

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Contaduría y Administración

Unidad Tijuana



"Diagnóstico de Liderazgo en los Talleres Mecánicos de Kenworth del Noroeste, 2014"

TESIS

Para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **José Eduardo Navarro García**

Director de Tesis: **Dr. Ismael Plascencia López**

Tijuana, B.C. Abril de 2015.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICACIÓN.

La realización de la presente tesis es un trabajo que resulta imposible culminar sin la intervención de múltiples voluntades. Han sido varias las personas que han colaborado de muy diferente manera en este trabajo y que sinceramente quiero agradecer.

En primer lugar, solo tengo palabras de agradecimiento para el director de esta tesis y maestro, Dr. Ismael Plasencia López, porque al margen de su inmejorable labor docente y ejemplo a seguir, siempre encontré apoyo y útiles consejos para seguirme desarrollando no sólo como profesionista en el transcurso de esta Maestría, sino también para la elaboración de esta investigación.

A los Directivos de la empresa *Kenworth* del Noroeste que me siguen dando la oportunidad de crecer y desarrollarme dentro de sus filas.

A todos mis profesores que intervinieron con su valiosa experiencia para alcanzar esta nueva meta, en especial al Dr. Alfonso Vega, Dra. Virginia López, y Dr. Robert Zarate, que con su dedicación y pasión dentro del aula me inspiraron confianza para realizar lo mejor posible esta tesis.

A todos mis compañeros de la Maestría en Administración también les aprendí mucho en estos dos años. Pero especialmente, quiero dejar constancia de mi agradecimiento a Adriana, Lizbeth y Norma por su apoyo, confianza, y también por brindarme su amistad.

A mis amigos del alma, que son como hermanos, por su paciencia conmigo y porque comprendieron que aunque durante un tiempo estuve ausente, siempre me demostraron que yo podía contar con su apoyo y aliento.

Finalmente, este trabajo está dedicado a la memoria de mi padre que desde el cielo no deja de observarme y guiarme. Y muy en especial, con todo mi amor incondicional a mi mamá Lupita, que también nunca ha dejado de darme el valor de seguir adelante y de luchar por alcanzar mis sueños. A mi demás familia también dedico la presente, en especial a mis “chiquitines”, esperando seguir siendo ejemplo y orgullo a seguir.

Gracias nuevamente, sinceramente:
Eduardo.

RESUMEN.

El líder es parte fundamental de cualquier organización, para la obtención de objetivos y metas, es la persona capaz de crear y desarrollar un ambiente existente y agradable, fomentar y desarrollar un equipo de trabajo productivo para el beneficio de cualquier empresa.

Es conocido que uno de los objetivos primordiales de una organización es maximizar sus resultados, pero el rol de un líder debe ir más allá: desarrollar todo el potencial de la gente que trabaja a su alrededor.

La presente investigación busca determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad laboral dentro de los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V. ya que hoy en día este es un tema relevante y pertinente. El estilo de liderazgo y la productividad laboral se fundamenta en el compromiso tanto individual como organizacional para incorporar las habilidades y competencias de todos los colaboradores.

Palabras Clave: Liderazgo, Estilo de Liderazgo, Productividad Laboral y Competitividad Organizacional.

ABSTRACT.

The leader is a fundamental part of any organization for obtaining targets, is the person able to create and develop a team of productive work for the benefit of any company.

It is known that one of the primary objectives of an organization is to maximize its results, but the role of a leader must go further: to develop the full potential of the people working around them.

This research aims to determine the relationship between leadership style and labor productivity within the company garages Kenworth Del Noroeste, SA de C.V. because today this is an important and relevant issue. The style of leadership and labor productivity is based on both individual and organizational commitment to incorporate the skills and competencies of all followers.

Keywords: *Leadership, Leadership Style, Organizational Labor Productivity and Competitiveness.*

ÍNDICE GENERAL.

