestión del comportamiento de los líderes sigue siendo un enigma, a pesar de que había alrededor de 33.000 artículos y libros escritos sobre liderazgo en lo que iba del siglo XX. La pregunta básica es: ¿Qué constituye en realidad el liderazgo? mientras que Gore y Silander (Gore, 1959) han realizado unas cinco mil entradas sobre el concepto de liderazgo, Stogdill (Stogdill R. , 1974) revisó setenta y dos definiciones de liderazgo.

(Karmel, 1978), opina que es muy difícil establecer una única definición de liderazgo que sea lo suficientemente general para acomodar estos muchos significados y lo suficientemente específica para servir como una operacionalización de la variable. Sin embargo, existe una cierta unidad subyacente entre las diversas conceptualizaciones realizadas en esta área.

(H.J., 1970), opinan que “el liderazgo es fundamentalmente la capacidad de formar y moldear las actitudes y el comportamiento de otros individuos, ya sea en situaciones formales o informales y que la gestión se relaciona con la tarea formal de decisión y mando”. (Ivancevich S. a., 1993), definen el liderazgo como “la relación entre dos o más personas en la que una intenta influir en la otra hacia el logro de alguna meta o metas”.

En palabras de (Davis, 1975), “el liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen objetivos definidos con entusiasmo. Es el factor humano que une a un grupo y lo motiva

hacia los objetivos”. En palabras de (Donnell, 1984), “el liderazgo es la capacidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación hacia el logro de una meta”. El liderazgo lo definen (Blanchard, 1977), como “el proceso de influenciar las actividades del grupo hacia el logro de metas en una situación dada”.

(Robbins S. , 1979), define el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de metas”. “El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación y se dirige, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas”, dicen (Robert Tannenbaum, 1961) y otros autores.

De acuerdo con (George R. Terry Richard, 1968), “el liderazgo es la relación en la que una persona o el líder influye en otros para que trabajen juntos de buena gana en tareas relacionadas para lograr lo que el líder desea”. En las palabras de (Ivancevich D. a., 1991), “el liderazgo es la capacidad de influir a través de la comunicación en las actividades de otros, individualmente o como grupo, hacia el logro de metas valiosas, significativas y desafiantes”.

Según (Cribbin, 1972), el liderazgo es “un proceso de influenciar a un grupo en una situación particular en un momento dado y en un conjunto específico de circunstancias que estimula a las personas a esforzarse voluntariamente por alcanzar los objetivos organizacionales, dándoles la experiencia de ayudar lograr los objetivos comunes y la satisfacción con los tipos de liderazgo brindados”.

Según (Drucker, 1970), “El liderazgo es elevar las visiones del hombre a lugares más elevados, elevar el desempeño de un hombre a un nivel más alto, construir la personalidad de un hombre más allá de sus limitaciones normales”.

Diferentes académicos se han centrado en múltiples aspectos del liderazgo, como la fuerza creativa y directiva de la moral (Munson, 1981), el proceso por el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de la manera deseada (Bennis W. , 1959); la presencia de una relación de influencia particular entre dos o más personas (Hollander, 1996), dirigir y coordinar el trabajo de los miembros del grupo (Fiedler, 1967), una relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tienen que hacerlo (Merton, 1969); transformar a los seguidores, crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular a los seguidores la forma de lograr estas metas (Bass B. , 1985) y (Tichy, 1986), el proceso de influir en un grupo organizado para lograr sus objetivos (Roach, 1984), acciones que concentran los recursos para crear oportunidades deseables (Campbell D. , 1991), el trabajo del líder es crear las condiciones para que el equipo sea eficaz (Ginnett, 1996), según (Kakabadse, 1998), algunos ven el liderazgo como la relación personal entre el individuo y el grupo; otros como el proceso de luchar por metas y valores comunes; y otros, como aspectos de la conducta, ya sean deseados y controlados por el individuo o, alternativamente, reactivos e impulsados por fuerzas del entorno.

La característica común que se puede encontrar en muchas de las definiciones es la “influencia” que ejerce el líder. Es decir, intenta influir en el comportamiento de los demás en una dirección específica.

Historia del liderazgo

Desde finales del siglo XIX hasta aproximadamente 1930, las teorías del liderazgo enfatizaron el control y la centralización del poder. La teoría del “gran hombre”, que sugiere que los líderes nacen y no se hacen, apoya la existencia de algunas cualidades misteriosas que se confieren a individuos selectos y que con frecuencia se transmiten de generación en generación.

Este modelo perdió popularidad en las décadas de 1930 y 1940 cuando aparecieron las teorías de los “rasgos” que intentaban identificar los rasgos específicos que calificaban a un individuo para el liderazgo (Stogdill R. , 1948), identificó seis grupos de rasgos asociados con el liderazgo, incluida la capacidad, el logro, la responsabilidad, la participación, el estatus y la situación, pero concluyó que estos rasgos no explicaban suficientemente el liderazgo: “Una persona no se convierte en líder en virtud de la posesión de alguna combinación de rasgos”.

El final de la década de 1940 trajo más teorías psicoanalíticas que exploraron porque los individuos estaban motivados para liderar o seguir a un líder en particular, con un mayor enfoque en el papel de los grupos y organizaciones. Los investigadores en la década de 1960 enfatizaron cómo las personas son influenciadas hacia metas compartidas. Las “teorías de intercambio” se centraron en la comprensión de los intercambios sociales entre los individuos y el grupo, incluidas las recompensas, el estatus y la estima. La cual fue denominada Teoría del liderazgo situacional.

(Hencley S, 1973), (Hoy WK, 1987) propusieron que la situación social y las características de los subordinados influyen en las características del líder necesarias para tener éxito. (House, 1971), Identificó cuatro comportamientos importantes atribuidos al líder: directivo (orientado a la tarea), orientado al logro, de apoyo y participativo, y dos variables situacionales: las características personales del subordinado y cualquier demanda ambiental, como las reglas y procedimientos de la organización.

En la década de 1970 hubo un cambio de la psicología social hacia la conducta organizacional y la ciencia administrativa. Los roles de liderazgo y gestión se volvieron generalmente confusos e integrados, y surgieron las “teorías de atribución” para ver cómo los seguidores atribuyen ciertas cualidades a los líderes. “Transformación” se convirtió en un término que describe el liderazgo y "transaccional" se asoció con la gestión. (Burns, 1978).

Desde la década de 1980, la literatura sobre liderazgo se ha vuelto abrumadora en tamaño y alcance, a menudo reciclando conceptos como el pensamiento de “Gran Hombre” y “social” al igual que “comportamiento organizacional”, pero con un giro hacia la “influencia, estructuras” “transformacionales” de “servicio” y “colaborativas”. Los líderes se han vuelto más responsables con sus seguidores, con una relación más espiritual o basada en valores o principios entre líderes y seguidores. La “visión” se introdujo como una nueva característica de liderazgo y la “gestión del sueño” o la “visión” se ha convertido en la responsabilidad del líder. (Burns, 1978), (Bennis W. , 1990).

Hoy en día, el liderazgo funcional no se considera un puesto permanente, sino más bien un rol de servicio temporal, en el que las personas entran y salen de la responsabilidad de liderazgo a medida que cambian las situaciones. Un individuo puede desempeñar roles de liderazgo y seguidor simultáneamente, según las circunstancias, sus intereses y su experiencia. Si bien existe un acuerdo generalizado de que tanto las habilidades de liderazgo como las de gestión son necesarias para efectuar el cambio, existe un elemento de confusión en la literatura sobre dónde comienza una y dónde termina la otra.

Liderazgo y Administración

Aunque muchos de los que administran, consideran que están liderando, es falso. Ya que, aunque la gestión y el liderazgo se consideran sinónimos, existe una diferencia entre ambos. El énfasis del liderazgo está en el comportamiento interpersonal. A menudo se asocia con el comportamiento voluntario y entusiasta de los seguidores. Pero el liderazgo no tiene lugar necesariamente dentro de la estructura jerárquica de la organización. Muchas personas operan como líderes sin que su función esté claramente establecida o definida. Un líder a menudo tiene

suficiente influencia para provocar cambios a largo plazo en las actitudes de las personas y hacer que los cambios sean más aceptables. En consecuencia, el liderazgo puede verse principalmente como un proceso inspirador.

Por lo general, la administración se ve como hacer las cosas a través y con otros para lograr los objetivos organizacionales establecidos. El gerente puede reaccionar ante situaciones específicas y estar más preocupado por resolver problemas a corto plazo. Se considera que la administración se relaciona con las personas que trabajan dentro de una organización estructurada y con roles prescritos. Para las personas ajenas a la organización, es posible que el gerente no aparezca en un rol de liderazgo. (Hunt, 1986)

(Kotter J. P., 1990) y (Bennis W. , An Invented Life: Reflections on Leadership and Change, 1993), explican mediante la siguiente tabla las diferencias entre liderazgo y gestión:

	Liderazgo	Administración
Crea una agenda	Establece la dirección: Desarrolla una visión y las estrategias necesarias para su consecución.	Planes y presupuestos: pasos y cronogramas detallados establecidos para lograr los resultados necesarios; asignar los recursos necesarios
Desarrolla una red para lograr la agenda	Involucra personas alineadas: Comunica la dirección con palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación	Organiza personal: Establece la estructura para lograr los planes; delega al personal responsabilidad y autoridad

	puede ser necesaria para ayudar a crear equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias, y acepten su validez.	para la implementación; desarrolla políticas y procedimientos para orientar a las personas; crea sistemas de monitoreo.
Ejecución	Motiva e inspira: Estimula a las personas a superar las principales barreras políticas, burocráticas y de recursos para el cambio satisfaciendo las necesidades humanas básicas.	Controla y resuelve problemas: supervisa los resultados en base a los planes. y luego planifica y organiza para cerrar la brecha.
Resultados	Produce cambios, a menudo en un grado dramático: Tiene el potencial de producir cambios extremadamente útiles, como nuevos productos deseados por los gerentes.	Produce un grado de previsibilidad y orden: Tiene el potencial de producir consistentemente los resultados clave esperados por varios accionistas (como cumplir con los plazos para los clientes y pagar dividendos a los accionistas).

Según John P. Kotter, un destacado teórico del liderazgo, los gerentes de hoy deben saber cómo liderar y administrar. Sin liderar además de administrar, las organizaciones enfrentan la amenaza de extinción. Y establece las siguientes distinciones entre gestión y liderazgo:

- La gestión es más formal y científica que el liderazgo. Se basa en habilidades universales como planificación, presupuestación y control. La gestión es un conjunto explícito de herramientas y técnicas, basado en el razonamiento y las pruebas que se puede utilizar en una variedad de situaciones.
- El liderazgo, en contraste con la administración, implica tener una visión de lo que la organización puede convertirse.
- El liderazgo requiere obtener la cooperación y el trabajo en equipo de una gran red de personas y mantener motivadas a las personas clave de esa red, utilizando todas las formas de persuasión.

Roles del Liderazgo

(Mintzberg, 1973), ofrece una serie de ideas interesantes sobre la naturaleza de los roles gerenciales. Concluye que los gerentes desempeñan diez roles diferentes, que se dividen en tres categorías básicas: interpersonales, informativos y decisorios.

Roles Interpersonales

Hay tres roles interpersonales inherentes al trabajo del gerente. Son roles de figura decorativa, líder y enlace, que implican tratar con otras personas. En primer lugar, a menudo se le pide al gerente que actúe como figura decorativa: lleve a los visitantes a cenas, asista a ceremonias de corte de cinta y cosas por el estilo. Estas actividades suelen ser más ceremoniales y simbólicas que sustantivas.

También se le pide al gerente que actúe como líder, contratando, capacitando y motivando a los empleados. Un gerente que muestra formal o informalmente a sus subordinados cómo hacer las cosas y cómo actuar bajo presión los está dirigiendo. Por último, el gerente tiene un papel de enlace que desempeñar, que a menudo implica actuar como coordinador o vínculo entre personas, grupos u organizaciones.

Roles informativos

Los tres roles informativos del gerente identificados por Mintzberg fluyen naturalmente de los roles interpersonales: los roles de monitor, difusor y portavoz, que involucran el procesamiento de información. El proceso de realización de estos roles coloca al gerente en un punto estratégico para recopilar y difundir información. **Como supervisor**, el gerente busca activamente información que pueda ser de valor para la organización. Preguntar, subordinar y ser receptivo a información no solicitada. **Como divulgador** de información, transmite información relevante a otros en el lugar de trabajo. Cuando las funciones de supervisor y divulgador se consideran juntas, el gerente emerge como un vínculo vital en la cadena de comunicación de la organización. El tercer papel informativo como portavoz se centra en la comunicación externa. **El portavoz** transmite información formalmente a personas fuera de la unidad o fuera de la organización.

Roles decisivos

Mintzberg identifica cuatro roles decisivos: empresario, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador. Todos ellos se relacionan principalmente con la toma de decisiones. Primero, el gerente tiene el papel de empresario, el iniciador voluntario del cambio. Su segundo papel como manejador de disturbios no lo inicia él, sino otros grupos individuales. El gerente responde a su rol de manejador de disturbios manejando problemas tales como huelgas,

infracciones de derechos de autor y escasez de energía, etc. En su tercer rol decisorio como asignador de recursos, el gerente decide cómo se distribuirán los recursos y con quién debe trabajar. Más cercano. Un cuarto papel decisorio es el de negociador. En esta función, el gerente entabla negociaciones con otros grupos u organizaciones como representante de la empresa.

Rasgos y Habilidades de un líder

Algunos investigadores han mezclado las habilidades con los rasgos resultantes del desarrollo de las relaciones humanas de un líder con los subordinados. (Argyris, 1953) menciona las siguientes características de un líder:

1. El líder está en constante interacción y mando.
2. El líder hace de la organización parte de su propia imagen.
3. Los objetivos, valores y sentimientos personales del líder están centrados en la organización.
4. El líder maneja a los supervisores como individuos.
5. El líder controla la transmisión de información importante. El líder enfatiza el presente.
6. El líder enfatiza el presente.
7. El líder establece metas realistas.

De acuerdo con (Weihrich, 1990), cada grupo de personas que se desempeña cerca de su capacidad total tiene como jefe a alguna persona que sea experta en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece estar compuesta de al menos cuatro ingredientes principales: (1) la capacidad de usar el poder de manera efectiva y responsable, (2) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en diferentes momentos y en diferentes

situaciones, (3) la capacidad de inspirar seguidores y (4) la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima propicio para responder y despertar motivaciones.

Las habilidades de liderazgo son las competencias y el conocimiento que un líder posee y utiliza para alcanzar con éxito sus metas y objetivos. Estas habilidades son significativamente diferentes de los rasgos personales de los líderes: mientras que los rasgos definen quiénes son los líderes, las habilidades determinan lo que los líderes son capaces de lograr. A continuación, se presentará algunos de los rasgos de los líderes:

Inteligencia

La inteligencia, o capacidad intelectual o cognitiva, incluye la capacidad mental para comprender, razonar y percibir, así como la aptitud para comprender los hechos y las relaciones entre ellos. (Zaccaro, 2004), apoya la noción de que los líderes tienen mayor inteligencia que los que no son líderes, y los atributos de la inteligencia generalmente parecen hacer que los individuos sean mejores líderes. Sin embargo, la investigación sugiere que el liderazgo puede verse obstaculizado si la capacidad intelectual de un líder es significativamente diferente de la de sus seguidores. Los líderes efectivos deben ser capaces de explicar conceptos complejos de una manera que satisfaga las necesidades de los seguidores.

Autoconfianza y determinación

Los líderes que poseen confianza en sí mismos tienen certezas realistas en su propio juicio, ideas, capacidad, poder, toma de decisiones y habilidades. Estos líderes se conocen y confían en sí mismos sin orgullo ni arrogancia. Tienen una actitud positiva sobre sí mismos y son capaces de seguir adelante con la creencia de que, si toman una decisión equivocada, cualquier contratiempo se puede superar. Los líderes eficaces tienen confianza en sí mismos y autoestima. Entienden que

su liderazgo puede y marcará una diferencia en sus organizaciones y que la influencia que tienen sobre los demás es correcta y apropiada. (Northouse P. G., 2016)

La determinación es la motivación que un líder necesita para tomar una decisión e incluye características como energía, iniciativa, perseverancia y tenacidad. Los líderes con determinación tienen la persistencia necesaria para completar un trabajo y perseverar frente a los obstáculos.

La integridad personal

Según (Yukl G. , 2013), se refiere simplemente a la adhesión a los valores personales en el comportamiento diario. Por lo tanto, es un aspecto predominante de la confianza interpersonal. Los líderes eficaces muestran su carácter siendo éticos, dignos de confianza y honestos. Con respecto a la integridad, los líderes realmente deben “predicar con el ejemplo”. La integridad es fundamental en las relaciones entre líderes y seguidores: los líderes que demuestran integridad reciben admiración, respeto y lealtad de sus empleados. Pero si los líderes no se consideran dignos de confianza, no reciben la lealtad de quienes lideran y las relaciones con sus compañeros y superiores serán imposibles de mantener. Ser útil a los seguidores y reconocer que la lealtad es una vía de doble sentido son signos de integridad de liderazgo. Los líderes efectivos se rigen por las mismas reglas que establecen para los seguidores; hacer lo contrario viola la confianza de los seguidores.

Claramente, el engaño o la mentira a los seguidores resulta en una pérdida de credibilidad del liderazgo. La explotación, la manipulación y el incumplimiento de las promesas también comprometen la eficacia del líder. Los líderes que actúan por su propio interés pierden la confianza de sus seguidores. Si los líderes no logran mantener la confianza de los seguidores, la comunicación efectiva y el flujo de información útil se ven obstaculizados. Los líderes que se

niegan a asumir la responsabilidad de sus propias acciones y decisiones son percibidos como poco confiables o algo peor, especialmente si tratan de culpar a otros por sus propios fracasos. Cuando una violación de la integridad personal se vuelve obvia, el liderazgo efectivo cesa. (James W. Holsinger, 2018)

Cuando se les pidió a 1.500 gerentes que nombraran los rasgos más deseados en los líderes, la integridad estaba en la parte superior de la lista. (Kouzes, 2011), escribe: “La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas van a seguir a alguien voluntariamente, ya sea en la batalla o en la sala de juntas, primero quieren asegurarse de que la persona es digna de su confianza. Quieren saber que el futuro líder es veraz, ético y tiene principios”. Para ser un líder eficaz, se debe demostrar convicciones éticas en la rutina diaria de liderazgo.

Habilidades de liderazgo

Como se ha mencionado anteriormente, (Katz R. L., 1974), en su estudio clásico de gerentes identifica tres tipos importantes de habilidades gerenciales: técnicas, interpersonales y conceptuales. Las habilidades de diagnóstico también son requisitos previos para el éxito de la gestión.

Habilidades técnicas: Estas son las habilidades necesarias para lograr o comprender el tipo específico de trabajo que se realiza en una organización.

Habilidades interpersonales: La capacidad de comunicarse, comprender y motivar tanto a las personas como al grupo.

Habilidades conceptuales: Éstos dependen de la capacidad del gerente para pensar en abstracto. Los gerentes necesitan la capacidad mental para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para comprender cómo encajan todas las partes de la organización y para ver la organización de una manera holística.

Habilidades de diagnóstico: Estas habilidades son capaces de visualizar la respuesta más adecuada a la situación. Los gerentes exitosos la tienen.

(Yukl G. , 1981), resumiendo la investigación en el campo hasta su época, identificó los siguientes rasgos y habilidades como características de los líderes exitosos: Rasgos característicos de los líderes exitosos.