CAPÍTULO UNO INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción general	16
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Tema.....	18
1.4 Objetivo general.....	18
1.5 Objetivos específicos.....	18
1.6 Preguntas de investigación	18
1.7 Justificación	18
1.8 Limitaciones de la investigación.....	19
1.8.1 Limitaciones de tiempo.....	19
1.8.2 Limitaciones de espacio y territorio	19
1.8.3 Limitaciones de recursos	19
1.9 Hipótesis de investigación.....	19

CAPÍTULO DOS MARCO CONTEXTUAL

2.1 La industria del sector <i>Kenworth</i> en el entorno Internacional	20
2.1.1 Antecedentes.....	20
2.1.2 Localización de plantas ensambladoras de tracto camiones <i>Kenworth</i>	21
2.1.3 Marcas que distribuye el corporativo <i>Paccar Global Manufacturing</i>	21
2.1.4 Resumen financiero 2012.....	22
2.1.5 Distribución geográfica de ventas de vehículos pesados 2012	22
2.1.6 Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2009, 2010, 2011 y 2012	23
2.1.7 Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2009, 2010, 2011 y 2012	24
2.1.8 Resumen razones financieras aplicadas a Estados Financieros	25
2.1.9 Conclusiones propias de razones financieras.....	25
2.2 La industria del sector <i>Kenworth</i> en México.....	26
2.2.1 Descripción del negocio.....	28
2.2.2 Canales de distribución	28
2.2.3 Patentes	29
2.2.4 Recursos humanos.....	29
2.2.5 Desempeño ambiental	29
2.2.6 Información de mercado	29
2.2.7 Producto Interno Bruto trimestral por sector 2012-2013.....	34
2.2.8 PIB Trim. De las Ind. Manufactureras por subsector de actividad económica 2012-2013	35
2.2.9 La industria de vehículos pesados en México 2011	36
2.2.10 Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2010, 2009, 2008 y 2007	37
2.2.11 Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007	38

2.2.12 Resumen razones financieras aplicadas a Estados Financieros	40
2.2.13 Conclusiones propias de razones financieras.....	40
2.3 La industria del sector <i>Kenworth</i> en Baja California	41
2.3.1 Estructura del PIB de Baja California en el 2011	41
2.3.2 Vista aérea de la planta <i>Kenworth</i> en la ciudad de Mexicali, Baja California, México.....	42
2.3.3 Producción bajo el concepto <i>Build to Order</i>	43
2.3.4 <i>Kenworth</i> : Una empresa con calidad mundial.....	43
2.3.5 Modelos de tracto camiones producidos en la Ciudad de Mexicali.....	44
2.4 La industria del sector <i>Kenworth</i> en la localidad	47
2.4.1 Información General.....	47
2.4.2 Visión	48
2.4.3 Misión	48
2.4.4 Valores.....	48
2.4.5 Características básicas que reúne la organización para formar una buena imagen	48
2.4.6 Organigrama.....	49
2.4.7 Almacenes y traslados de refacciones de <i>Kenworth</i> del Noroeste	49
2.4.8 Distribuidores autorizados y abastecimientos	50
2.4.9 Centros de servicio y carrocería	50
2.4.10 Rescate carretero 24 horas	51
2.4.11 Principales clientes	51
2.5 Conclusiones generales del marco contextual.....	52

CAPÍTULO TRES REVISIÓN LITERARIA

3.1 Diagnóstico Organizacional.....	53
3.2 Liderazgo	54
3.2.1 Introducción.....	54
3.2.1.1 Liderazgo definido	54
3.2.1.1.1 Maneras de conceptualizar el liderazgo	55
3.2.1.1.2 Definición y componentes	55
3.2.1.2 Liderazgo descrito.....	56
3.2.1.2.1 Rasgo de liderazgo frente a proceso.....	56
3.2.1.2.2 Líder asignado contra el liderazgo emergente.....	57
3.2.1.2.3 Liderazgo y poder	57
3.2.1.2.4 Liderazgo y coerción	58
3.2.1.2.5 Liderazgo y administración	58