1. Adaptable a situaciones
2. Alerta al entorno social
3. Ambicioso y orientado al logro
4. Positivo
5. Cooperativo
6. Decisivo
7. Confiable
8. Dominante (el deseo de influir en otros)
9. Energético (alto nivel de actividad)
10. Persistente
11. Seguro de sí mismo
12. Tolerante al estrés
13. Dispuesto a asumir la responsabilidad

Habilidades características de los líderes exitosos:

1. Inteligente
2. Conceptualmente capacitado
3. Creativo
4. Diplomático y discreto
5. Habla con fluidez
6. Conocedor de la tarea grupal
7. Organizado (capacidad administrativa)
8. Persuasivo
9. Socialmente capacitado

Estilos de liderazgo

Según (Collante, 2018), en un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas.

Según (Chiavenato, 1999), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que (Ayoub-Pérez, 2011), afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influir en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo

dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Stoner J. , 1996).

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. Se pueden encontrar diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo en la literatura.

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales animan a los subordinados a esforzarse más y a ir más allá de lo que ellos (los subordinados) esperaban antes (Burns, 1978). Los subordinados de los líderes transformacionales sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes y están motivados para realizar comportamientos de roles adicionales (Bass, 1985), (Katz D. a., 1978).

Los líderes transformacionales logran el mejor desempeño de los subordinados, ya que pueden inspirar a sus subordinados a elevar sus capacidades para el éxito y desarrollar las habilidades innovadoras de resolución de problemas de los subordinados (Bass, 1985). También se ha descubierto que este estilo de liderazgo conduce a niveles más altos de compromiso organizacional y está asociado con el desempeño de la unidad de negocios (Barling, 1996).

Liderazgo Autocrático

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.

(Ayoub-Pérez, 2011), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

Liderazgo Transaccional

Los líderes transaccionales se centran en las necesidades físicas y de seguridad de los subordinados. La relación que se desarrolla entre el líder y el seguidor se basa en sistemas de regateo o recompensa (Bass B. a., 1993). Liderazgo transaccional. “El liderazgo transaccional se suele caracterizar como fundamental para el logro de las metas de los seguidores”

Hay tres componentes en el liderazgo transaccional: recompensa contingente, en la que el desempeño de los subordinados se asocia con recompensas contingentes o relación de intercambio; gestión activa por excepción, mediante la cual los líderes monitorean el desempeño de los seguidores y toman acciones correctivas si ocurren desviaciones para asegurar los resultados logrados; gestión pasiva por excepción, en la que los líderes no intervienen hasta que los problemas se agravan.

Liderazgo Democrático

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo

de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. (Collante, 2018)

(Hackman, 2013), relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

Liderazgo laissez-faire

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización.

Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. (Collante, 2018). Para, (Robbins S.

, 2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Líderazgo Carismático

(Weber, 1978), definió el liderazgo carismático como “que se basa en la devoción a la santidad excepcional, el heroísmo o el carácter ejemplar de una persona individual”. En la misma línea, (Shamir B, 1993), discutieron hacer que un líder carismático requiera una conciencia de identidad multidimensional que era significativa en este estilo de liderazgo. Estudios empíricos indicaron con respecto a los medios que utilizan los líderes, que los líderes carismáticos pueden conducir a la creatividad y la innovación empresarial básicamente en sus comportamientos y personalidad (House RJ, 1991).

Otros estudios han declarado que los líderes carismáticos normalmente afectaban a los seguidores formando un futuro prometedor y próspero en lugar de generar insatisfacción en comparación con la situación actual (Nadler DA, 1990). Existe una pista general de que el liderazgo carismático puede impulsar el nivel de compromiso organizacional, aumentar la energía y organizar los esfuerzos individuales hacia objetivos estratégicos, visiones (James K, 2011).

(Avolio BJ, 1993), mostró que los líderes carismáticos pueden generar aprecio, respeto, dedicación y honestidad. Del mismo modo, otros intentos han creado una correlación significativa entre el liderazgo carismático y la eficacia del grupo, así como el rejuvenecimiento (Paulsen N, 2009).

El líder timonel (pace-setting)

El líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel, al igual que el timonel de un barco, es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. (Terán, 2015)

En su forma de liderar, se encuentran cualidades como:

- Orientado a metas
- Estratégico
- Rapidez en conseguir los objetivos
- Gran conocimiento para servir de modelo

CAPÍTULO V - ESTABLECIMIENTO DE METAS Y DESEMPEÑO

En lugar de examinar el establecimiento de metas en general, el interés de este capítulo se centra en la manera como el establecimiento de metas influye en el comportamiento y el desempeño. Antes de estudiar las teorías que tratan sobre este punto, se debe ubicar el concepto de establecimiento de metas al plano del contexto motivacional.

Como declara (Molina, 2000), quizás la definición de motivación más utilizada gira en torno a cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia las metas. La motivación es un concepto, no se puede observar de manera directa y por lo tanto se debe comprobar como parte de una teoría más amplia donde las condiciones antecedentes están ligadas a las acciones conductuales.

(E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990), aseguran que la motivación es personal e individual en términos de su contenido. Por lo tanto, cada persona es única en términos de lo que le emociona y de la manera como dirigen su comportamiento; y finalmente, la motivación es dirigida hacia una meta. Las discrepancias entre las metas y el logro de estas pueden ser vistas como importantes determinantes de la emoción y la dirección del comportamiento; la importancia y el compromiso con la meta son valiosos para la intensidad y la persistencia.

Las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso. Aceptar una meta asignada o establecer una meta para uno mismo ayuda a centrar la atención y evitar las distracciones. La meta ayuda a elegir comportamientos.

Adicionalmente, el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con esta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso. Por lo tanto, las metas tienen un efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, cuatro resultados conductuales claves en la motivación (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990).

Establecimiento de metas y compromiso con las metas

En el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional. (MITCHELL, 1997)

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas. (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990)

El compromiso se refiere al apego o a la determinación de alcanzar una meta, independientemente de su origen, por lo tanto, puede aplicarse a cualquier meta, sea auto establecida, participativa o asignada. La aceptación es un tipo de compromiso; se refiere al compromiso con una meta que ha sido asignada (E.A. LOCKE, G.P. Latham & M. EREZ, 1988). Conceptualmente, el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño. (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990)

Análisis de la literatura sobre establecimiento de metas

Desde 1990 se han realizado varias investigaciones sobre el establecimiento de metas. A continuación, se analizarán varios documentos teóricos y prácticos para investigar los diversos pasos en el proceso de establecimiento de metas y los factores que median o moderan la relación entre el establecimiento de metas, el comportamiento y el desempeño.

Establecimiento de metas y variables contextuales

Aunque se ha demostrado que el uso de las metas y la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño son ubicuos, es necesario prestar mayor atención al contexto que rodea el uso de

las metas en las organizaciones. Los investigadores han sugerido que el contexto donde se implementa el establecimiento de metas es tan importante como el contenido de las metas.

Una variable contextual identificada como antecedente potencial del compromiso con la meta son las restricciones situacionales. Ellas son ciertos aspectos del entorno laboral (ej., falta de tiempo, materiales, información, etc.) que actúan como obstáculos para el desempeño impidiendo que los empleados puedan traducir plenamente su habilidad y motivación en desempeño. (Molina, 2000)

Los empleados enfrentados a restricciones se sienten frustrados porque no pueden desempeñarse bien a pesar de tener la motivación y la habilidad para alcanzar el éxito. Esa sensación de frustración anula su motivación reduciendo las percepciones de las expectativas, las cuales a su vez también pueden disminuir el compromiso con las metas.

Otro factor contextual identificado como importante en el establecimiento de metas es el apoyo de los supervisores. El apoyo en términos de intercambio líder-miembro (ILM), que refleja la calidad de la relación dual entre supervisores y empleados; los empleados con relaciones ILM mejores se sienten más comprometidos con el éxito de sus unidades que aquellos que sostienen relaciones ILM de menor grado, y los primeros están dispuestos a dedicar más tiempo y energía que los últimos. (Molina, 2000)

Desde la perspectiva de la teoría de la expectativa, los empleados con ILM mejores deben tener mayores niveles de motivación porque reciben más ánimo y recompensas, lo cual debe aumentar las percepciones de expectativa e instrumentalidad. Después de realizar un estudio en cuatro sucursales de una empresa minorista (KIM, 1998) encontraron que el compromiso con las

metas estaba positivamente relacionado con ILM y negativamente relacionado con las restricciones situacionales.

El estudio también respaldaba la teoría de que la relación entre compromiso con las metas y desempeño varía como una función de ILM: una relación positiva era evidente entre el compromiso y el desempeño para los empleados con un ILM alto, mientras que la relación para los empleados con un ILM bajo era casi nula. En contraste, el estudio respaldaba la teoría de que la relación entre el compromiso con las metas y el desempeño no varía significativamente como una función de las restricciones.

Establecimiento de metas asignadas versus participativas y generalización de la respuesta

El debate sobre si las metas deben ser asignadas o establecerse de manera participativa se ha ido calmando desde que los investigadores sugirieron que las metas asignadas producen el mismo efecto que las metas establecidas de forma participativa si son “dichas y vendidas” de manera adecuada a los empleados.

Sin embargo, las diferencias observadas entre el establecimiento de metas participativo y asignado presumiblemente se deben a las diferencias en las variables mediadoras tales como la dificultad de las metas, la información y el desarrollo de estrategias. Por ejemplo, en las tareas complejas y las tareas bien aprendidas, las metas establecidas participativamente pueden ser más efectivas que las metas asignadas porque pueden ayudar a reducir las ambigüedades y en el desarrollo de estrategias efectivas para la realización de las tareas. (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990)

El impacto del establecimiento de metas siempre ha sido definido operacionalmente como cambios observados en un comportamiento específico (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990). En

el mundo real, existen muchas conductas que cavarían, se correlacionan o comparten una similitud funcional entre sí.

Por lo tanto, cuando la intervención en el establecimiento de metas busca operar en un comportamiento, es posible que los comportamientos similares a los comportamientos objetivo, pero no directamente enfocados por la intervención en el establecimiento de metas también se vean afectados.

Si se observa que la frecuencia de un comportamiento no enfocado cambia durante una intervención enfocada hacia otro comportamiento, se presume que ha ocurrido una generalización de la respuesta. Cuando los individuos participan en el establecimiento de metas, sin duda se refieren a sus metas implícitas con el fin de proporcionar opiniones sobre el uso racional del proceso de establecimiento de metas.

Referirse a las metas implícitas también puede influir en la consideración de otros comportamientos relacionados funcionalmente. Si existe una fuerte asociación previa entre comportamientos no enfocados funcionalmente relacionados con el comportamiento enfocado por la meta, el efecto de la intervención puede generalizarse hacia estos comportamientos (GELLER, T. D. LUDWIG & E. S., 1997)

Por otro lado, si una meta asignada es percibida como controlada externamente, es posible que no active las metas implícitas. Desde estas circunstancias, es probable que ningún comportamiento distinto al comportamiento objetivo sea promovido por consecuencias externas. La generalización de la respuesta posiblemente no ocurra porque las metas implícitas sobre comportamientos relacionados, pero no enfocados no son activados (GELLER, T. D. LUDWIG & E. S., 1997)

Según el análisis del experimento diseñado para mejorar las prácticas de conducción de los repartidores de pizza, la generalización de la respuesta ocurrió únicamente en el sitio que recibió la intervención participativa. Los resultados sugieren que un efecto secundario benéfico de la intervención participativa fue un cambio deseado en los comportamientos relacionados no enfocados, como, por ejemplo, cumplir la meta de tiempo de entrega, cuidando también de respetar las reglas de tránsito y no poner en peligro sus vidas, mientras que la intervención asignada pudo haber producido efectos secundarios indeseados en los comportamientos no enfocados.

Establecimiento de metas y retroalimentación

Los empleados necesitan saber cómo van en la medida que avanzan hacia el logro de las metas. Las fuentes de retroalimentación pueden venir de la tarea misma, pero en muchos casos proceden de un supervisor. La retroalimentación proveniente de los supervisores requiere de monitoreo al igual que de una transmisión e intercambio regulares de información. En situaciones donde las observaciones de la conducta o el desempeño son difíciles de adquirir será también difícil brindar una retroalimentación oportuna y adecuada.

El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación. Aunque la retroalimentación tradicionalmente es vista como una información que fluye hacia abajo, también puede fluir hacia arriba (es decir, los subordinados calificando el desempeño de su supervisor inmediato). Y obviamente, la interpretación de cada quién (atribuciones) sobre la retroalimentación contribuye a causar impacto sobre el desempeño.

A pesar de la creciente popularidad de los programas de retroalimentación hacia arriba, se ha hecho muy poca investigación sobre los efectos que tiene la retroalimentación hacia arriba sobre los cambios que ocurren en el desempeño gerencial con el paso del tiempo. Sin embargo, la

ausencia de un grupo de control o grupo de comparación hace que sea difícil determinar si la habilidad aumenta o si han ocurrido cambios positivos en la conducta posterior de los jefes, como resultado de la retroalimentación (J. W. SMITHER, 1995).

El acto de introducir un sistema de retroalimentación formal en un grupo de trabajo indica con seguridad que el desempeño debe mejorarse en las áreas que han sido medidas. Por lo tanto, incluso los gerentes que no reciben informes de retroalimentación individualizada pueden sentirse motivados a mejorar su desempeño, y también se elimina el “Loafing Effect”. (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990) (P. H. WHITE, M. M KJELGAARD & S. G HARKINS, 1995)

Establecimiento de metas e incentivos monetarios

Numerosos estudios han demostrado la utilidad sobre el establecimiento de metas y de los incentivos monetarios como técnicas para mejorar la motivación y por lo tanto el desempeño. Sin embargo, no hay mucha comprensión sobre cómo estas dos técnicas interactúan para determinar el desempeño.

Los investigadores han sugerido que los incentivos muy probablemente afecten la aceptación de la meta por parte de un individuo o su compromiso con esta. El estudio de (WRIGHT, 1992), examinó el papel de los incentivos monetarios como un determinante del compromiso con las metas así: (a) probando el papel mediador del valor en una relación incentivo compromiso, los incentivos afectan el compromiso con las metas aumentando el valor del logro de las metas, y (b) examinando el papel mediador del compromiso con las metas en los efectos del tipo de incentivos, el nivel de incentivos y el nivel de meta sobre el desempeño.

La condición de pago por pieza puede mostrar mayores niveles de valor para todos los niveles de desempeño porque cada nivel de desempeño que alcanza el nivel de meta tiene una

mayor compensación monetaria. Esta condición podría causar un efecto techo de tal forma que, con relación a la condición de bonificación por logro de las metas, se puede observar un nivel más alto de valor, pero una pendiente menor en valor (WRIGHT, 1992).

Otros resultados demostraron que dichos incentivos basados en la meta como la bonificación por el logro de las metas, por medio de los cuales los sujetos reciben un pago básico más una bonificación si logran las metas, producía un mayor compromiso con las metas fáciles, pero un menor compromiso con las difíciles. Por lo tanto, estos incentivos pueden hacer que los individuos rechacen y no acepten la meta cuando es suficientemente difícil para producir un mejor desempeño.

Esta situación podría dar lugar a la pérdida de la eficacia de la intervención en el establecimiento de metas (WRIGHT, 1992).

Establecimiento de metas individuales y metas grupales

Gran parte del trabajo en las organizaciones se realiza en grupos o por lo menos en ambiente de grupos. Aún así, la mayoría de las investigaciones sobre organizaciones se han centrado en la competitividad examinando los efectos de los cambios en los procesos de producción, motivación y desempeño. La mayoría de las investigaciones empíricas sobre el establecimiento de metas que dominan los estudios actuales sobre motivación han sido realizadas a nivel individual.

El establecimiento de metas en un contexto de grupo posiblemente no pueda generalizarse directamente a partir de la investigación individual, pues el establecimiento de metas se vuelve más complicado en grupo. Uno de los principales factores que diferencia el establecimiento de metas en grupo, del establecimiento de metas individuales es la presencia de fenómenos grupales

como normas, Loafing, interdependencia, o cohesión (i.e., la cohesión conduce a metas superiores que producen un mejor desempeño (MULVEY, 1995).

Aunque se ha encontrado que las metas de grupo aumentan el desempeño del grupo, la eficacia de las metas individuales para mejorar el desempeño del equipo ha producido resultados mezclados. Esta varianza puede deberse tanto a las características de la tarea como de la meta. Una explicación para esta varianza puede ser la naturaleza de la tarea; el grado de interdependencia en una tarea de grupo es una importante condición de barrera sobre la relación establecimiento de meta - desempeño del grupo.

Otra explicación para esa varianza puede ser que las estructuras de meta diferentes tales como las metas individuales egocéntricas, las metas individuales grupo céntricas, o las metas de grupo, solas y en combinación pueden producir diferentes resultados sobre el desempeño (ROSSE, 1995).

La diferencia entre la progresión independiente/interdependiente o agregado/no agregado es con frecuencia confusa. En sus términos más simples, la progresión independiente/interdependiente refleja el grado en el cual los miembros del grupo deben trabajar juntos para lograr unas tareas, mientras que la progresión agregado/no agregado tiene que ver con los aspectos de la medición (i.e., en una tarea agregada, el desempeño del grupo se mide sumando los desempeños individuales de los miembros del grupo; en una tarea no agregada, se requiere que el producto del grupo sea mayor a (o diferente de) la suma del resultado individual debido a las relaciones interdependientes entre los miembros del grupo). Por lo tanto, las tareas no agregadas requieren interdependencia, aunque ésta no siempre tiene un resultado no agregado (ROSSE, 1995).

Resulta lógico asumir que, si las metas tienen la capacidad para dirigir la atención y el esfuerzo hacia el desempeño de grupo o individual, también tienen la capacidad para aumentar el compromiso con la dimensión a la cual se refieren. En consecuencia, una meta individual egocéntrica debería mejorar el compromiso individual para maximizar el desempeño individual (i.e., orientación hacia el desempeño individual ODI, mientras que la meta de grupo debe aumentar el compromiso para maximizar el desempeño del grupo (i.e., orientación hacia el desempeño grupal ODG).

Desafortunadamente, no hay claridad sobre el efecto que puedan tener estas metas en la orientación del desempeño cuando se dan una tras otra. El papel que juegan las metas individuales grupo céntricas también es ambiguo cuando estas metas son administradas sin que vayan acompañadas de metas grupales. (Molina, 2000)

Los resultados del estudio de Crown & Rose indican que las metas individuales grupo céntricas y las metas grupales dadas en combinación aumentan el desempeño del grupo para tareas interdependientes. En realidad, esta combinación de metas produjo un desempeño de grupo 36% mejor que el del grupo control y mucho mayor que en cualquier otra combinación. (Molina, 2000)

Los resultados sugieren que no sólo existe un aumento agregado en el esfuerzo empleado (i.e., el esfuerzo empleado para la meta de grupo además del esfuerzo empleado para la meta con contribución individual), sino también que hubo un efecto multiplicador (un efecto espiral sobre el esfuerzo empleado): El aumento del esfuerzo empleado en el desempeño del grupo produjo un incremento en la contribución individual, seguido por un aumento en el esfuerzo empleado en el desempeño del grupo. (Molina, 2000)

La capacidad para estimular el nivel más alto de compromiso tanto para el desempeño individual como grupal, unido a una orientación de desempeño grupal dominante, es importante para afectar el desempeño a través del desarrollo de estrategias cooperativas (ROSSE, 1995)

Adicionalmente, las relaciones más fuertes entre las variables de las metas y la cohesión sugieren que la cohesión puede ser altamente eficaz para lograr que los grupos establezcan metas difíciles y sigan sintiéndose comprometidos con esas metas (MULVEY, 1995)

(K. H. DOERR, 1996) encontraron que las metas de grupo producían un esfuerzo mayor y también más productividad que las metas individuales tanto en líneas de producción pull (halar) —donde los trabajadores se pasan el trabajo cuando el siguiente trabajador está listo—, o líneas de producción push (empujar) —donde los trabajadores se pasan el trabajo tan pronto como está terminado—. Es posible que las tareas en las líneas de experimento fueran algo interdependientes, independientemente de la política de flujo de material utilizada, y por lo tanto las metas de grupo fueran más eficaces en términos de motivación a través de las políticas.

De manera alterna, las conductas interactivas o el monitoreo del desempeño, lo cual es incentivado por las metas de grupo, promueven el esfuerzo y la productividad sobre tareas relativamente independientes al igual que sobre tareas interdependientes. Otro hallazgo en este experimento es que la satisfacción laboral era mayor cuando se usaba la meta de grupo con una política de halar, o cuando se usaba una meta individual en una política de empujar (K. H. DOERR, 1996)

Establecimiento de metas

Existe una gran cantidad de investigación en el área del establecimiento de metas, particularmente dentro de los entornos organizacionales. Inicialmente, esta exploración comenzó

con el objetivo de determinar cómo se relaciona el nivel de logro previsto (la meta) con el nivel real de logro (el desempeño) en un entorno organizacional. (E.A. Locke & G.P. Latham, 1991)

Se ha demostrado que el establecimiento de metas aumenta la motivación de los empleados y el compromiso organizacional (Latham, 2004). Además, las metas afectan la intensidad de nuestras acciones y nuestras emociones: cuanto más difícil y valorada es una meta, más intensos serán nuestros esfuerzos para lograrla y más éxito experimentaremos después de lograrlo (G.P. Latham & E.A. Locke, 2006).

A través de la experiencia del éxito y las emociones positivas que lo acompañan, crece la confianza y la fe en nuestras propias habilidades. (Schunk, 1985), encontró que la participación en el establecimiento de metas fomenta la búsqueda de nuevas estrategias para ayudar al éxito. Encontrar formas novedosas de utilizar e impulsar las habilidades aumenta el conocimiento relevante para la tarea al tiempo que mejora la autoeficacia y la confianza en uno mismo.

El establecimiento de objetivos implica planificar el futuro. (A.K MacLeod, E. Coates & J. J. Hetherington, 2008) encontraron que el establecimiento de metas y la planificación orientada a las habilidades mejoraron significativamente el bienestar subjetivo en aquellos que participaron en un programa de intervención para el establecimiento de metas. Pensar positivamente en el futuro refuerza nuestra capacidad para crear metas y considerar las acciones necesarias para alcanzarlas.

La capacidad de planificar impacta positivamente nuestro control percibido sobre los resultados de las metas y nuestro futuro (P.J Vincent, P. Boddana & A.K. MacLeod, 2004). Además, el establecimiento y el logro de metas pueden promover el desarrollo de un locus de control interno. Cuando los individuos con un locus de control externo creen que tanto los

resultados positivos como los negativos son el resultado de influencias externas, aquellos con un locus de control interno creen que el éxito está determinado por sus propias acciones y habilidades.

Los 10 sistemas de fijación de metas más populares

El sistema de metas S.M.A.R.T

S.M.A.R.T., es un acrónimo que enfatiza los cinco principios básicos del sistema:

S = específico

M = medible

A = alcanzable

R = Relevante

T = tiempo específico

Específico

Un objetivo específico se circunscribe a un aspecto, tarea o acción determinada de una empresa. En marketing, una meta específica podría ser, por ejemplo, aumentar la generación mensual de MQLs (Marketing Qualified Leads) en un 20% (de 600 a 720). Este objetivo es específico porque nos dice exactamente lo que se espera lograr.

Mensurable (Medible)

Para que sea mensurable, una meta tiene que ser específica. De otra manera, no es posible interpretar si los resultados están dentro de lo esperado. Además, es necesario contar con los medios para poder medirla, ya sea herramientas de software o una metodología de análisis que

posibilite saber en qué medida se alcanzó el resultado previsto. Siguiendo el ejemplo anterior, en este punto se necesitaría registrar la cantidad de leads que generan las acciones de marketing.

Alcanzable

Por alcanzable se refiere a un objetivo que sea perfectamente realizable en las condiciones con las que se cuenta. Por ejemplo, de acuerdo con las características de la empresa y el mercado, pretender aumentar la generación mensual de MQLs en un 75% podría ser demasiado. Es muy importante plantearse metas realistas, teniendo en cuenta que sobre la base de su cumplimiento se puede, luego, apuntar más alto. Por otro lado, en este punto es importante especificar a través de qué acción o acciones se pretende lograr dicho objetivo. En este ejemplo, la generación de MQLs podría aumentarse creando una mayor variedad de ofertas descargables en el sitio web.

Relevante

Una meta relevante es aquella que está en línea con los objetivos generales del negocio. No tiene sentido plantearse acciones cuyos resultados no sean subsidiarios de alguno de los objetivos generales que la empresa tiene en su plan de desarrollo. En este sentido, aumentar la generación mensual de MQLs en un 20% será relevante en la medida en que la empresa tenga como propósito aumentar su facturación, y que un porcentaje de esos MQLs puedan efectivamente traducirse en ventas. En el caso de que la generación de leads ya sea adecuada, pero no se logre cerrar una cantidad suficiente de operaciones, aumentar los MQLs podría no ser tan relevante como optimizar las etapas posteriores del pipeline.

Temporal (tiempo específico)

Que los objetivos SMART sean temporales significa que están limitados a un tiempo determinado. Todas las características mencionadas (su especificidad y mensurabilidad, su alcance

y relevancia) dependen del tiempo en que deben ser completados. El tiempo que se asigna a un objetivo puede provocar que no sea realizable, o puede dificultar su mensurabilidad. Por eso, cuando se plantea una meta de este tipo siempre se debe tener en cuenta el lapso. Para completar el ejemplo anterior, el objetivo será aumentar la generación mensual de MQLs en un 20% (de 600 a 720), a través de la creación de seis ofertas descargables en el sitio web, en un plazo de tres meses. (Knöbl, 2018)

El sistema de metas S.M.A.R.T.E.R.

Sistema de metas S.M.A.R.T.E.R. Es un sistema de establecimiento de metas el cual es una extensión del modelo S.M.A.R.T. Se adjuntan dos principios adicionales para proporcionar un enfoque más completo. A continuación, se detallan las siglas completas junto con la característica de cada letra.

S = específico

M = medible

A = alcanzable

R = Relevante

T = tiempo específico

E = Evaluar

R = Revisar

Ya que se han definido los primeros cinco principios, solo mencionaremos los dos últimos, los cuales proporcionan una mayor profundidad que supera algunas de las deficiencias inherentes al original método S.M.A.R.T.

“Evaluar” significa que una meta debe ser monitoreada para promover un progreso constante. Este principio amplía el alcance de “Medible”. No es suficiente que un objetivo proporcione una forma de monitorear el progreso (a través de la especificidad). También debe haber una manera de evaluar si las circunstancias cambiantes afectan su viabilidad.

“Revisar” significa que una meta siempre debe estar abierta a reevaluación. Las ambiciones y aspiraciones cambian con el tiempo. Se debe permitir que los objetivos cambien con ellos. Este principio introduce la adaptación, una faceta indispensable, en el proceso de establecimiento de metas. Reconoce que los objetivos pueden desalinearse con los planes a largo plazo debido a cambios ambientales, obstáculos organizativos y otros desafíos. Cuando esto ocurre, le permite a la empresa realinearlos.

El sistema de metas OKRS (OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)

El método de Objetivos y Resultados Clave es más simple que el método S.M.A.R.T. y métodos S.M.A.R.T.E.R. Así es como funciona: Primero, establezca un objetivo que le gustaría lograr. Luego, identifique la métrica que mejor indique el progreso. Finalmente, manténgase pendiente de esa métrica hasta que haya logrado el objetivo.

Los OKR se utilizan normalmente a nivel organizativo. Por ejemplo, un gerente puede alentar a sus empleados a establecer objetivos e identificar y realizar un seguimiento de los resultados clave para garantizar que se logren las metas de su departamento. Es una forma eficaz

de comunicar objetivos a un gran grupo de personas y alinear los esfuerzos de todos en la jerarquía existente.

El sistema de metas BSQ (GRANDE, PEQUEÑO, RÁPIDO)

Este enfoque fue inventado por David Van Rooy, un experto en psicología organizacional. Aboga por establecer grandes metas, especificar sométase más pequeñas que sirvan como guías en el camino hacia el logro de las metas y establecer un cronograma. Según Van Rooy, el primer paso cortocircuita la tendencia a venderse cortos. Anima a pensar en grande, confiando en que se puede lograr más de lo que se piensa. El segundo paso establece una serie de puntos de referencia que se pueden utilizar para monitorear el progreso. El tercer paso fomenta el uso de fechas límite para estimular a actuar.

La ventaja del enfoque Grande, Pequeño y Rápido es que anima a adoptar objetivos que nos obligan a salir de nuestras zonas de confort. Pero no es solo un ejercicio de cumplimiento de deseos. El método BSQ impulsa a crear un plan de acción a través de hitos. E impulsa a actuar a través de una fecha límite. Promueve tanto la especificidad como la practicidad al tiempo que ofrece una forma de lograr y ganar impulso en el camino.

Este enfoque se deriva de los tres principios básicos de metas de Van Rooy:

1. Una meta es mejor que ninguna meta
2. Un objetivo específico es mejor que un objetivo amplio
3. Un objetivo difícil y específico es mejor que un objetivo fácil

El sistema de metas GOAL BUDDY

El sistema incorpora siete pasos. El primer paso es reflexionar sobre los objetivos pasados que ha logrado con éxito. Esto tiene como objetivo brindarle la confianza que se necesita para lograr sus ambiciones actuales y futuras. En segundo lugar, se le anima a imaginar cómo le gustaría que fuera su vida en el futuro, asumiendo que poseía los recursos necesarios para hacerlo realidad. Esta es la fase de lluvia de ideas.

En tercer lugar, se supone que se debe decidir lo que se quiere lograr. Este paso, denominado “manifiesto” por los creadores de GoalBuddy, está diseñado para aclarar el resultado del paso dos. En cuarto lugar, debe crear un plan de acción para cada objetivo que destacó en el paso tres. Este paso también lo alienta a investigar sus creencias limitantes, así como sus motivaciones para cada objetivo.

En quinto lugar, debe incorporar su plan de acción en un plazo de 90 días. Este paso establece una fecha límite. Los primeros cinco pasos se centran en establecer metas. Los pasos seis y siete se enfocan en lograrlos. El sexto paso es encontrar un compañero de meta. Esta persona sirve como socio responsable.

El séptimo y último paso es reunirse regularmente con su compañero objetivo, semanal, trimestral y anualmente, para revisar su progreso. Estas reuniones van más allá de la mera responsabilidad. También son una oportunidad para reevaluar sus objetivos y recursos, y hacer los ajustes necesarios.

Sistemas de metas basadas en los cinco principios de Locke y Latham

En la década de 1990, la investigación sobre el establecimiento de objetivos culminó en la teoría del establecimiento de objetivos y el desempeño de tareas en la que se sugirieron 5 principios clave para el logro exitoso de objetivos (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990)

1. Compromiso

El compromiso se refiere al grado en que un individuo está apegado a la meta y su determinación de alcanzarla, incluso cuando se enfrenta a obstáculos. Según (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990), el desempeño de metas es más fuerte cuando las personas están comprometidas, y más aún cuando dichas metas son difíciles. Dado el compromiso con un objetivo, si un individuo descubre que su desempeño está por debajo del requerido, es probable que aumente su esfuerzo o cambie su estrategia para lograrlo (G.P. Latham & E.A. Locke, 2006).

Cuando se está menos comprometido con los objetivos, en particular los más desafiantes, se aumenta la probabilidad de rendirse. En presencia de un fuerte compromiso, existe una asociación significativa entre metas y desempeño; es más probable que se haga lo que se pretende hacer (Miner, 2005).

2. Claridad

Los objetivos específicos te ponen en un rumbo directo. Cuando una meta es vaga, tiene un valor de motivación limitado. La investigación de (R. D. Arvey, H. D. Dewhirst & J. C. Boling, 1976), indicó que la claridad de las metas estaba relacionada positivamente con la motivación general y la satisfacción en el lugar de trabajo.

Establezca metas claras, precisas e inequívocas que estén implícitas y puedan medirse.

Cuando una meta está clara en su mente, tiene una mejor comprensión de la tarea en

cuestión. Se sabe exactamente lo que se requiere y el éxito resultante es una fuente más de motivación.

3. Desafiante

Los objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables. Las metas desafiantes pueden mejorar el rendimiento a través de una mayor satisfacción personal y la motivación para encontrar estrategias adecuadas para llevar nuestras habilidades al límite (E.A. LOCKE & G.P. Latham, 1990). Por el contrario, las metas que no están dentro de nuestro nivel de capacidad no se lograrán, lo que generará sentimientos de insatisfacción y frustración.

A las personas le motiva el logro y la anticipación al logro. Si se sabe que un objetivo es desafiante pero que creen que está dentro de sus capacidades para lograrlo, es más probable que estén motivados para completar una tarea (B.J Zimmerman, A. Bandura & M. Martinez-Pons, 1992).

4. Complejidad de la tarea

(Miner, 2005), sugirió que las tareas demasiado complejas introducen demandas que pueden silenciar los efectos del establecimiento de objetivos. Las metas demasiado complejas que se encuentran fuera de nuestro nivel de habilidad pueden volverse abrumadoras e impactar negativamente la moral, la productividad y la motivación.

La escala de tiempo para tales objetivos debe ser realista. Dar suficiente tiempo para trabajar hacia una meta brinda oportunidades para reevaluar la complejidad de la meta, mientras se revisa y mejora el desempeño. Incluso las personas más motivadas pueden desilusionarse si la complejidad de la tarea es demasiado grande para sus habilidades.

5. Retroalimentación

El establecimiento de metas es más efectivo en presencia de retroalimentación inmediata (Erez, 1977). La retroalimentación, incluida la retroalimentación interna, ayuda a determinar el grado en que se está cumpliendo una meta y cómo está progresando. La retroalimentación inequívoca garantiza que se puedan tomar medidas si es necesario. Si el desempeño cae por debajo del estándar requerido para lograr una meta, la retroalimentación nos permite reflexionar sobre nuestra capacidad y establecer metas nuevas y más alcanzables.

Cuando dicha retroalimentación se retrasa, no podemos evaluar la efectividad de nuestras estrategias con prontitud, lo que conduce a una posible reducción en la tasa de progreso (Zimmerman, 2008). Cuando se percibe el progreso hacia una meta como adecuado, les hace sentir a las personas capaces de aprender nuevas habilidades y establecer metas futuras más desafiantes.

Sistema de metas Planificación Atrás

Este enfoque para establecer metas alienta a comenzar con el resultado que se desea y luego trabajar hacia atrás para crear un plan para lograrlo. La planificación hacia atrás defiende el modelo de “empezar con el fin en mente”. Se trata de cuatro pasos que están diseñados para producir una estrategia factible y procesable para lograr cualquier cosa que se proponga hacer.

Paso 1: identifique una meta a largo plazo.

Paso 2: decida las acciones que deberá realizar.

Paso 3: crea hitos.

Paso 4: retrocede un paso.

Sistema de metas Bagh (grande, peludo y audaz)

Seguro has escuchado alguna vez acerca del término BHAG, el cual es un acrónimo para Big – grande, Hairy – peluda, Audacious – audaz, Goal – meta u objetivo. Básicamente es un objetivo grande, audaz y peludo, a largo plazo, que te da algo de miedo, pero te ayuda a tener claro y alineado a donde se quiere llegar.

Este concepto fue creado por Jim Collins, un término lanzado en su libro Build to Last, en el menciona que este objetivo a largo plazo debe ser creado para definir a donde quieres llegar en los próximos 10 a 30 años. (MARCOS, 2015)

Sistema de metas CÍRCULO DE ORO

El enfoque del Círculo Dorado para el establecimiento de objetivos se centra en por qué desea alcanzar un objetivo en particular. De acuerdo con este método, solo después de determinar por qué se desarrolla el cómo y el qué (en ese orden). La idea fue conceptualizada por Simon Sinek, autor de Start With Why. En una charla popular de TED, Sinek señaló que la mayoría de las personas se concentran en lo que quieren lograr. Algunos van más allá y consideran cómo lo lograrán. Pero pocos piensan por qué quieren hacerlo. El método del Círculo Dorado fomenta el establecimiento de metas en la dirección opuesta. Comience con el por qué, luego determine cómo y finalmente desarrolle el qué.

Sistema de metas OGSM (OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS, MEDIDAS)

OGSM significa objetivo, metas, estrategias y medidas. Es una forma de definir lo que quiere lograr y cómo llegará allí. El modelo divide sus metas en objetivos amplios, metas fijas y

medibles, estrategias para guiar sus acciones y medidas para brindarle una forma directa de monitorear su progreso.

Objetivo: definir una visión revolucionaria global

- Estable, conciso y vinculado a la misión de la empresa

Objetivos: escalones para lograr el objetivo de nivel superior

- Específico, medible, alcanzable, compatible

Estrategias: las elecciones que hacemos para lograr nuestro objetivo.

- Donde elegimos enfocarnos
- Debe ser flexible

Medidas: referencias numéricas sobre nuestro progreso

- KPI utilizados como puntos de control para determinar si nuestras estrategias están funcionando (Chaffey, 2015)

CAPÍTULO VI – TEORIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Para explicar el impulso de los trabajadores, expertos como Maslow, Adams, Herzberg, entre otros; han realizado varias aportaciones sobre las teorías que explican el comportamiento frente a las motivaciones que perciben las personas en las que se destacan.

Teoría de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1954) intentó sintetizar una gran cantidad de investigaciones relacionadas con la motivación humana. Antes de Maslow, los investigadores generalmente se enfocaban por separado en factores como la biología, el logro o el poder para explicar qué energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. (Huitt, 2007)

1. Necesidades básicas o fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
2. Necesidades de seguridad: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.
3. Necesidades sociales: Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
4. Necesidades de estima o reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. Necesidades de autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

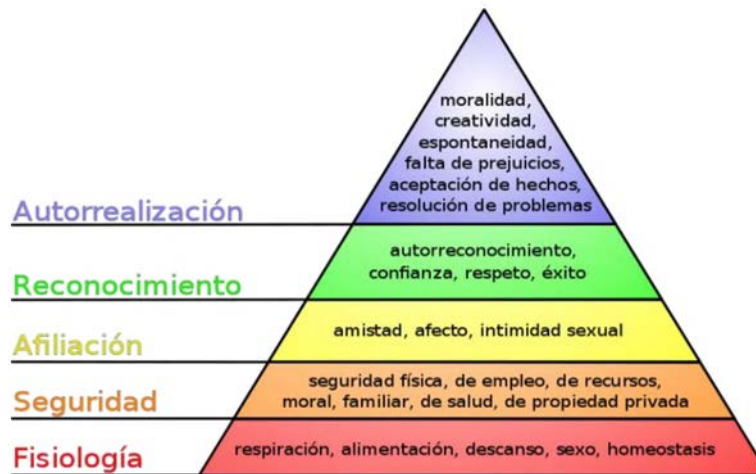


Imagen tomada de Wikipedia: La Enciclopedia Libre

Estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando una pirámide según acompaña al post de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren de atención cuando se tienen satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide.