3.2.2 Teoría de los rasgos	59
3.2.2.1 Descripción.....	59
3.2.2.1.1 Inteligencia	60
3.2.2.1.2 Confianza en sí mismo	60
3.2.2.1.3 Determinación	60
3.2.2.1.4 Integridad	61
3.2.2.1.5 Sociabilidad	61
3.2.2.1.6 Modelo de los cinco factores de personalidad y liderazgo.....	61
3.2.2.1.7 Inteligencia emocional.....	62
3.2.2.2 ¿Cómo funciona la teoría de los rasgos?	62
3.2.2.3 Fortalezas	62
3.2.2.4 Críticas	63
3.2.2.5 Aplicación	63
3.2.3 Enfoque por habilidades.....	63
3.2.3.1 Descripción.....	63
3.2.3.1.1 Enfoque de tres habilidades.....	64
3.2.3.1.2 Modelo de habilidades	65
3.2.3.2 ¿Cómo funciona el enfoque por competencia?	66
3.2.3.3 Fortalezas	66
3.2.3.4 Críticas	66
3.2.3.5 Aplicación	67
3.2.4 Enfoque de estilo.....	67
3.2.4.1 Descripción.....	67
3.2.4.1.1 Los estudios de <i>Ohio State</i>	68
3.2.4.1.2 Los estudios de la Universidad de <i>Michigan</i>	68
3.2.4.1.3 Rejilla de liderazgo de <i>Blake and Mouton's</i>	69
3.2.4.1.4 Paternalismo / Maternalismo	69
3.2.4.1.5 Oportunismo	70
3.2.4.2 ¿Cómo funciona el enfoque de estilo?	71
3.2.4.3 Fortalezas	71
3.2.4.4 Críticas	71
3.2.4.5 Aplicación	71
3.2.5 Enfoque Situacional.....	72
3.2.5.1 Descripción.....	72
3.2.5.1.1 Estilos de liderazgo.....	73
3.2.5.1.2 Niveles de desarrollo.....	73
3.2.5.2 ¿Cómo funciona el enfoque situacional?	74
3.2.5.3 Fortalezas	74

3.2.5.4 Críticas	75
3.2.5.5 Aplicación	75
3.2.6 Teoría de la contingencia.....	75
3.2.6.1 Descripción.....	75
3.2.6.1.1 Estilos de liderazgo.....	76
3.2.6.1.2 Variables situacionales.....	76
3.2.6.2 ¿Cómo funciona la teoría de contingencia?	77
3.2.6.3 Fortalezas	77
3.2.6.4 Críticas	78
3.2.6.5 Aplicación	78
3.2.7 Teoría del Camino-meta	78
3.2.7.1 Descripción.....	78
3.2.7.1.1 Comportamiento del líder.....	80
3.2.7.1.2 Características subordinadas	80
3.2.7.1.3 Características de las tareas.....	80
3.2.7.2 ¿Cómo funciona la teoría del camino-meta?	80
3.2.7.3 Fortalezas	81
3.2.7.4 Críticas	81
3.2.7.5 Aplicación	82
3.2.8 Teoría del intercambio líder-miembro	82
3.2.8.1 Descripción.....	82
3.2.8.1.1 Los primeros estudios.....	82
3.2.8.1.2 Estudios posteriores.....	84
3.2.8.1.3 Toma de liderazgo	84
3.2.8.2 ¿Cómo funciona la teoría del intercambio líder-miembro?	85
3.2.8.3 Fortalezas	85
3.2.8.4 Críticas	86
3.2.8.5 Aplicación	86
3.2.9 Liderazgo transformacional.....	86
3.2.9.1 Descripción.....	86
3.2.9.1.1 Liderazgo transformacional definido	87
3.2.9.1.2 Liderazgo transformacional y carisma	87
3.2.9.1.3 Un modelo de liderazgo transformacional	88
3.2.9.1.4 Otras perspectivas transformacionales	90
3.2.9.2 ¿Cómo funciona el liderazgo transformacional?	91
3.2.9.3 Fortalezas	91
3.2.9.4 Críticas	91