El movimiento entre las necesidades se realiza mediante las fuerzas de crecimiento, que son los movimientos que cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores y las fuerzas regresivas, que son aquellas que eliminan necesidades superiores y empujan al individuo hacia las necesidades más básicas. (Huitt, 2007)

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La conocida teoría de los dos factores de Frederick Herzberg se diseñó en el año 1959. Basándose en los comentarios de doscientos ingenieros y contadores recopilados en los EE. UU. Con respecto a sus sentimientos personales hacia sus entornos de trabajo, Herzberg definió dos conjuntos de factores para decidir las actitudes laborales y el nivel de desempeño de los empleados; denominados Factores de motivación e higiene (Robbins S. P., 2009). Los factores de motivación

son factores intrínsecos que aumentarán la satisfacción laboral de los empleados; mientras que los factores de higiene son factores extrínsecos para evitar la insatisfacción de los empleados.

Herzberg adelantó que el suministro completo de factores de higiene no necesariamente resultará en la satisfacción laboral de los empleados. Para aumentar el rendimiento o la productividad de los empleados, se deben abordar los factores de motivación. La teoría de dos factores está estrechamente relacionada con la jerarquía de necesidades de Maslow, pero introdujo más factores para medir cómo las personas están motivadas en el lugar de trabajo. Esta teoría argumentó que satisfacer las necesidades de nivel inferior (factores extrínsecos o higiénicos) de los individuos no los motivaría a realizar un esfuerzo, sino que solo evitaría que se sientan insatisfechos. Para motivar a los empleados, se deben satisfacer las necesidades de nivel superior (factores intrínsecos o de motivación). La implicación para que las organizaciones utilicen esta teoría es que cumplir con los factores extrínsecos o de higiene de los empleados solo evitará que los empleados se sientan insatisfechos activamente, pero no los motivará a contribuir con un esfuerzo adicional hacia un mejor desempeño. Para motivar a los empleados, las organizaciones deben centrarse en proporcionar factores intrínsecos o de motivación (Robbins S. P., 2009).

Según el marco de la teoría, los factores extrínsecos contribuyen menos a la necesidad de motivación de los empleados. La presencia de estos factores fue solo para evitar que surgiera alguna insatisfacción en sus lugares de trabajo. Los factores extrínsecos también son bien conocidos como factores del contexto laboral; son satisfacciones extrínsecas otorgadas por otras personas a los empleados (Robbins S. P., 2009).

Estos factores sirven como guía para que los empleadores creen un ambiente de trabajo favorable en el que los empleados se sientan cómodos trabajando adentro. Cuando se logren todos estos factores externos, los empleados estarán libres de condiciones de trabajo externas

desagradables que desterrarán sus sentimientos de insatisfacción, pero permanecerán neutrales ni satisfechos ni motivados; sin embargo, cuando los empleadores no satisfacen las necesidades de los factores extrínsecos de los empleados, surgirá la insatisfacción laboral de los empleados.

Los factores intrínsecos son los factores que realmente contribuyen al nivel de satisfacción laboral de los empleados. Ha sido ampliamente conocido como factores de contenido del trabajo que tienen como objetivo proporcionar a los empleados trabajos significativos que sean capaces de satisfacerse intrínsecamente por los resultados de sus trabajos, las responsabilidades delegadas, la experiencia aprendida y los logros cosechados (Robbins S. P., 2009).

Los factores intrínsecos son muy eficaces para crear y mantener efectos positivos más duraderos en el desempeño de los empleados hacia sus puestos de trabajo, ya que estos factores son necesidades humanas básicas para el crecimiento psicológico. Los factores intrínsecos impulsarán a los empleados a insertar un interés adicional en su trabajo. Cuando los empleados están bien satisfechos con las necesidades de motivación, su productividad y eficiencia mejorarán.

Esta teoría propuso además que los factores intrínsecos y extrínsecos son interdependientes entre sí. La presencia de factores extrínsecos solo eliminará la insatisfacción laboral de los empleados; sin embargo, no proporcionará satisfacción laboral. Por otro lado, un suministro suficiente de factor intrínseco cultivará el crecimiento y desarrollo internos de los empleados que conducirán a una mayor productividad y desempeño; sin embargo, la ausencia de este factor solo neutralizará su sentimiento ni de satisfacción ni de insatisfacción en sus trabajos. Los factores extrínsecos solo permiten que los empleados estén dispuestos a trabajar, mientras que los factores intrínsecos decidirán la calidad del trabajo. Estos dos grupos de factores extrínsecos e intrínsecos no son necesariamente opuestos entre sí, ya que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción,

sino la no satisfacción. De manera similar, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, pero no la insatisfacción (Robbins S. P., 2009)

Teoría de la necesidad de McClelland

La teoría de las necesidades de McClellan es una de esas teorías que explica este proceso de motivación desglosando qué y cómo son las necesidades y cómo deben abordarse. David McClellan fue un psicólogo estadounidense que desarrolló su teoría de las necesidades o Teoría del logro de la motivación, que gira en torno a tres aspectos importantes, a saber, logro, poder y afiliación.

Esta teoría fue desarrollada en la década de 1960 y McClellan señala que, independientemente de nuestra edad, sexo, raza o cultura, todos poseemos una de estas necesidades y nos impulsa. Esta teoría también se conoce como las necesidades adquiridas, ya que McClellan planteó que las necesidades específicas de un individuo se adquieren y moldean con el tiempo a través de las experiencias que ha tenido en la vida. (Kukreja, 2020)



Imagen tomada del blog de andreakuin

El psicólogo David McClellan defendió la teoría de las necesidades, también popular como teoría de las tres necesidades. Esta teoría motivacional establece que las necesidades de logro, poder y afiliación influyen significativamente en el comportamiento de un individuo, lo cual es útil para comprender desde un contexto gerencial.

Esta teoría puede considerarse una extensión de la jerarquía de necesidades de Maslow. Según McClellan, cada individuo tiene estos tres tipos de necesidades motivacionales independientemente de su demografía, cultura o riqueza. Estos tipos de motivación se basan en experiencias de la vida real y las opiniones de sus valores. (Kukreja, 2020)

Necesidad de logro

Se refiere a la necesidad de resolver problemas, alcanzar metas o lograr el éxito en una situación difícil. Los individuos con este tipo de necesidad requieren de metas con una cierta probabilidad de éxito y además esperan que les sea posible influenciar directamente su consecución de estas. Los objetivos deben suponer retos y su logro supone una satisfacción debido a la dificultad de estos. Les mueve pues el deseo de excelencia y el aportar a la empresa un trabajo bien realizado.

Los trabajadores con necesidad de logro tenderán a sentirse cómodos en la función de expertos o en puestos de gestión a nivel medio que pueden proporcionarles retos constantes. (Master, 2019)

Necesidad de poder

Este tipo de individuo se ve motivado por la necesidad de controlar a otras personas u organizaciones, el poder y el prestigio. Estas personas disfrutan ganando discusiones, creando y

aplicando normas y subiendo en la escala social. Se sienten más cómodas en situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde que buscando posibilidades de colaboración.

Las personas con una necesidad primaria de poder evidentemente prefieren posiciones de gestión a alto nivel que aporten tanto estatus social como capacidad de decidir e imponer. (Master, 2019)

Necesidad de afiliación

Esta es la necesidad de sentirse parte de un grupo. Los individuos con una alta necesidad de afiliación tienen un gran interés en las relaciones sociales y necesitan sentirse aceptados y apreciados. Tienden a aceptar y seguir las normas por miedo al rechazo y aprecian el trabajo en equipo, les gusta ayudar a los demás y agradecen el trato con suministradores y clientes.

Las personas con una necesidad primaria de afiliación se sentirán más cómodas en puestos en los que formen parte de un equipo, en ventas o en servicio técnico. Por sus características, es difícil que puedan satisfacer sus necesidades en posiciones de gestión, sobre todo si son de alto nivel. (Master, 2019)

La teoría de participación de McGregor

El libro histórico de Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (1960), cambió el camino del pensamiento y la práctica de la gestión. Al cuestionar algunos de los supuestos fundamentales sobre el comportamiento humano en las organizaciones, esbozó un nuevo papel para los gerentes: en lugar de mandar y controlar a los subordinados, los gerentes deberían ayudarlos a alcanzar su máximo potencial. En la base de la Teoría Y de McGregor se encuentran las suposiciones de que los empleados: (1) no son inherentemente perezosos, (2) capaces de

autodirección y autocontrol, y (3) capaces de proporcionar ideas / sugerencias importantes que mejorarán la organización. eficacia. Por lo tanto, con prácticas de gestión adecuadas, como proporcionar objetivos y recompensas y la oportunidad de participar en la toma de decisiones, las metas personales y organizativas pueden alcanzarse simultáneamente. En contraste con la Teoría Y, McGregor postuló que los supuestos gerenciales convencionales (que él llamó Teoría X) reflejan esencialmente una visión opuesta y negativa, es decir, que los empleados son perezosos, son incapaces de autodirección y comportamiento de trabajo autónomo, y tienen poco que ofrecer en términos de resolución de problemas organizacionales. (Kopelman, 2008)

En el corazón del argumento de McGregor está la noción de que las suposiciones / actitudes de los gerentes representan, potencialmente, profecías auto cumplidas. El gerente que cree que las personas son inherentemente perezosas y desconfiadas tratará a los empleados de una manera que refleje estas actitudes. Los empleados, al sentir que hay poco en el trabajo para estimular su participación, mostrarán poco interés y motivación. En consecuencia, e irónicamente, el gerente con bajas expectativas se lamentará de que “hoy en día no se puede obtener una buena ayuda”, ajeno a la naturaleza real de causa y efecto.

Cerrando el ciclo de auto refuerzo, el gerente se siente reivindicado; es decir, sus bajas expectativas estaban justificadas. Por el contrario, el gerente que crea que los empleados son generalmente confiables y deseosos de crecer facilitará su logro. La explicación de McGregor fue que el gerente había creado condiciones que permitían “al individuo alcanzar sus propias metas (incluidas las de autorrealización) mejor dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas organizacionales”. (Kopelman, 2008)

Teoría de las Expectativas

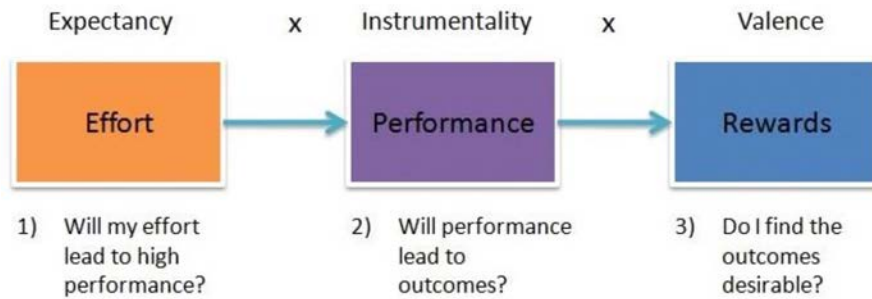


Imagen tomada de Managersmagazine

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (VROOM, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Lyman W Porter; Edward E Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (PINDER, 1985).

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo, 2010). Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguido de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.

- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. (Galbraith, 1977)

Algunas de las consecuencias pueden ser:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables, pero con esfuerzo.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas están convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tienen la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos. (José María, 2000)

Teoría ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, psicólogo estadounidense. Profesor de psicología organizacional de profesión. Especialista en psicología industrial. Estudio del comportamiento en las organizaciones. La Teoría E.R.C expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- ⇒ Necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow)
- ⇒ Necesidades de Relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponde a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow)
- ⇒ Necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

La Teoría ERC Adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción, pero así mismo presenta una hipótesis de regresión de la frustración lo cual implica que se puede activar una necesidad de orden inferior que ya estaba satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso). Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza (Stoner J. A., 1995).



Teoría de Fijación de metas de Locke

Edwin Locke es un psicólogo estadounidense que elaboró la teoría de fijación de metas en 1968. Su objetivo era explicar las acciones humanas en situaciones específicas de trabajo. Según Locke, la motivación del individuo para alcanzar las metas que se proponga estará determinadas por las propias metas o por el simple hecho de habérselas propuesto.

Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Así, según la teoría de Locke, la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano. (LOCKE, 1969)

Las metas, además, nos impulsan a dar lo mejor de nosotros mismos, a tener una ilusión o aspiración y a mejorar nuestro rendimiento. Según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas. Para Locke, la mejor meta será la que se plantee como un desafío accesible, realista y posible. (Díaz-Ocejo J.; Mora-Merida J.A., 2013)

Según E. Locke la autoeficacia es la creencia de la persona de que es capaz de desarrollar una determinada tarea, o, por ende, alcanzar una determinada meta. A mayor autoeficacia, mayor confianza en las habilidades que permitirán alcanzar tal meta. (LOCKE, 1969)

El establecimiento de metas, al centrarse en el comportamiento, implica el desarrollo de la motivación de la persona. La motivación aumentará si la persona muestra autoeficacia, es decir, si piensa que sus comportamientos le llevarán a alcanzar la meta que se propuso. Así, se producirá una retroalimentación entre conducta, meta y éxito. (LOCKE, 1969)

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke plantea la necesidad de que las metas sean claras y alcanzables para poder mantener la motivación. Según Locke, las condiciones de las metas son que:

- Deben ir desde simples a complejas, y alcanzarse de forma gradual.
- Deben ser claras y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan.
- Deben considerar las diferencias individuales de las personas. (LOCKE, 1969)

Además, los objetivos o metas que se planteen a los trabajadores deberán ser lo suficientemente interesantes para despertar su motivación y movilización a conseguirlos. Por ello, las organizaciones deberán fomentar dicho interés, y proponer tareas atractivas para el trabajador.

Si los objetivos son muy generales (poco concretos), ambiguos o abstractos, la probabilidad de motivar al trabajador para conseguirlos disminuirá drásticamente. De esta forma, establecer objetivos específicos y congruentes con la capacidad de la organización, aumenta el nivel de ejecución de los trabajadores si lo comparamos con situaciones donde los objetivos han sido definidos vagamente. Así, cuanto más específico sea un objetivo, más eficaz será para motivar la realización del comportamiento adecuado. Esto lo podemos relacionar con la participación de los trabajadores en la empresa, ya que ella mejorará la eficacia y el rendimiento del trabajador y por extensión, de la empresa. (LOCKE, 1969)

Teoría de la Equidad de Stancey Adams

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

¿Cómo se puede aumentar la motivación del voluntariado en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Se Pueden tener en cuenta diferentes factores:

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntario hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cual es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales (Alberto, 2013)

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben como su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

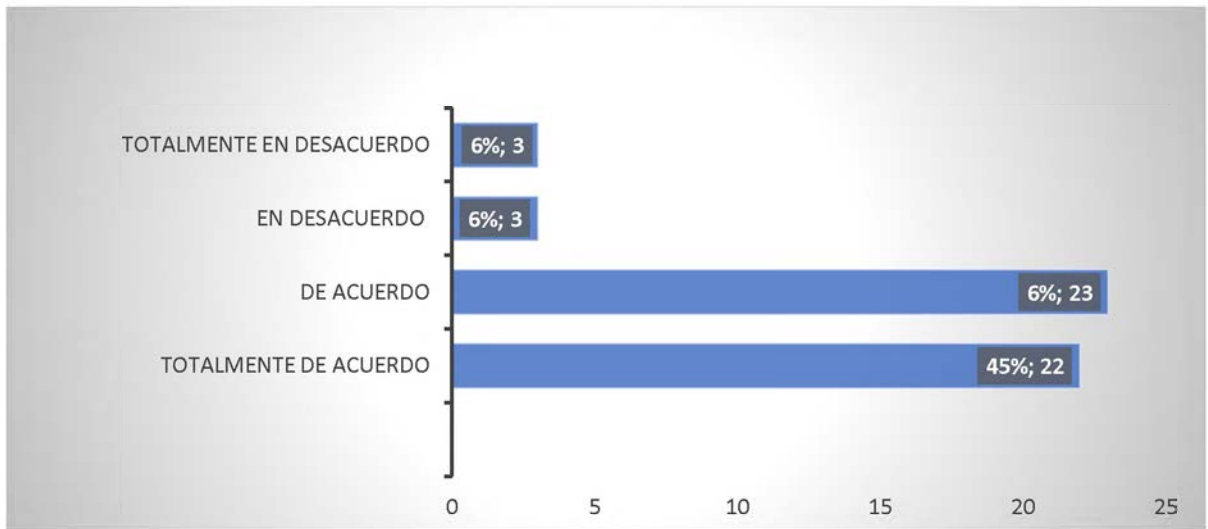
El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se esta haciendo bien y que se esta haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen mas desmotivación es no conocer si es están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse. (BECKER, 1978)

CAPITULO VII – RESULTADOS

Gráfico No. 1: Promoción de actitudes positivas

Observaciones: Con un porcentaje muy elevado, se puede apreciar que el 51% de los encuestados señalaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con respecto a la promoción de actitudes positivas por parte del supervisor, el 6% señaló estar completamente en desacuerdo. Mientras que el 6% está parcialmente de acuerdo con esto.

El supervisor promueve actitudes positivas



Fuente: Tablas de datos resultantes investigación realizada en la institución. Es la misma fuente utilizada para la construcción de todos los gráficos que siguen. Por tanto, se asumirá esta nota como válida para todos los demás gráficos aquí presentados.

Gráfico No. 2: El supervisor está orientado a los resultados

Observaciones: Los datos arrojados por la investigación y mostrados en el gráfico No. 2 muestran que el 49% de los encuestados consideran que el supervisor persigue lograr lo planificado, el 37% de estos está parcialmente de acuerdo con esta pregunta, contrario a un 12% que está completamente en desacuerdo

El supervisor está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo

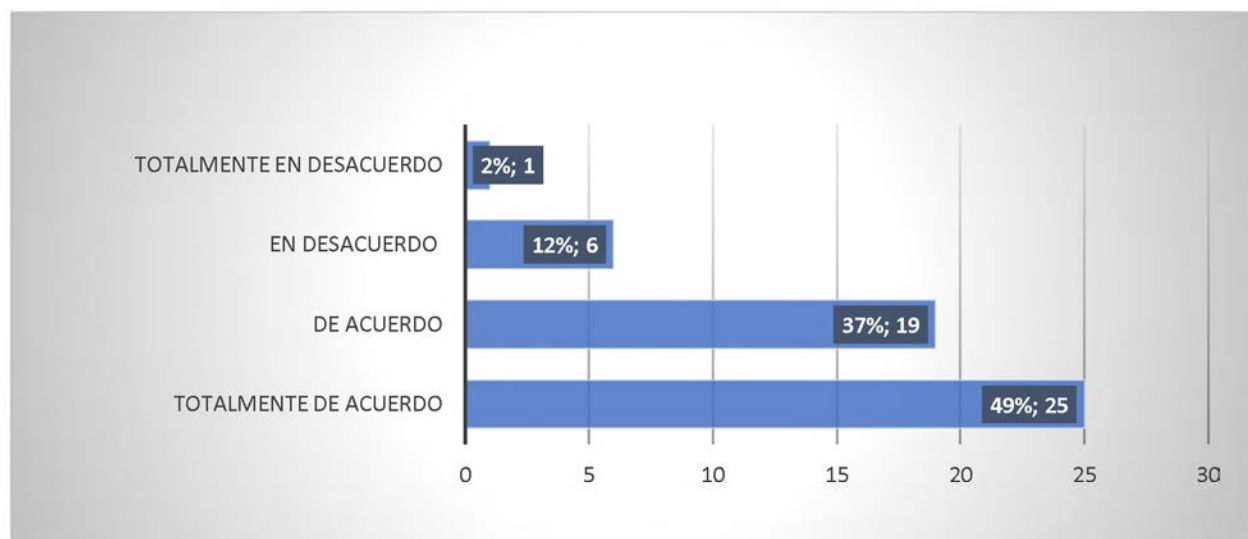


Gráfico No. 3: Evaluación del desempeño por el supervisor

Observaciones: El gráfico muestra que el 86% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo con el seguimiento dado por el supervisor al cumplimiento de las responsabilidades del personal, el 12% está en desacuerdo el 2% restante se muestra en completo desacuerdo al respecto.