3.2.9.5 Aplicación	92
3.2.10 Liderazgo de servicio	92
3.2.10.1 Descripción.....	92
3.2.10.1.1 Liderazgo de servicio definido	92
3.2.10.1.2 Base histórica del liderazgo de servicio	92
3.2.10.1.3 Diez características del liderazgo de servicio.....	93
3.2.10.1.4 La construcción de una teoría sobre el liderazgo de servicio	93
3.2.10.2 Modelo de liderazgo de servicio	94
3.2.10.2.1 Condiciones antecedentes	94
3.2.10.2.2 Comportamiento del líder de servicio	95
3.2.10.2.3 Resultados	95
3.2.10.2.4 Resumen del modelo de liderazgo de servicio	95
3.2.10.3 ¿Cómo funciona el liderazgo de servicio?	95
3.2.10.4 Fortalezas	96
3.2.10.5 Críticas	96
3.2.10.6 Aplicación	96
3.2.11 Liderazgo autentico	96
3.2.11.1 Descripción.....	96
3.2.11.1.1 Liderazgo autentico definido	97
3.2.11.1.2 Enfoques de liderazgo autentico	97
3.2.11.2 ¿Cómo funciona la teoría del liderazgo autentico?	100
3.2.11.3 Fortalezas	101
3.2.11.4 Críticas	101
3.2.11.5 Aplicación	101
3.2.12 Liderazgo en equipo	102
3.2.12.1 Descripción.....	102
3.2.12.1.1 Modelo de liderazgo en equipo	102
3.2.12.2 ¿Cómo funciona el liderazgo en equipo?	105
3.2.12.3 Fortalezas	105
3.2.12.4 Críticas	105
3.2.12.5 Aplicación	105
3.3 Productividad Laboral	106
3.3.1 Gestión para la Productividad	106
3.3.2 Importancia de la Productividad	106
3.3.3 Definición de Productividad Laboral	106
3.3.4 Cadena derivada de la Productividad	107
3.3.5 Procedimientos para cuantificar la Productividad según Inegi.....	107

3.3.6 Índice global de productividad de la economía mexicana según Inegi	108
3.3.7 Medidas para mejorar la Productividad	108
3.3.8 Elementos que diferencian la Productividad.....	109
3.3.9 Modelo de explicación y predicción de la Productividad	109
3.3.10 Modelo Reacción en Cadena de <i>Deming</i>	110
3.3.11 Relación entre Calidad, Productividad, Competitividad y Desempeño organizacional	110
3.3.12 Enfoque Moderno de Productividad de <i>Kastner, Portela y Fragachan</i>	112
3.3.13 Validación del enfoque Moderno de Productividad de <i>Kastner, Portela y Fragachan</i>	113
3.3.14 Elementos de la visión Moderna de Productividad de <i>Kastner, Portela y Fragachan</i>	114
3.4 Competitividad	114
3.4.1 Concepto de Competitividad.....	114
3.4.2 Factores que afectan la competitividad	115
3.4.3 Propuesta para incrementar la competitividad	116
3.4.4 Estudios previos de competitividad	117
3.4.5 La competitividad de las empresas en México.....	117
3.4.6 Los determinantes de la competitividad nacional	118
3.4.6.1 Panorama mundial.....	118
3.4.7 La globalización de la actividad científica: desafíos que enfrenta nuestro México	119
3.4.8 La competitividad y la innovación ante la globalización científica.....	121
3.4.9 Competitividad de México en el mundo	123
3.4.10 El sentido de la competitividad	123
3.4.11 Ventaja Competitiva	124
3.4.12 Diamante de Competitividad de <i>Porter</i>	124
3.5 Conclusiones generales al Marco teórico	125

CAPÍTULO CUATRO METODOLOGÍA

4.1 Introducción	128
4.2 Tipo de investigación.....	128
4.3 Seleccionar el diseño apropiado.....	129
4.4 Alcance de la investigación	130
4.5 Población y muestra.....	130
4.5.1 Definición de sujetos de estudio	131
4.6 Detectar las variables	131
4.7 Instrumentos de recolección de datos.....	132
4.7.1 Prueba piloto	133
4.7.2 Resultado prueba piloto	133
4.7.3 Interpretación de la escala de medición	134
4.8 Confiabilidad de los instrumentos	134
4.9 Trabajo de campo.....	135

4.10 Procesamiento y análisis de datos	136
4.11 Inferencia Estadística	136
4.12 Ji Cuadrada (X^2)	137
4.13 Problemas y hallazgos durante la investigación	137

CAPÍTULO CINCO EVIDENCIA EMPÍRICA

5.1 Respuesta a Objetivos específicos	139
5.2 Respuesta a Preguntas de Investigación	149
5.3 Hipótesis de Investigación	150
5.4 Prueba de Hipótesis	150
5.4.1 Prueba de hipótesis # 1	151
5.4.2 Prueba de hipótesis # 2	152
5.4.3 Prueba de hipótesis # 3	153
5.4.4 Prueba de hipótesis # 4	154
5.4.5 Prueba de hipótesis # 5	155
5.4.6 Prueba de hipótesis # 6	156
5.4.7 Prueba de hipótesis # 7	157
5.4.8 Prueba de hipótesis # 8	158
5.4.9 Prueba de hipótesis # 9	159
5.4.10 Prueba de hipótesis #10	160
5.5 Cuadro de resumen de prueba de hipótesis	161
5.6 Cuadro de otros hallazgos importantes durante la investigación	162

CAPÍTULO SEIS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	164
6.2 Recomendaciones	168

CAPÍTULO SIETE BIBLIOGRAFÍA

7.1 Bibliografía	169
------------------------	-----

CAPÍTULO OCHO ANEXOS

8.1 Cuestionario dirigido a los líderes	173
8.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores	175
8.3 Cuadro de Hallazgo # 1	178
8.4 Cuadro de Hallazgo # 2	179

8.5 Cuadro de Hallazgo # 3.....	180
8.6 Cuadro de Hallazgo # 4.....	181
8.7 Cuadro de Hallazgo # 5.....	182
8.8 Cuadro de Hallazgo # 6.....	183
8.9 Cuadro de Hallazgo # 7.....	184
8.10 Cuadro de Hallazgo # 8.....	185
8.11 Cuadro de Hallazgo # 9.....	186
8.12 Cuadro de Hallazgo # 10	187
8.13 Cuadro de Hallazgo # 11	188
8.14 Cuadro de Hallazgo # 12	189
8.15 Cuadro de Hallazgo # 13	190
8.16 Cuadro de Hallazgo # 14	191
8.17 Cuadro de Hallazgo # 15	192
8.18 Cuadro de Hallazgo # 16	193
8.19 Cuadro de Hallazgo # 17	194
8.20 Cuadro de Hallazgo # 18	195
8.21 Cuadro de Hallazgo # 19	196
8.22 Cuadro de Hallazgo # 20	197
8.23 Cuadro de Hallazgo # 21	198
8.24 Cuadro de Hallazgo # 22	199

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS.