Es evaluado su desempeño por parte del supervisor

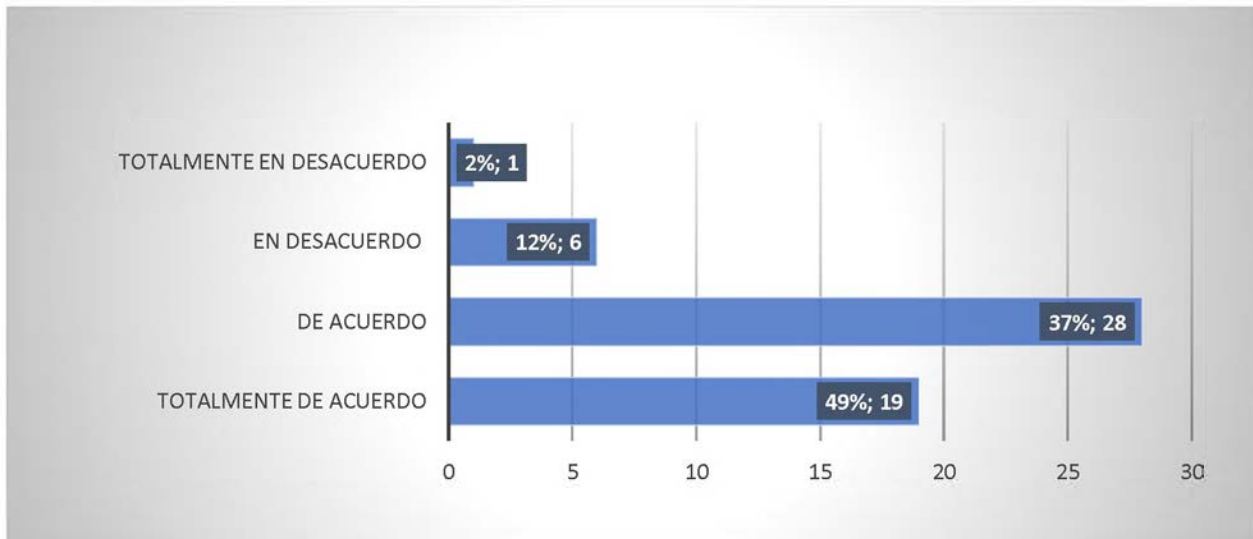


Gráfico No. 4: Reconocimientos o elogios

Observaciones: Como se puede apreciar en el gráfico que sigue el 49% de los encuestados está totalmente de acuerdo con haber recibido algún, reconocimiento o elogio por el trabajo bien hecho, un 37% está de acuerdo y el 14% restante opina que está ten desacuerdo o totalmente en desacuerdo al respecto.

Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del supervisor

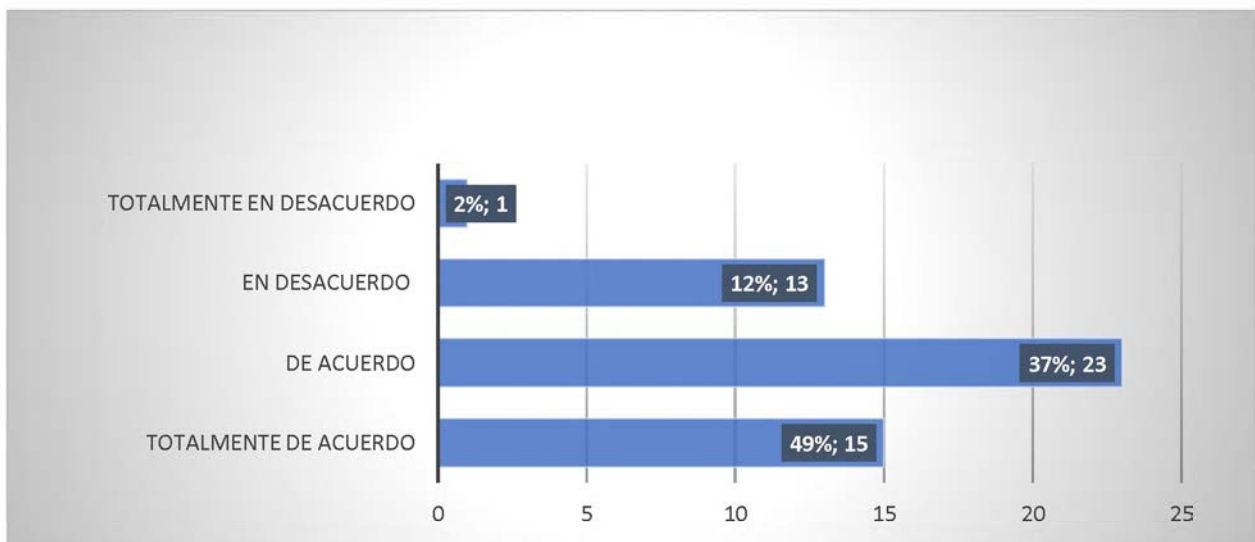


Gráfico No. 5: Informe al empleado sobre el desempeño de la empresa

Observación: Los empleados consultados en su mayoría dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que su superior más cercano le informe de forma periódica el avance de las metas y resultados (83%). Es importante señalar que un 14% de los encuestados indicó estar en desacuerdo y completamente en desacuerdo.

Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos

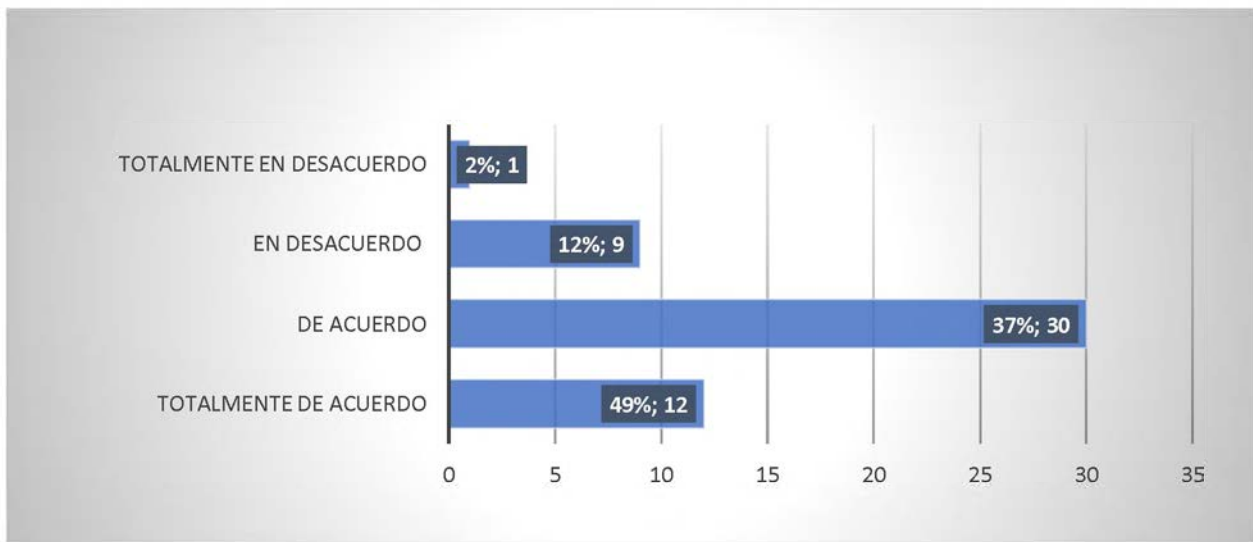


Gráfico No. 6: Necesidades satisfechas

Observaciones: Si bien es cierto, como se puede notar en el gráfico siguiente, que una alta proporción se mostró totalmente de acuerdo y de acuerdo (71%) en que sus expectativas laborales están satisfechas, un importante 31% dice estar en desacuerdo y completamente en desacuerdo sobre este particular.

Sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente

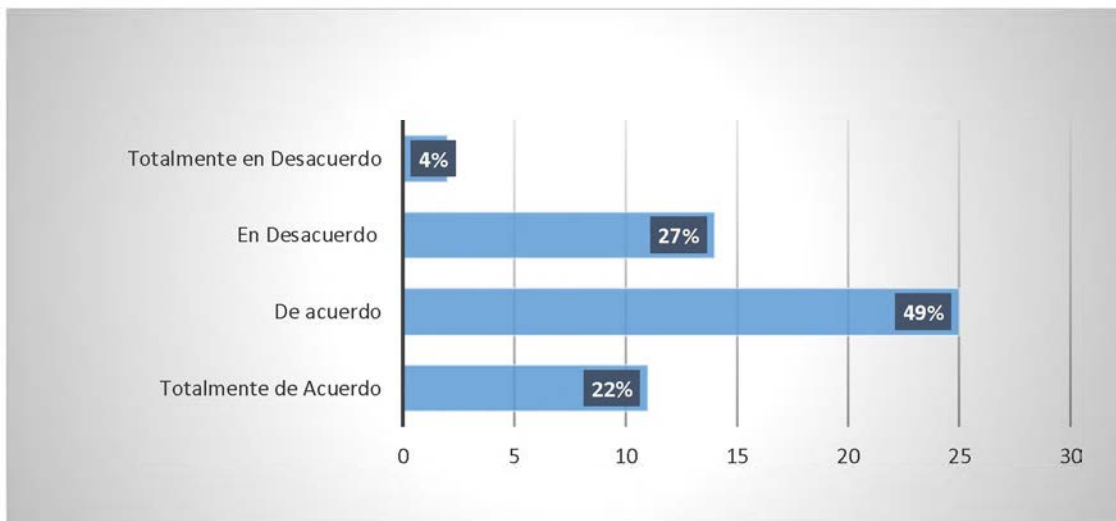


Gráfico No. 7: Confianza entre el Equipo

Observaciones: Como se muestra en el gráfico siguiente un 83% de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con respecto a la apreciación de las opiniones de los empleados, las iniciativas un 16% señala estar parcial y algo de acuerdo, mientras que el 4% restante expresó estar en completo desacuerdo.

El supervisor fortalece la confianza entre el equipo

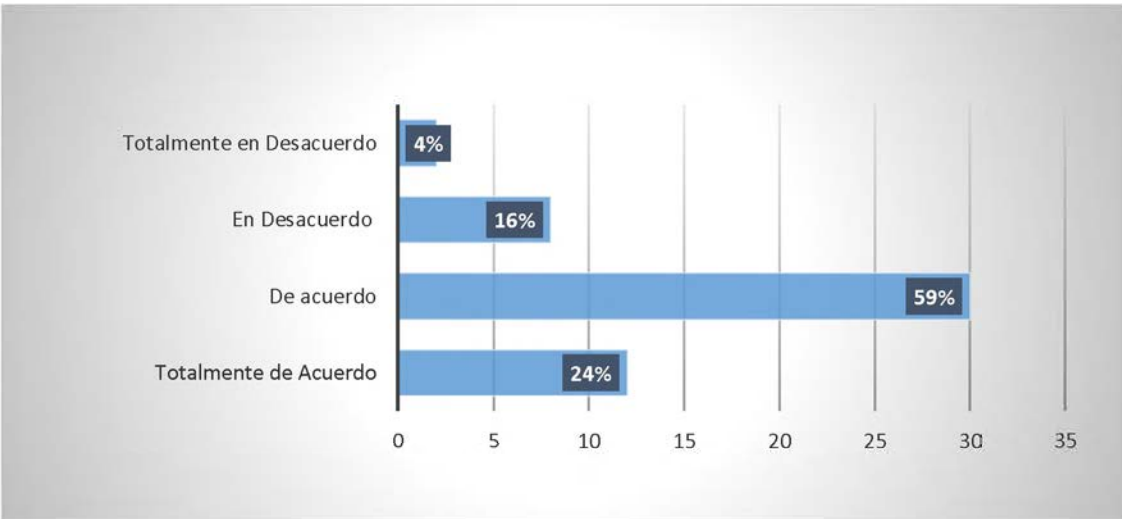


Gráfico No. 8: Identificación con la Misión y Visión

Observaciones: El gráfico que sigue a continuación muestra el grado de identificación con la misión y visión de la empresa que tienen sus empleados. Un 78% expresó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con su identificación, el 22% señaló estar parcialmente en desacuerdo y totalmente desacuerdo al respecto

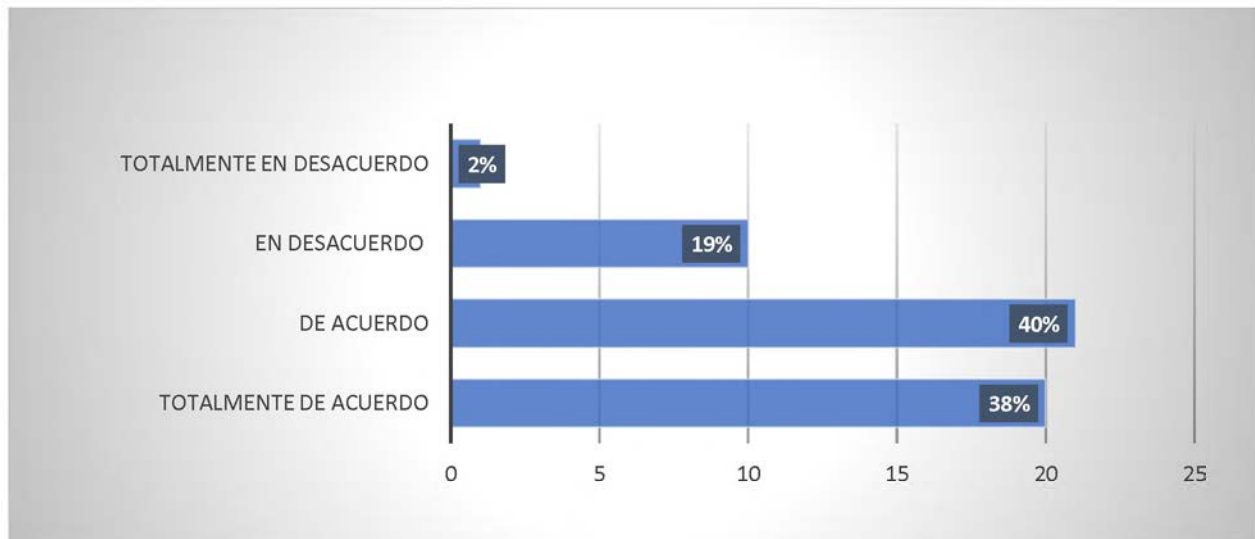


Gráfico No. 9: Proyección positiva del supervisor por el departamento.

Observaciones: El gráfico siguiente muestra que el 89% de los encuestados señala estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con que el supervisor habla del departamento de forma positiva, mientras que un 12% está parcial y completamente en desacuerdo al respecto.

El supervisor suele hablar positivamente del departamento

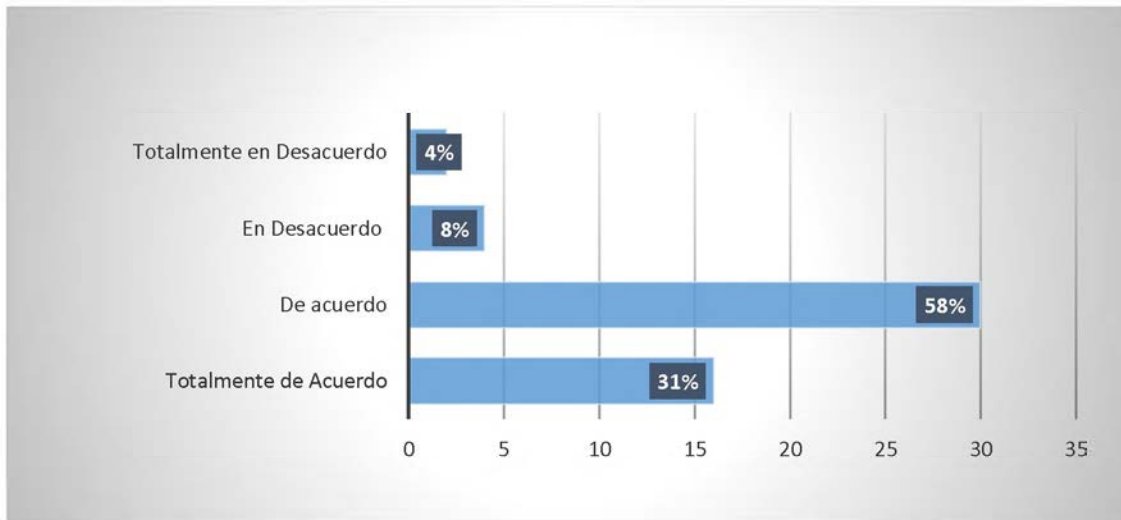


Gráfico No.10: Capacitación oportuna.

Observaciones: Como se observa en el gráfico siguiente el 74%, señala sentirse de acuerdo y totalmente de acuerdo de recibir la capacitación adecuada para cumplir su trabajo mientras que el 24% restante señaló que no lo está.

Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo

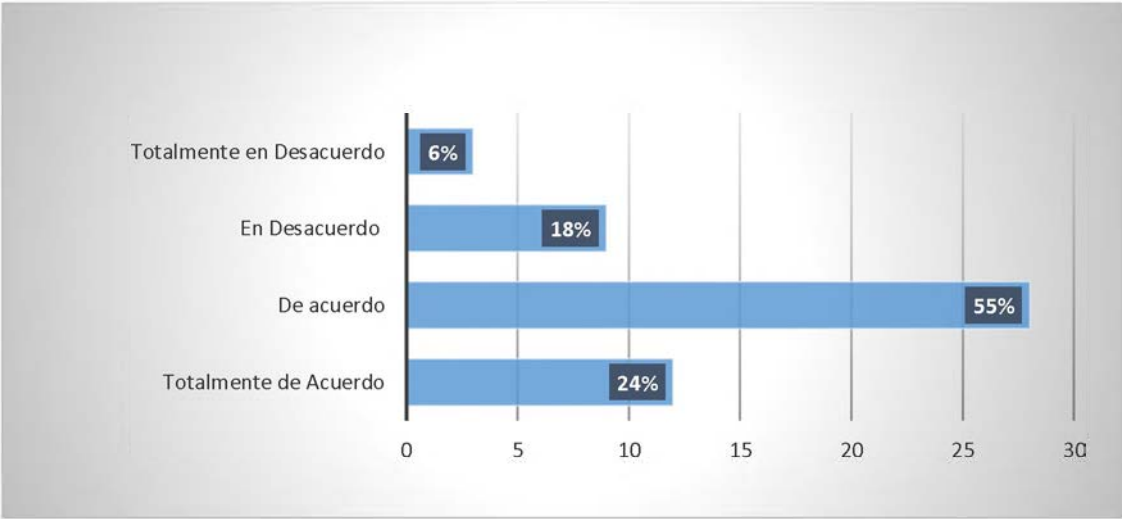


Gráfico No. 11: Percepción de los compañeros sobre el supervisor.

Observaciones: Es importante señalar que un 73% se muestran en completo de acuerdo respecto a la percepción que sienten cuando sus compañeros hablan del supervisor, mientras un 30% está parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo sobre esto.