Figura 1. Plantas ensambladoras de tracto camiones <i>Kenworth</i>	21
Figura 2. Marcas que distribuye el corporativo <i>Paccar Global Manufacturing</i>	21
Figura 3. Distribución geográfica de ventas de vehículos pesados 2012.....	22
Figura 4. Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2009, 2010, 2011 y 2012.	23
Figura 5. Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2009, 2010, 2011 y 2012.	24
Figura 6. Resumen técnico de razones financieras aplicadas a Estados Financieros	25
Figura 7. Grupo de empresas que conforman <i>Paccar México</i>	27
Figura 8. Canales de distribución de la marca <i>Kenworth</i> en México	28
Figura 9. Parque vehicular nacional del autotransporte de carga general 2010	31
Figura 10. Producción de vehículos pesados (miles de unidades) 2005-2016.....	32
Figura 11. Venta de vehículos pesados en México (Unidades) 2008-2017.....	32
Figura 12. Venta de las principales 500 empresas de la industria en México 2012	33
Figura 13. Producto Interno Bruto trimestral por sector 2012-2013.....	34
Figura 14. Producto Interno Bruto trimestral de las industrias manufactureras (INEGI, 2013).	35
Figura 15. La industria de vehículos pesados en México 2012.	36
Figura 16. Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2010, 2009, 2008 y 2007.	37
Figura 17. Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007.	38
Figura 18. Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007.	39
Figura 19. Resumen técnico de razones financieras aplicadas a Estados Financieros.....	40
Figura 20. Estructura del PIB de Baja California en el 2011.	42
Figura 21. Vista aérea de la planta <i>Kenworth</i> en la ciudad de Mexicali, Baja California, México.....	42
Figura 22. Producción bajo el concepto <i>Build to Order</i>	43
Figura 23. <i>Kenworth</i> : Una empresa con calidad mundial	43
Figura 24. Modelo de tracto camión T-800 producidos en la Ciudad de Mexicali	44
Figura 25. Modelo de tracto camión T-660 producidos en la Ciudad de Mexicali.	44
Figura 26. Modelo de tracto camión T-370 producidos en la Ciudad de Mexicali	45
Figura 27. Modelo de tracto camión PB320 producidos en la Ciudad de Mexicali	45
Figura 28. Modelo de tracto camión W900 producidos en la Ciudad de Mexicali	46
Figura 29. Modelos de tracto camiones KW45 y KW55 producidos en la Ciudad de Mexicali.....	46
Figura 30. Ubicaciones de <i>Kenworth</i> del Noroeste, SA de CV.....	47
Figura 31. Organigrama de <i>Kenworth</i> del Noroeste, S.A. de C.V.	49
Figura 32. Almacenes y traslados de refacciones de <i>Kenworth</i> del Noroeste	49
Figura 33. Almacenes y traslados de refacciones de <i>Kenworth</i> del Noroeste	50
Figura 34. Distribuidores autorizados y abastecimientos	50
Figura 35. Centros de Servicio y carrocería.....	51
Figura 36. Rescate carretero 24 horas	51
Figura 37. Principales clientes	52
Figura 38. Los diferentes puntos de vista de liderazgo	56
Figura 39. Las cinco bases del poder	57
Figura 40. Tipos y bases de poder	58
Figura 41. Funciones de la administración y liderazgo	58
Figura 42. Estudios de los rasgos y características de liderazgo	59

Figura 43. Los cinco grandes factores de la personalidad.....	61
Figura 44. Habilidades de administración necesarias en varios niveles de la organización	64
Figura 45. Modelo de habilidades de liderazgo	65
Figura 46. Rejilla de liderazgo de <i>Blake and Mouton's</i>	69
Figura 47. Paternalismo / Maternalismo	70
Figura 48. Oportunismo	70
Figura 49. Liderazgo Situacional II.....	72
Figura 50. Modelo de Contingencia	77
Figura 51. La idea básica detrás de la Teoría del Camino-meta.....	79
Figura 52. Componentes mayores de la Teoría del Camino-meta.....	79
Figura 53. Cómo funciona la Teoría del Camino-meta.....	81
Figura 54. Dimensiones de Liderazgo.....	83
Figura 55. Relación diádica.....	83
Figura 56. Relaciones diádicas.....	83
Figura 57. Fases en la toma de liderazgo	84
Figura 58. Características de la personalidad, los comportamientos y los efectos sobre los seguidores del liderazgo carismático	87
Figura 59. Continuo liderazgo de liderazgo transformacional a liderazgo <i>laissez-faire</i>	88
Figura 60. Factores de liderazgo	88
Figura 61. Toda la gama de modelo de liderazgo	89
Figura 62. El efecto aditivo de liderazgo transformacional.....	90
Figura 63. Características clave de un liderazgo de servicio	93
Figura 64. Modelo de liderazgo de servicio	94
Figura 65. Circulo de liderazgo auténtico.....	98
Figura 66. Características del liderazgo auténtico	99
Figura 67. Liderazgo auténtico	100
Figura 68. Capacidades psicológicas positivas	100
Figura 69. Modelo de liderazgo en equipo de <i>Hills</i>	103
Figura 70. Funciones críticas de liderazgo según <i>McGrath</i>	103
Figura 71. Comparación de los criterios de la teoría y de la investigación	104
Figura 72. Cadena derivada de una mayor Productividad	107
Figura 73. Índice global de productividad laboral de la economía	108
Figura 74. Modelo de explicación y predicción de la Productividad.....	109
Figura 75. Modelo Reacción en Cadena de <i>Deming</i>	110
Figura 76. Enfoque Moderno de Productividad.....	112
Figura 77. Validación de Enfoque Moderno de Productividad	113
Figura 78. Elementos de la Visión Moderna de la Productividad	114
Figura 79. Tasa de autosuficiencia	120
Figura 80. Tasa de dependencia.....	121
Figura 81. Índice de competitividad global 2013	123
Figura 82. Diamante de Competitividad de <i>Porter</i>	124
Figura 83. Fuentes, técnicas y pasos para la recolección de información	128
Figura 84. Características del tipo de investigación	129
Figura 85. Selección del diseño apropiado de investigación.....	129