Sus compañeros hablan positivamente del supervisor

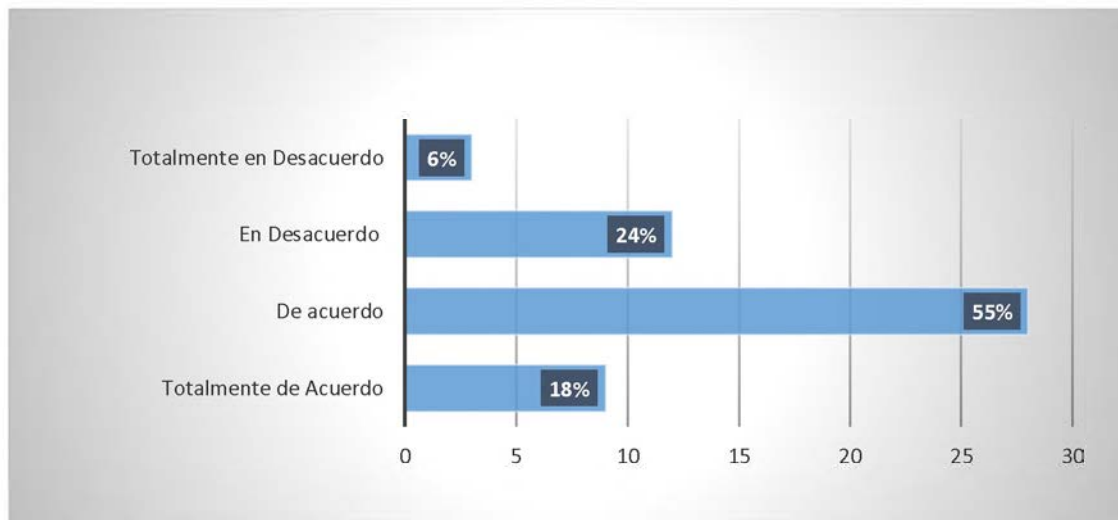


Gráfico No. 12: Sentido de pertenencia e identidad organizacional.

Observación: El gráfico siguiente muestra como un importante 88% de los encuestados expresa estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con sentirse parte de la organización, por otro lado, un 14% está parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se siente parte de la organización

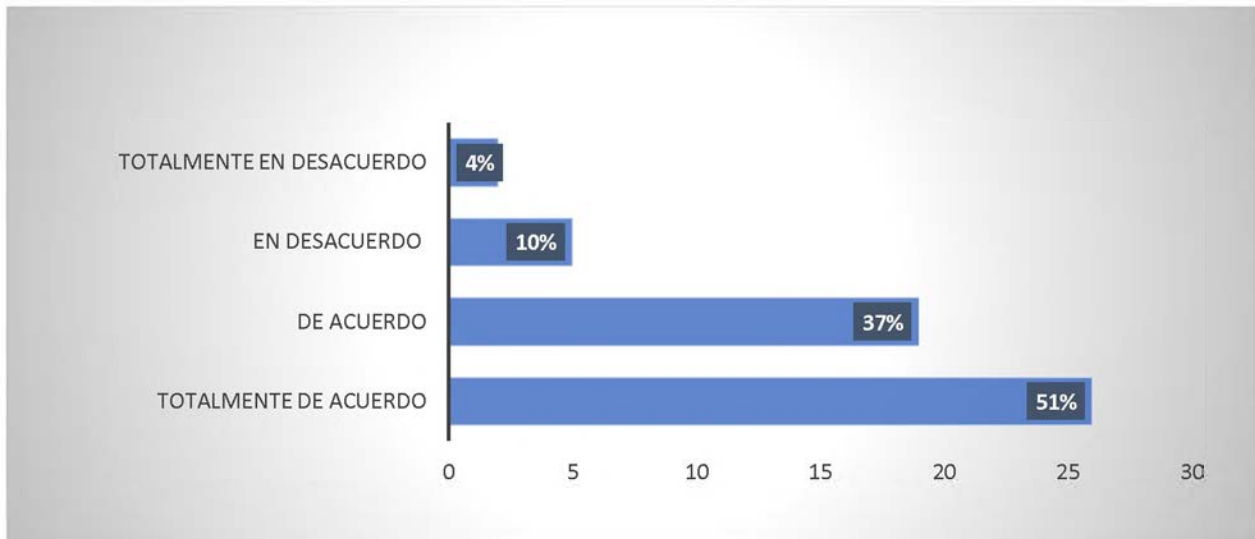


Gráfico No. 13: Atmósfera ambiente laboral.

Observaciones: El gráfico que sigue muestra los resultados a la pregunta que exploró la percepción de los empleados consultados en relación con si el ambiente laboral es excelente en todos los aspectos. Un 86% la valora entre totalmente de acuerdo y de acuerdo. Un 16% se muestra parcial y totalmente en desacuerdo al respecto.

Realiza su trabajo con satisfacción

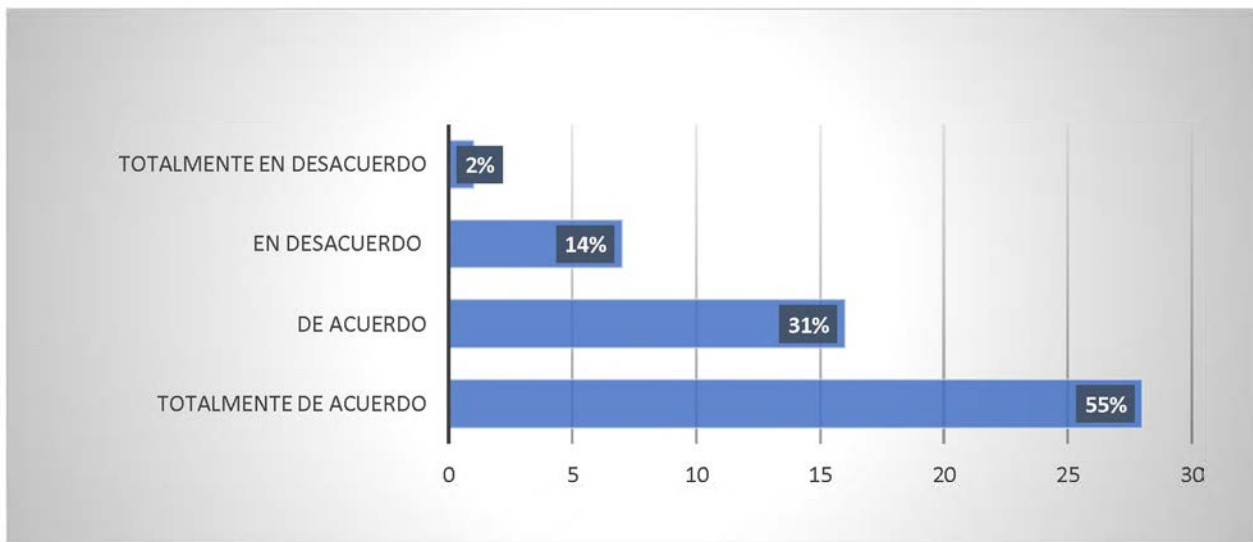


Gráfico No. 14: Relación de confianza con el supervisor.

Observaciones: Esta gráfica muestra como el 74% siente que hay una relación de confianza con el supervisor mientras que el 27% demuestra lo contrario.

Existe un ambiente de confianza con el supervisor

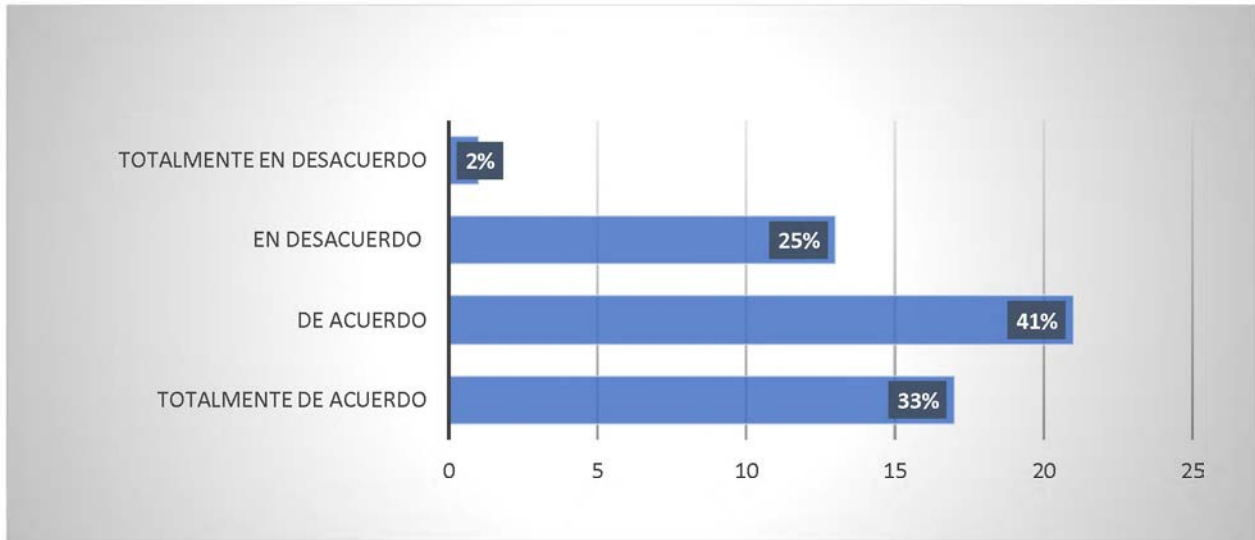


Gráfico No. 15: Participación del empleado y su valoración.

Observaciones: Esta gráfica muestra como el 88% está de acuerdo en que se toman en cuenta sus sugerencias e iniciativas; mientras que el 15% argumenta lo contrario.

El supervisor toma en cuenta las iniciativas y sugerencias de los empleados

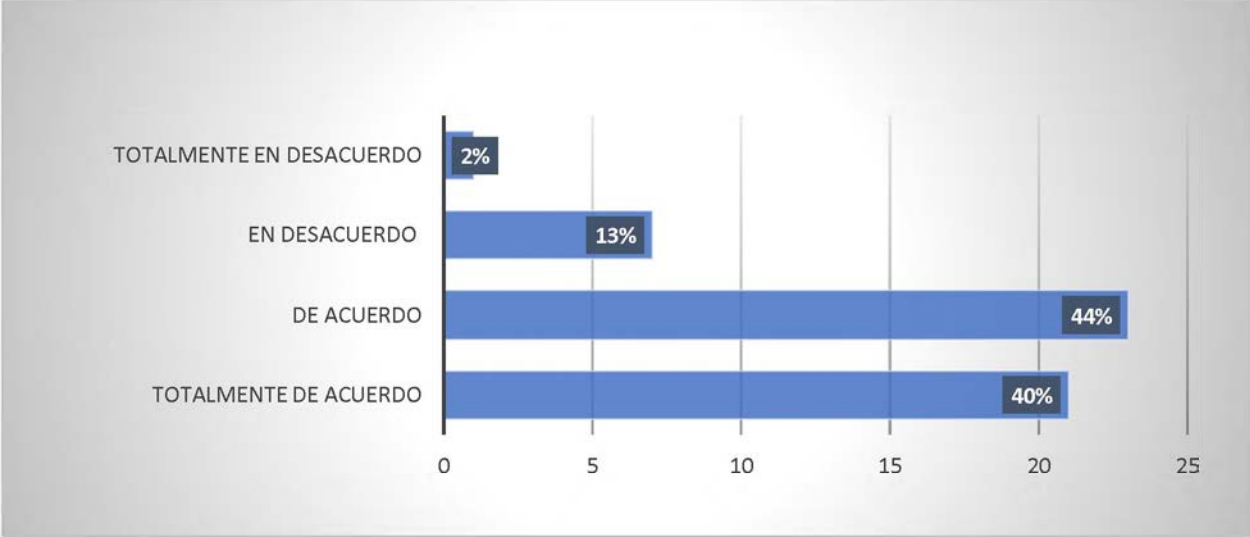


Gráfico No. 16: Influencia del supervisor en los resultados.

Observaciones: Esta gráfica muestra que el 85% está de acuerdo en que el supervisor influye en los resultados obtenidos por ellos, mientras que un 18% siente lo contrario.

El supervisor influye en el grupo para el logro de sus resultados.

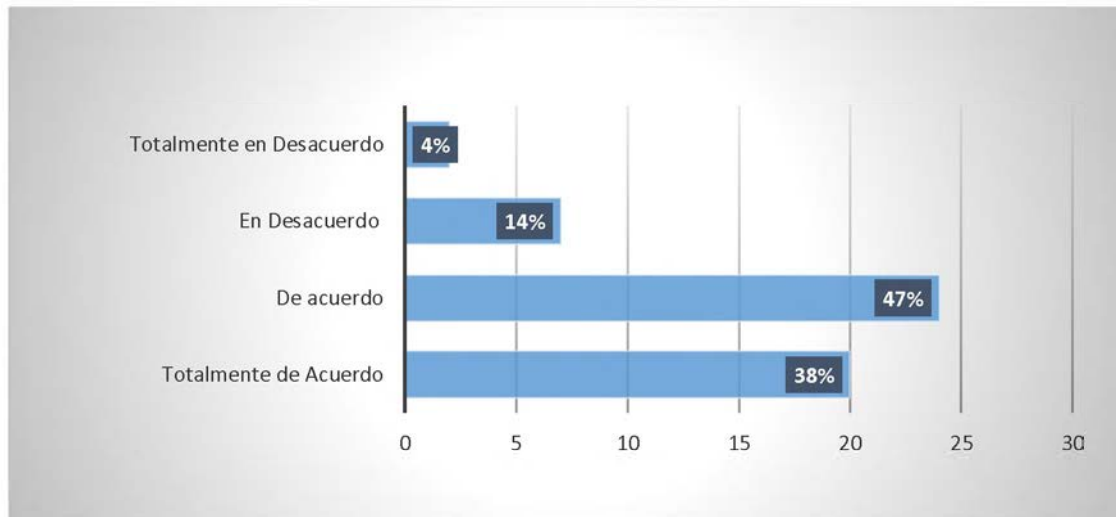


Gráfico No. 17: Conocimiento de las metas por los empleados.

Observaciones: Esta gráfica muestra que el 81% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la mayoría de los empleados conoce bien las metas de su departamento. Sin embargo, un 22% argumenta lo contrario

En el departamento la mayoría conoce bien las metas.

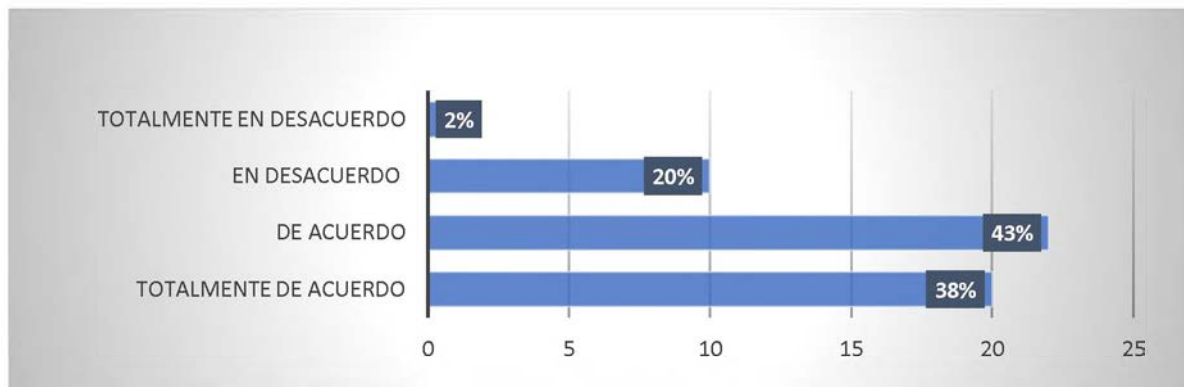


Gráfico No. 18: Empatía del supervisor.

Observaciones: En la siguiente grafica se puede apreciar que el 84% siente que el supervisor es su aliado mientras que un 18% no cree lo mismo.

Siente que el supervisor es un aliado

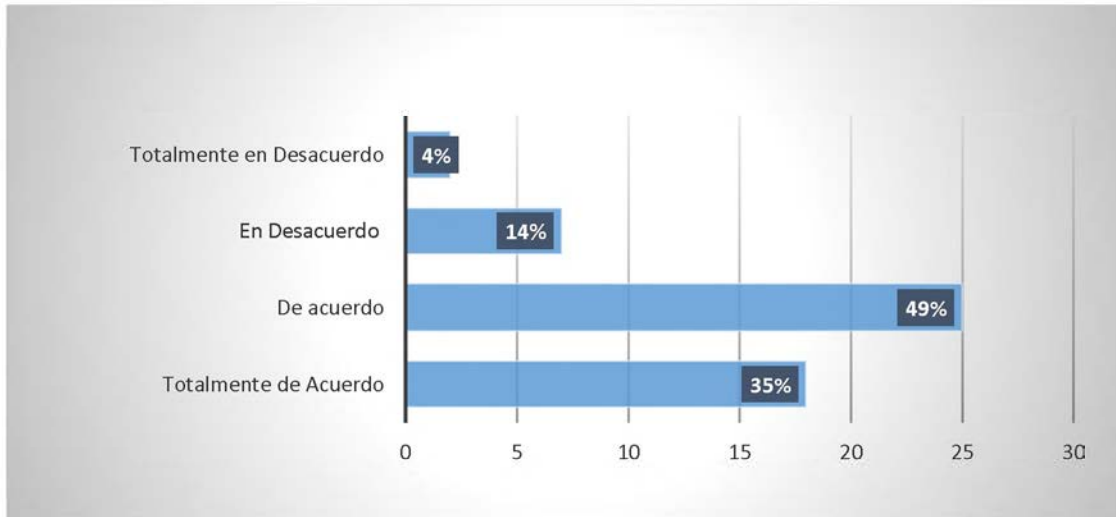


Gráfico No. 19: Trabajo en equipo.

Observaciones: Es importante señalar que un 72% considera que el supervisor realiza las actividades en equipo mientras que un 29% no cree lo mismo.

El supervisor realiza en equipo las tareas

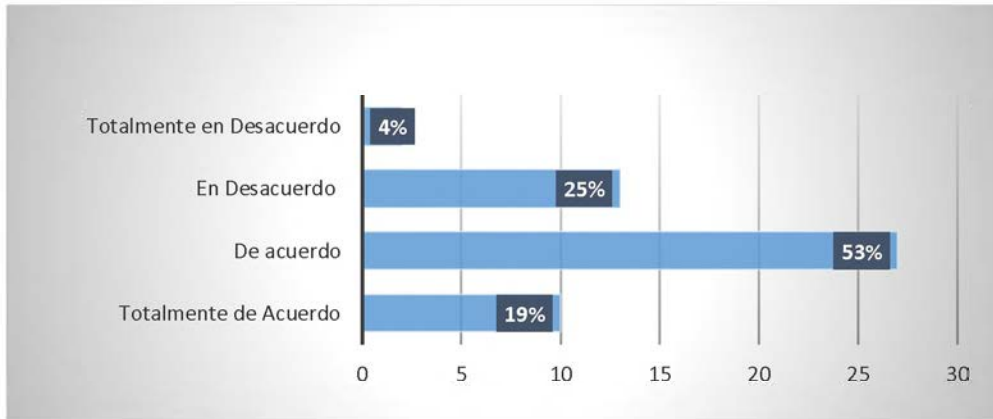


Gráfico No. 20: Motivación por el supervisor.