Figura 86. Alcance de la investigación	130
Figura 87. Población y muestra	130
Figura 88. Alcance de la población y muestra.....	131
Figura 89. Conceptualización de Variables	131
Figura 90. Matriz de resultados de prueba piloto.....	134
Figura 91. Interpretación de la escala de medición	134
Figura 92. Confiabilidad Instrumento para líderes	135
Figura 93. Confiabilidad Instrumento para Colaboradores.....	135
Figura 94. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Mexicali	139
Figura 95. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Tijuana Otay	140
Figura 96. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Tijuana Vía Rápida.....	141
Figura 97. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Ensenada.....	142
Figura 98. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Mexicali	144
Figura 99. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Otay	145
Figura 100. Distribución de medias en los indicadores de la Prod. Laboral en Tijuana Vía Rápida.....	146
Figura 101. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Ensenada	147
Tabla 1. Medición de las variables en Mexicali	139
Tabla 2. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Mexicali	140
Tabla 3. Medición de las variables en Tijuana Otay	140
Tabla 4. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Tijuana Otay	141
Tabla 5. Medición de las variables en Tijuana Vía Rápida.....	141
Tabla 6. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Tijuana Vía Rápida.....	142
Tabla 7. Medición de las variables en Ensenada.....	142
Tabla 8. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Ensenada.....	143
Tabla 9. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Mexicali	143
Tabla 10. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Mexicali	144
Tabla 11. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Otay.....	144
Tabla 12. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Tijuana Otay	145
Tabla 13. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Vía Rápida.	146
Tabla 14. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Tijuana Vía Rápida	146
Tabla 15. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Ensenada	147
Tabla 16. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Ensenada	148
Tabla 17. . Matriz de Coeficientes de Variación para los indicadores de la Productividad Laboral en los talleres mecánicos de Kenworth del Noroeste.....	148
Tabla 18. Matriz de Coeficientes de Variación para los estilos de liderazgo en los talleres mecánicos de Kenworth del Noroeste	149
Tabla 19. Matriz con los Coeficientes de Variación para los indicadores de la Productividad Laboral en los talleres mecánicos de Kenworth del Noroeste.....	149
Tabla 20. Prueba de hipótesis # 1	151
Tabla 21. Prueba de hipótesis # 2	152
Tabla 22. Prueba de hipótesis # 3	153
Tabla 23. Prueba de hipótesis # 4.	154
Tabla 24. Prueba de hipótesis # 5.	155