Observaciones: La siguiente grafica muestra como el 70% está de acuerdo o totalmente de acuerdo sobre el rol del supervisor como motivador en momentos de desmotivación

Cuando se siente desmotivado, el supervisor sabe motivarlo

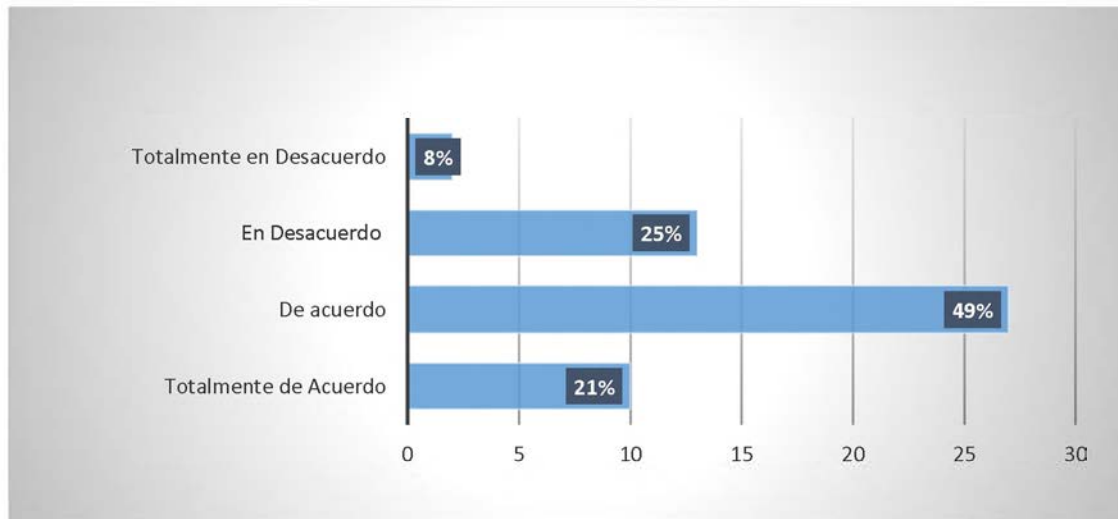


Gráfico No. 21: Resultados de las preguntas en conjunto

Observaciones: Esta gráfica muestra los resultados de todas las preguntas realizadas, cuyas respuestas fue totalmente de acuerdo, es decir, con la mayor puntuación dada.



Tomando en cuenta que cada pregunta tiene una inclinación a un tipo de liderazgo, a continuación, se presentarán los resultados a la luz de cada pregunta:

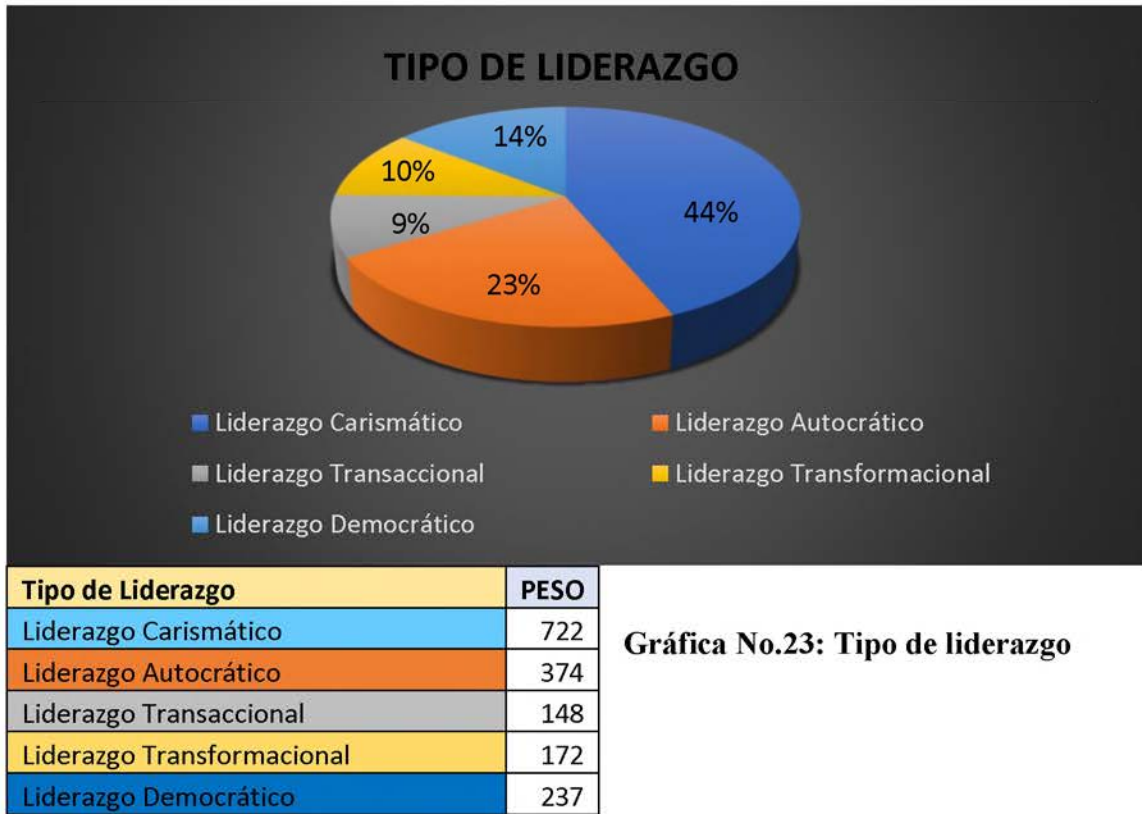
Gráfica No. 22: Encuesta y estilo de liderazgo predominante

Número	Pregunta	Tipo de Liderazgo	Porcentaje
1	El supervisor promueve actitudes positivas	Liderazgo Carismático	88%
2	El supervisor está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo	Liderazgo Autocrático	49%
3	Es evaluado su desempeño por parte del supervisor	Liderazgo Autocrático	86%
4	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de el supervisor	Liderazgo Carismático	87%
5	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos	Liderazgo Autocrático	80%
6	Sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	Liderazgo Transaccional	71%

7	El supervisor fortalece la confianza entre el equipo	Liderazgo Democrático	81%
8	El supervisor exige mucho del equipo	Liderazgo Autocrático	78%
9	El supervisor suele hablar positivamente del departamento	Liderazgo Carismático	89%
10	Recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo	Liderazgo Transaccional	77%
11	Sus compañeros hablan positivamente del supervisor	Liderazgo Carismático	71%
12	Se siente parte de la organización	Liderazgo Transformacional	87%
13	Realiza su trabajo con satisfacción	Liderazgo Transformacional	85%
14	Existe un ambiente de confianza con el supervisor	Liderazgo Carismático	74%
15	El supervisor toma en cuenta las iniciativas y	Liderazgo Democrático	84%

	sugerencias de los empleados		
16	El supervisor influye en el grupo para el logro de sus resultados	Liderazgo Carismático	85%
17	En el departamento la mayoría conoce bien las metas	Liderazgo Autocrático	81%
18	Siente que el supervisor es un aliado	Liderazgo Carismático	84%
19	El supervisor realiza en equipo las tareas	Liderazgo Democrático	72%
20	Cuando se siente desmotivado, el supervisor sabe motivarlo	Liderazgo Carismático	70%

Tomando en cuenta los resultados anteriores es bueno determinar que estilo de liderazgo es el predominante en la empresa que sirvió como objeto de estudio:



Los resultados han arrojado que hay dos tipos de liderazgos predominantes en la empresa seleccionada: Carismático, con un 44% y Autocrático, con un 23%

El liderazgo carismático se asemeja al liderazgo transformacional: ambos tipos de líderes inspiran y motivan a los miembros de su equipo. La diferencia radica en su intención.

(Mind Tools Ltd., 2020) comenta: “Los líderes transformacionales quieren transformar sus equipos y organizaciones, mientras que los líderes que confían en el carisma a menudo se centran en sí mismos y en sus propias ambiciones, y es posible que no quieran cambiar nada”.

Los líderes carismáticos pueden creer que no pueden hacer nada malo, incluso cuando otros les advierten sobre el camino en el que están. Este sentimiento de invencibilidad puede dañar

gravemente a un equipo o una organización, como se demostró en la crisis financiera de 2008. Además, la aplicación de este tipo de liderazgo puede ser perjudicial en aspectos como la dependencia que las personas bajo su cargo crean, lo que se convierte en un problema al momento de que no esté presente, sus acciones pueden ser alabadas en exceso, recae demasiada responsabilidad sobre él. (Concepto, 2021)

Por otro lado, el estilo de liderazgo autoritario significa que un líder comunica a sus seguidores qué tareas deben realizarse para lograr una meta. Este tipo de líder no necesita motivar a los seguidores, ya que se predice que están motivados para hacer el trabajo. En este tipo de liderazgo, que es similar al liderazgo directivo, los seguidores están motivados, pero no conocen el trabajo, por lo que están dispuestos a recibir instrucciones y aprender a hacer el trabajo de manera eficiente (Northouse P. , 2012).

Como comenta (Lazar, 2006), estos líderes se consideran controladores. Los seguidores tienen que hacer las tareas de la forma que el líder ha especificado. Los líderes tienen expectativas claras sobre cómo y cuándo debe realizarse el trabajo. Por lo general, la toma de decisiones del líder autoritario no es muy creativa. Este tipo de liderazgo reduce la dedicación del seguidor hacia una tarea.

Los seguidores no pueden participar en el proceso de toma de decisiones. Tienen que seguir las instrucciones del líder para hacer el trabajo. Estos seguidores tienen pocas oportunidades de desarrollar su creatividad. A veces temen ser despedidos y por eso realizan determinadas tareas. Los seguidores conocen solo una pequeña cantidad de información dependiendo de cuánta confianza haya creado con ellos el líder, y el líder es quien lo sabe todo. Los líderes tienden a supervisar estrictamente a sus seguidores. Este liderazgo es estricto, donde los líderes quieren que

sus seguidores obedezcan las reglas sin argumentar. Tiene control centralizado, donde solo el líder toma la decisión. (Mind Tools Ltd., 2020)

PLAN DE ACCIÓN

En el gráfico No. 22 están las realidades por mejorar de la empresa que fue seleccionada para este estudio. A continuación se destacan las necesidades inmediatas que los resultados han arrojado, es bueno resaltar que estas oportunidades de cambio son a raíz de los propios estilos de liderazgo predominantes en la encuesta.

Orientación al trabajo: el porcentaje de esta pregunta (49%) revela que los supervisores de esta empresa no están tan comprometidos con los resultados, lo que demuestra que hay un amplio margen de mejoría.

Necesidades básicas: El 71% de los empleados entiende que si, se está prestando atención a sus necesidades laborales, pero es importante señalar que un 29% entiende que no se le está prestando atención al respecto. Esto indica que hay una oportunidad de mejora en esta parte.

Percepción del gerente: Gran parte de los empleados indican que no se habla bien del supervisor (29%) lo cual sugiere una oportunidad de mejora al respecto de parte de los directivos.

Ambiente de confianza: Solo un 26% no se siente en confianza con el supervisor, sin embargo, esto indica que es importante prestar atención a esta área del liderazgo, ya que sin confianza no hay buen clima laboral.

Trabajo en equipo: Es importante señalar que el trabajo en equipo es una de las áreas mas afectadas en este estudio. Un porcentaje importante de los empleados (28%) indica que el supervisor no realiza las actividades en grupo, lo cual implica una mejora importante en esta área.

Motivación del personal: La motivación del personal es una de las areas donde hay una oportunidad de mejora significativa. Si se puede lograr que el 30% de los empleados pueda sentirse motivado, se puede lograr un mayor entusiasmo y entrega en el trabajo.

Gráfica No.24: Plan de acción

El siguiente plan de acción debe ser tomado como una guía de acciones para que pueda solucionarse en el periodo de un año, las debilidades del estilo de liderazgo carismático y autocrático:

PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO							
SITUACIÓN	PORQUE	ESTRATEGIA			SEGUIMIENTO		
VARIABLE	CAUSAS	TIPO DE ACCIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE DE EJECUTAR LA ACCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO	ESTADO DE LA ACCIÓN
Valoraciones de acuerdo a al porcentaje de encuesta	De acuerdo a la recolección de información	(crea, modifica, fortalece)					
Orientación en el trabajo	Tipo de liderazgo centrado en sí mismo	Fortalece	Gestor de proyectos online	Equipo Técnico - Gerente	Un año	Semanal	Ejecutado En ejecución Sin Ejecutar
Necesidades Básicas	El líder entiende que todo está bien	Modifica	Encuesta de satisfacción	Gerente	Un año	Mensual	Ejecutado En ejecución Sin Ejecutar
Percepción del gerente	No se comparte entre ellos	Crear	Actividades grupales recreativas	Gerente - Empleados	Un año	Trimestral	Ejecutado En ejecución Sin Ejecutar

Ambiente de confianza	Ausencia de comunicación	Fortalece		Gerente	Un año	Bimensual	Ejecutado En ejecución Sin Ejecutar
Trabajo en Equipo	Liderazgo basado en esfuerzos propios	Modifica	Reunión de trabajo	Gerente	Un año	Trismetral	Ejecutado En ejecución Sin Ejecutar
Motivación	El líder entiende que su carisma basta	Modifica	Plan de incentivo	Gerente	Un año	Trimestral	Ejecutado En ejecución Sin Ejecutar

CAPITULO VIII – CONCLUSIÓN

Los tipos de liderazgos predominantes que tiene la empresa es el carismático con un 44% y el autocrático con un 23% esto se debe a que los empleados ven en cuanto al carismático como un líder que es pro activo, dispuesto a lograr los objetivos de la empresa y sobre todo con una gran personalidad. Sin embargo, la parte negativa de este estilo de liderazgo radica en que el lider carismático tiende a hacer todo para que le distinga y lo pongan por encima de los demás, sin importar, el daño que le pueda estar causando a sus subordinados.

Es un tipo de líder que no le importa el progreso de sus empleados, que trata de motivarles o mas bien engañarles con promesas de aumento de sueldo y posición las cuales no son cumplidas. La meta del lider carismático es que se hable de él, no del grupo, y trata de tener a todos los integrantes del equipo enfocados en lograr las metas, por él. Esto produce lo que se le denomina “grupos de odio” dentro de la empresa; personas que no quieren trabajar con este tipo de jefe, ya que no les escucha realmente, siempre dice “si” pero nunca lleva a cabo lo que promete al menos que sea por su bien, es un tipo de lider que trae vida a un grupo pero no se trata del grupo como tal, se trata de él.

Todo esto desmotiva a los empleados, finalmente nada de lo que ellos hagan le será tomado en cuenta mas allá de un apretón de manos o una efimera celebración, no son incentivados porque su jefe entiende que él es quien debe ser incentivado por hacer todo

el trabajo. Todo esto va de la mano con el clima organizacional. Si el grupo no se siente cómodo con el jefe, esto va a causar que el ambiente de trabajo este vuelto un caos. Lo que produce un mayor descontento en quienes trabajan bajo condiciones no deseadas siempre con la promesa de mejoría que nunca es realidad.

Por lo tanto, el impacto del liderazgo carismático es positivo, pero de la forma que se nos presenta en el estudio tiene un lado que podría llamarse “peligroso” por lo anteriormente explicado lo cual se utiliza una gráfica para explicar:



Gráfica No 25: Cadena de consecuencias del Líder Carismático

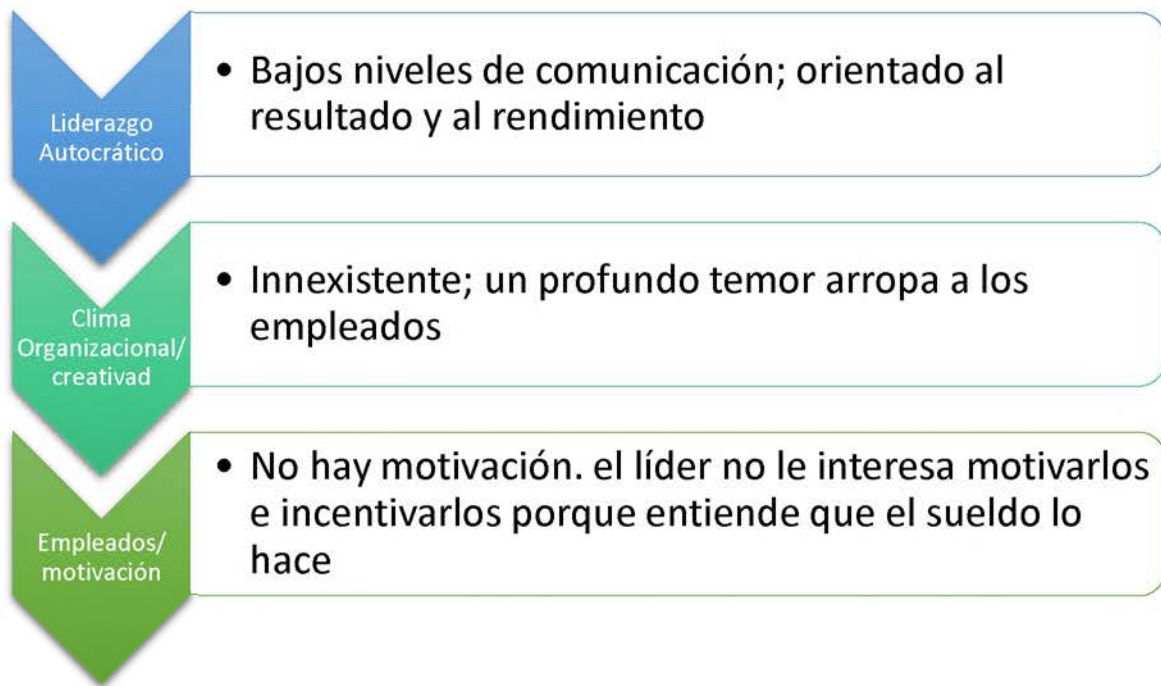
En cuanto al liderazgo autocrático se puede decir que los empleados ven a su líder como un jefe, un jefe que les exige, que les dice lo que tienen que hacer y en cuanto tiempo debe estar hecho. Este líder es quien inicia y dirige las diferentes acciones que deben de hacer los empleados para el cumplimiento de los objetivos, que él mismo marca.

Los trabajadores simplemente deben de obedecer todo aquello que el líder dicta sin tener capacidad de expresar ninguna opinión. Los criterios de evaluación no son conocidos por los demás miembros del equipo y es el líder quién gestiona el sistema de premios y castigos.

Este líder es el dueño de la información. Ya que la comparte con quien cree y cuando cree que es conveniente y sobre todo, la comunicación es unidireccional. El líder autocrático ignora las opiniones del resto de los miembros del equipo e impone siempre su voluntad. La información no fluye y se queda estancada en los diferentes niveles de decisión.

Todo esto produce un malestar y un clima organizacional pesado y no tan solo esto sino que al ver las cosas de un solo punto de vista (la del líder) siempre hay sesgos al momento de tomar decisiones ya que las ipiniones de los empleados no son tomados en cuenta.

Existe un profundo temor y poca motivación debido a que muy enfocado a los resultados, la motivación del equipo pasa a un segundo plano. Dicha motivación se va perdiendo gradualmente ya que los colaboradores adolecen de información sobre la trascendencia del impacto de su trabajo en los objetivos generales de la empresa; la autoestima, el sentido de pertenencia, el bajo nivel de compromiso, la destrucción de la creatividad, altos niveles de estrés y bajo clima laboral son el producto de este tipo de liderazgo que permea en esta empresa con un 23% expresado en otras palabras:



Gráfica No 26: Cadena de consecuencias del Líder Autocrático

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

El liderazgo influye de forma directa en las empresas ya que un estilo de liderazgo puede afectar de forma significativa al clima laboral, que es donde los empleados trabajan y esto, por lo tanto, obliga de forma implícita a que ellos no se sientan motivados, seguros o dispuestos a realizar sus labores. Tomando en cuenta las informaciones recaudadas anteriormente se arriban a las siguientes conclusiones:

Responsabilidades claras: De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación podemos concluir que la mayoría de los empleados (80%) tienen claro lo que se espera de ellos con respecto a su trabajo. Cabe resaltar, que un significativo porcentaje de estos, expresaron una opinión desfavorable al respecto que deja claro que se puede mejorar

mucho mas en esta área. Por eso es bueno que cada empleado, a través de la mesa de dialogo que se efectuará de forma trimestral podrá tener claro sus responsabilidades.

Reconocimientos y elogios: En este aspecto según los datos obtenidos se puede concluir que la gran mayoría de los encuestados está de acuerdo con recibir reconocimiento o elogios por el trabajo bien realizado. Pero cabe resaltar que un porcentaje importante indicó lo contrario. Lo cual plantea una gran oportunidad de mejora a la motivación interna de los empleados al mejorar este aspecto.

Interés en el empleado: En lo concerniente a este aspecto solo un 71% de los encuestados dio la puntuación más alta, con lo cual podemos concluir que este aspecto amerita ser mejorado por los superiores o supervisores del área. Se necesita que se les preste atención a los espacios de trabajo de los empleados y se escuchen sus necesidades a través de una encuesta de satisfacción que se realizará de forma mensual para determinar si el ambiente de trabajo es apropiado para desarrollar su trabajo de forma placentera.

Estimulo para el desarrollo personal y profesional: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el tipo de liderazgo ejercido es excelente en cuanto a la socialización, pero es olvidadizo en la parte de la mejora, es por ello por lo que se hace urgente que se estimule el desarrollo profesional y personal de los empleados lo que va a traducirse en una mejora significativa de la producción y el clima laboral.

Participación en la toma de decisiones: Un alto porcentaje (84%) afirmó ser tomado en cuenta para la toma de decisiones en la organización. No obstante, el margen que no estuvo totalmente de acuerdo ronda el 26%, lo cual nos señala que este aspecto debe ser mejorado. Lo cual podrá ser mejorado cuando se lleven a cabo las reuniones trimestrales en conjunto.

Orientación del líder: Según la información obtenida a través de la investigación se puede concluir que un gran porcentaje (49%) de los empleados indican que el supervisor está orientado hacia los resultados, sin embargo, es bueno resaltar que una gran parte de los empleados entiende lo contrario 51%. Esto indica que es necesario tomar en cuenta el plan de mejora de la gráfica 24. Por eso se hace necesario implementar un tipo de gestor de proyectos online en donde se vea el seguimiento real del líder hacia los empleados.

Percepción del líder: De acuerdo con los datos obtenidos un porcentaje importante de los encuestados (71%) asegura que sus compañeros no hablan bien del líder. Esto provoca distracciones y desmotivaciones en el equipo lo cual hace que el rendimiento sea menor, por lo tanto, la producción es afectada directamente.

Trabajo en equipo: Según la información obtenida la gran mayoría de los encuestados (72%) considera que el líder realiza el trabajo en equipo, pero el margen señala a una mejora significativa al respecto. Es importante que el líder pueda descentralizar el trabajo y trabajar en equipo, sin el trabajo en equipo se desperdicia tiempo y recursos necesarios que pueden ser aprovechados dividiendo el trabajo. Es por lo que, se sugiere que se efectúen las reuniones de trabajo en donde tanto el gerente como los empleados podrán mirar sus metas y objetivos a corto, largo y mediano plazo, de esta forma se logrará trabajar de forma más unida.

La evaluación del desempeño: Cabe señalar, que en cuanto a este aspecto los encuestados en su gran mayoría señalaron no tener retroalimentación sobre el progreso de su trabajo. Lo cual representa una oportunidad para mejorar la motivación y el clima organizacional de esta área. Además, es una señal de que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal. Es por lo que se hace necesario sugerir un plan de evaluación mensual en donde el supervisor tenga los resultados de los proyectos.

Atmósfera o ambiente de trabajo: De acuerdo con los datos obtenidos, podemos concluir que la atmósfera laboral está siendo afectada de forma directa por la desconfianza que produce el estilo de liderazgo del líder. Aunque un 74% que se siente en un ambiente de trabajo agradable. El margen (26%) indica que se puede mejorar mucho más al respecto. Por lo tanto, se sugiere que los empleados y líderes pasen más tiempo de calidad juntos en actividades recreativas y la escucha activa.

Motivación del personal: Aunque un 70% entiende que el líder les motiva, es necesario que se preste atención al margen (30%) el cual demuestra la amplia necesidad de mejora en este aspecto del liderazgo de dichas empresas. Es bueno tomar acciones correctivas como la anteriormente sugerida en la tabla 24 en donde se propone incentivar cada tres meses al empleado que esté alcanzado sus metas.

- Mejorar la comunicación entre el líder y los empleados
- Atender las necesidades básicas en el entorno laboral
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Realizar actividades grupales
- Descentralizar el trabajo
- Mayor entrenamiento al personal
- Mayor motivación al empleado de parte de los superiores
- Mejorar dinámica de trabajo
- Repasar los objetivos en conjunto
- Mejorar relaciones de trabajo entre empleados - líder
- Realizar reuniones de trabajo
- Establecer parámetros de evaluación

- Tomar en cuenta opiniones de los empleados
- Seguir el plan de acción propuesto para la mejora de los estilos de liderazgo predominantes en la empresa

BIBLIOGRAFÍA

- A.K MacLeod, E. Coates & J. J. Hetheron. (2008). Increasing well-being through teaching goal setting and planning skills: results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies*, 185-196.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 217 – 226.
- Acénto. (18 de 04 de 2018). Empresas en República Dominicana requieren un liderazgo “integrador”, indica estudio de Deloitte. *acento*, págs. 1 - 2.
- Alberto. (2013). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. *Managers Magazine*, 1 - 10.
- Álvarez-Gendín, S. (1958). *Tratado General de Derecho Administrativo*. España: Editorial Bosch, S.A.
- Argyris, C. (1953). *Executive Leadership*. New York: Harper and Brothers Publishers.
- Avolio BJ, W. D. (1993). Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training* 15, 9-16.
- Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- B.J Zimmerman, A. Bandura & M. Martinez-Pons. (1992). Self-Motivation for Academic Attainment: The Role of Self-Efficacy Beliefs and Personal Goal Setting. *American Educational Research Journal*, 663-676.
- Báez, N. E. (25 de 10 de 2017). Liderazgo actual en República Dominicana. *Diario Libre*, pág. 3.

- Bank, W. (13 de 05 de 2020). *The World Bank*. Obtenido de The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/country/dominicanrepublic/overview>
- Barling, J. W. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 827-32.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. a. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-17.
- Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- BECKER, L. J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 428-433.
- Bennis, W. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 259-269.
- Bennis, W. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*.
- Bennis, W. (1990). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Training* 27, 44-46.
- Bennis, W. (1993). *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Besa, E. (7 de 11 de 2017). *rankmi*. Obtenido de rankmi: <https://www.rankmi.com/blog/modelos-de-gestion-del-desempeno-segun-objetivos-de-cada-empresa>

- Blanchard, P. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Engle wood Cliffs Prentice Hall.
- Britannica. (20 de 07 de 2000). *Encyclopedia Britannica*. Obtenido de Encyclopedia Britannica: <https://www.britannica.com/place/Dominican-Republic>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, I. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cahueño, L. K. (25 de 05 de 2011). *GestioPolis*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-administracion/>
- Calderón, S. (3 de 04 de 2018). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018-pr.html>
- Campbell, D. (1991). *Campbell Leadership Index Manual*. Chicago: National Computer System.
- Campbell, J. (1977). *On the natural of organizational effectiveness: New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CEPAL. (2009). *República Dominicana: Evolución Económica durante 2008 y perspectivas para 2009*. México, D.F: Naciones Unidas.
- Çetin, M. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency the Case of Turkish Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 227 – 235.
- Chaffey, D. (19 de May de 2015). *Smart Insights*. Obtenido de Smart Insights: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/ogsm-model-framework/>

- Chávez, G. M. (2006). Escuela de Or. *Administrate Hoy*, 20.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Claudia, F. (3 de 08 de 2019). *Study.com*. Obtenido de Study.com: <https://study.com/academy/course/introduction-to-management-help-and-review.html>
- Collante, A. J. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 183 - 195.
- Concepto. (12 de 02 de 2021). *Conceptodefinicion*. Obtenido de Conceptodefinicion: <https://conceptodefinicion.de/liderazgo-carismatico/>
- CONEP. (2017). *CONEP*. Santo Domingo: Analytica. Obtenido de CONEP.
- Cornerstone. (20 de 07 de 2020). *Cornerstone*. Obtenido de cornerstone: <https://www.cornerstoneondemand.com/understanding-business-performance-management>
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. American Management Association, 9.
- Davis, K. (1975). *Human Behavior at work*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Company Ltd.
- Daza, J. L. (2005). *Economía informal, Trabajo no declarado y Administración del Trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Deloitte. (03 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018-pr.html>

- Diaz-Ocejo J.; Mora-Merida J.A. (2013). Revisión de algunas variables relevantes en el establecimiento de metas deportivas. *Anales de Psicología*, 233-242.
- Dominguez, S. A. (12 de 06 de 2013). La Motivación: elemento importante en la administración de personal. *Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales*, 1 - 2. Obtenido de EOI: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/12/la-motivacion-elemento-importante-en-la-administracion-de-personal/>
- Donnell, K. O. (1984). *Management*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- Drucker, P. (1970). *Practice of Management*. New Delhi: Allied publishers.
- E.A. LOCKE & G.P. Latham. (1990). *A theory of goal setting and task performance Englewood Cliffs*. NJ: Prentice Hall.
- E.A. Locke & G.P. Latham. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 145 - 179.
- E.A. LOCKE, G.P. Latham & M. EREZ. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 23-29.
- Elenkov, D. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 467 – 480.
- ENCFT. (6 de 11 de 2017). *Banco Central República Dominicana*. Obtenido de Banco Central República Dominicana: <https://www.bancentral.gov.do>
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 81-112.

- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- G.P. Latham & E.A. Locke. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 332-340.
- G.P. Latham & E.A. Locke. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 332-340.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.
- GELLER, T. D. LUDWIG & E. S. (1997). Assigned versus participative goal setting and response generalization: Managing injury control among professional pizza deliverers. *Journal of Applied Psychology*, 253-261.
- George R. Terry Richard, D. I. (1968). *Principles of Management*. Illinois: Inc. Home Wood.
- Gestion. (24 de 07 de 2020). Gestion.Org. Obtenido de Gestion.Org: <https://www.gestion.org/como-evitar-la-perdida-de-clientes/>
- Ginnett, R. (1996). *Team Effectiveness Leadership Model: Identifying Leverage Points for Change*. College Park: National Leadership Institute.
- Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25 - 29.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SL).
- Gore, W. a. (1959). A Bibliographical Essay on Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 21-129.
- Guerra, H. G. (1981). *Derecho Administrativo*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- H.J., B. H. (1970). *Management of Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Hackman, M. Z. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Hart, L. B. (2005). *The Leadership Training Activity Book: 50 Exercises for Building Effective Leaders*. New York: AMACOM.
- Hassan, S. (2014). Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access publish*, 1 - 29.
- Hencley S, G. W. (1973). Situational behavioral approach to the study of educational leadership. *Leadership: The Science and Art Today.*, 139–164.
- Hiebert, M. (2001). *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. Unite States: McGraw - Hill.
- Hollander, E. a. (1996). Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes. *Psychological Bulletin*, 387-391.
- House RJ, S. W. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Adm Sci Q*, 364-396.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Admin Sci Q*, 321–338.
- Howell, F. a. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 243-269.
- Hoy WK, M. C. (1987). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.

- Huitt, W. (2007). *Maslow's hierarchy of needs*. Valdosta: Valdosta State University.
- Humanos, R. (28 de 06 de 2020). RecursosHumanos.com. Obtenido de RecursosHumanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/>
- Hunt, J. (1986). *Managing People at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Iqbal. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1 - 6.
- Ivancevich, D. a. (1991). *Management Principles and Functions*. Delhi: All India Traveler Brook seller.
- Ivancevich, S. a. (1993). *Organization: Theory and Behavior*. Jaipur: RBSA Publishers.
- J. W. SMITHER, M. L. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program. *Over time*, 1 - 33.
- James K, L. K. (2011). Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance. *Creativity and Innovation Management*, 108-120.
- James W. Holsinger, J. (2018). *Leadership for Public Health: Theory and Practice*. Missouri: Health Administration Press.
- José María, R. P. (2000). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- K. H. DOERR, K. A. (1996). Impact of material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 142-152.
- Kakabadse, A. (1998). *Leadership for the Third Millennium*. Essence of Leadership.
- Karmel, B. (1978). Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions. *Academy of Management Review*, 475-482.

- Katz, D. a. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY.: John Wiley and Sons.
- Katz, R. L. (1974). The Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 90-102.
- Khan, R. (2016). Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 1 - 7.
- KIM, H. J. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 88-95.
- Knöbl, E. (08 de 05 de 2018). titular.com. Obtenido de titular.com: <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- Ko, W.-H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 1 - 13.
- Kopelman, R. E. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal Of Managerial Issues*, 255-271.
- Kotter, J. (07 de 07 de 1990). Universidad del Norte. Obtenido de Universidad del Norte: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento>
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kotterman, J. (2006). Leadership vs Management: What's the difference. *Journal for Quality & Participation*, 13-17.

Kouzes, J. M. (2011). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kukreja, S. (28 de 10 de 2020). Management Study HQ. Obtenido de managementstudyhq: <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>

Laredo. (20 de 10 de 2010). Teclaredo. Obtenido de Teclaredo: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/unidad2.htm>

Latham, G. (2004). The Motivational Benefits of Goal Setting. *Management Perspectives*, 4.

Lazar, M. (2006). Why some workers lack creativity. *leadership*, 28 - 32.

Liphadzi, M. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia Engineering*, 284 - 290.

LOCKE, E. A. (1969). Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological Reports*, 991-1009.

Lyman W Porter; Edward E Lawler. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

MARCOS, D. (17 de SEPT de 2015). GROWTH INSTITUTE: SCALE IMPACT & REDUCE DRAMA. Obtenido de BHAG: <https://blog.growthinstitute.com/es/estrategia/ya-tienes-claro-cual-es-tu-bhag>

Maristany, J. (1994). *Liderazgo y Motivación: para una empresa exitosa*. Argentina: Layetana Ediciones.

- Master, G. d. (30 de enero de 2019). Gestión de Proyectos Master. Obtenido de gestióndeproyectos-master: <http://gestiondeproyectos-master.com/teorias-de-motivacion-mcclelland/>
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. Tennessee: Editorial Caribe.
- MBN. (03 de 08 de 2020). Market Business News. Obtenido de Market Business News: <https://marketbusinessnews.com/financical-glossary/goal/>
- MEPYD. (20 de 1 de 2020). Mepyd. Obtenido de Mepyd: [https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/UAAES/Marco%20Macroeconomico/\(Jun%202020\)%20Marco%20Macroeconomico.pdf](https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/UAAES/Marco%20Macroeconomico/(Jun%202020)%20Marco%20Macroeconomico.pdf)
- Merton, R. (1969). The Social Nature of Leadership. *American Journal of Nursing*, 2614-2618.
- Mind Tools Ltd. (05 de 01 de 2020). Leadership Styles. Obtenido de Mind Tools: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm#transactional
- Miner, J. (2005). *Organizational Behavior* 1: Essential theories of motivation and leadership. Oxon: Routledge.
- MINES, S. (27 de 07 de 2020). South Dakota School of Mines & Technology. Obtenido de South Dakota School of Mines & Technology: <https://www.sdsmt.edu>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- MITCHELL, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in organizational behavior*, 57-149.

- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 23 - 33.
- Moreno, F. A. (2013). *Taller de administración*. México: OEM.
- MULVEY, H. J. (1995). Two investigations of the relationship among group goals, goal commitment, cohesion and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44-53.
- Munson, C. (1981). Style and Structure in Supervision. *Journal of Education for Social Work*, 65-72.
- Nadler DA, T. M. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *Calif Manage Rev*, 77-97.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- NSC, P. (2000). *Organizational Culture*. Indonesia: NSC.
- OCDE, O. L. (2016). *Sistemas de Cuentas Nacionales*. Nueva York: FMI.
- OIT. (10 de 11 de 2014). OIT. Obtenido de OIT: [https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm)
- Ortiz, M. C. (2014). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas en la República Dominicana 2013*. Santo Domingo: Fond Micro.
- P. H. WHITE, M. M KJELGAARD & S. G HARKINS. (1995). Testing the contribution of self-evaluation to goal-setting effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69-79.

- P.J Vincent, P. Boddana & A.K. MacLeod. (2004). Positive life goals and plans in parasuicide. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 90 - 99.
- Paulsen N, M. D. (2009). Charismatic leadership change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management* 22, 511-523.
- PINDER, C. C. (1985). "Beliefs, expected values, and volunteer work behavior" en *Larry F More*. Canada: Vancouver Volunteer Centre.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. Mexico: Editorial Limusa.
- Porto, J. P. (29 de 11 de 2017). Significados. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/pyme/>
- R. D. Arvey, H. D. Dewhirst & J. C Boling. (1976). Relationships between goal clarity, participation in goal setting, and personality characteristics on job satisfaction in a scientific organization. *Journal of Applied Psychology*, 103-105.
- Resenterra, A. U. (20 de 07 de 2020). Pymerang. Obtenido de Pymerang: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-aprendizaje/412-que-significa-administrar-una-empresa>
- Roach, C. a. (1984). Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership. *Leadership and Managers*.
- Robbins, S. (1979). *Organizational Behavior: Concepts and Controversies*. New Jersey: Engle wood cliffs Prentice Hall.
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior: International Version*. San Diego State University: Pearson Higher Education.
- Robert Tannenbaum, R. W. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science approach*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- Rojas, L. (21 de 04 de 2020). El valor del liderazgo. *Hoy*, pág. 3.
- Román, F. (07 de 07 de 2016). Fundación Sociedad y empresa responsable. Obtenido de Fundación Sociedad y empresa responsable: <https://www.fundacionseres.org/paginas/inicio.aspx>
- ROSSE, D. C. (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational behavior and human decision processes*, 138-150.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Schunk, D. H. (1985). Participation in Goal Setting: Effects on Self-Efficacy and Skills of Learning-Disabled Children. *The Journal of Special Education*, 307-317.
- Shamir B, H. R. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 577-594.
- SISALRIL. (12 de 11 de 2017). SISALRIL. Obtenido de SISALRIL: http://www.sisalril.gov.do/S_cassos_afiliacion_rc.aspx
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *J Psychol*, 35-71.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México, DF: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. A. (1995). *Management*. Trenton, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Sun, R. (2002). *The relationship among the leadership style, organizational culture and organizational effectiveness based on competing value framework: An empirical study for the institute of technology in Taiwan*. Taiwan: Unpublished doctoral dissertation.
- Terán, S. A. (2015). *Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de fuerza de ventas*. Ecuador: Universidad Sann Francisco de Quito.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of Management*. Homewood, Ill.: Ricard D. I.
- Tichy, N. a. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- UNIDA. (23 de 07 de 2020). UNIDA: Paraguay. Obtenido de UNIDA: Paraguay: <https://www.unida.edu.py>
- University, P. (12 de 05 de 2020). Pondicherry University. Obtenido de Pondicherry University: <http://www.pondiuni.edu.in>
- Villar, C. D. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- VROOM, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Wahab, S. (2015). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 593 - 598.

- Wang, F.-J. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 3924-3936.
- Weber, M. (1978). *Economics and society*. Berkley and Los Angeles: University of California Press.
- Wehrich, H. K. (1990). *Essentials of Management*. New York: McGraw Hill Series in Management.
- WRIGHT, P. M. (1992). An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management*, 677-693.
- Yildiz, S. (15 de 09 de 2014). Science Direct. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 785-793. Obtenido de ELSEVIER: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051131>
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (2004). Leader Traits and Attributes. En A. T. Antonakis, *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Zimmerman, B. (2008). *Goal setting: A key proactive source of academic self-regulation*. Abingdon: Taylor & Francis.
- ZUMITZAVAN, V. (2013). The impact of different styles of leadership and levels of organizational innovation on organizational performance: a case of hospitality industry in Thailand. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 272 - 282.