Tabla 25. Prueba de hipótesis # 6	156
Tabla 26. Prueba de hipótesis # 7	157
Tabla 27. Prueba de hipótesis # 8	158
Tabla 28. Prueba de hipótesis # 9	159
Tabla 29. Prueba de hipótesis # 10	160
Tabla 30. Cuadro de resumen de prueba de hipótesis	161
Tabla 31. Cuadro de otros hallazgos importantes durante la investigación.....	162
Anexo 1. Cuestionario dirigido a los líderes.....	173
Anexo 2. Cuestionario dirigido a los colaboradores.....	175
Anexo 3. Cuadro de Hallazgo # 1.....	178
Anexo 4. Cuadro de Hallazgo # 2.....	179
Anexo 5. Cuadro de Hallazgo # 3.....	180
Anexo 6. Cuadro de Hallazgo # 4.....	181
Anexo 7. Cuadro de Hallazgo # 5.....	182
Anexo 8. Cuadro de Hallazgo # 6.....	183
Anexo 9. Cuadro de Hallazgo # 7.....	184
Anexo 10. Cuadro de Hallazgo # 8.....	185
Anexo 11. Cuadro de Hallazgo # 9.....	186
Anexo 12. Cuadro de Hallazgo # 10.....	187
Anexo 13. Cuadro de Hallazgo # 11.....	188
Anexo 14. Cuadro de Hallazgo # 12.....	189
Anexo 15. Cuadro de Hallazgo # 13.....	190
Anexo 16. Cuadro de Hallazgo # 14.....	191
Anexo 17. Cuadro de Hallazgo # 15.....	192
Anexo 18. Cuadro de Hallazgo # 16.....	193
Anexo 19. Cuadro de Hallazgo # 17.....	194
Anexo 20. Cuadro de Hallazgo # 18.....	195
Anexo 21. Cuadro de Hallazgo # 19.....	196
Anexo 22. Cuadro de Hallazgo # 20.....	197
Anexo 23. Cuadro de Hallazgo # 21.....	198
Anexo 24. Cuadro de Hallazgo # 22.....	199

CAPÍTULO UNO. INTRODUCCIÓN.

1.1 Introducción general.

Podemos comenzar mencionando que el Desarrollo Organizacional es fundamental para el progreso y el mejoramiento constante en todas las entidades, ya que su objetivo principal es no sólo mantener a las instituciones actualizadas, sino también preparadas para enfrentar nuevos desafíos a nivel cultural y estructural; obteniendo así una mayor productividad laboral y eficacia dentro de los procesos, y por tanto mejores resultados.

También estamos conscientes que hoy en día no es competitivo quien no cumple con calidad, producción, costos adecuados, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad laboral sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida de dicha organización, independientemente de la cantidad de productos fabricados. Por estas razones, la productividad laboral es un factor fundamental en el desarrollo diario de todo negocio.

Adicionalmente, lo que conocemos acerca de liderazgo, lo hemos utilizado desde los tiempos más remotos de la humanidad. Sin embargo, una realidad de hoy en día, es que existen evidencias del interés por aprender más acerca del liderazgo.

Sin embargo, los estudios modernos sobre liderazgo que comenzaron en el siglo XX comenzaron a aplicar estos conocimientos al área empresarial. Donde psicológicos y sociológicos señalaron que unas adecuadas habilidades directivas pueden ser aprendidas, dejando atrás el principio de que un líder tenía características innatas.

Por esta razón, se considera apropiado estudiar los efectos que el liderazgo puede ejercer sobre una serie de aspectos por demás importantes: como el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y hasta el rendimiento. Podemos seguir agregando que por medio del conocimiento científico, se han elaborado diversos modelos que han sentado las bases no solo para estudiar, sino también para explicar, describir, entender y hasta poder predecir la conducta de los líderes, su personalidad y no menos importante el compromiso que guarda con la organización.

También podemos referir que cuando hablamos de liderazgo dentro de las organizaciones, algunos puntos de mayor interés incluyen variables de análisis como la eficacia, la autoridad, el poder, la influencia, el carisma, la experiencia, el proceso de cambio, la coerción, y hasta una posible transformación organizacional.

Sin lugar a dudas, podemos considerar que el liderazgo, al igual que la productividad laboral, es también uno de los roles más importantes dentro de cualquier estructura grupal y que el líder para alcanzar un buen liderazgo debe hacer contacto con la gente, teniendo que disponer de tiempo para lograr resultados positivos.

Por todo lo mencionado anteriormente, la presente tesis busca determinar un diagnóstico organizacional de liderazgo y su relación con la productividad laboral en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

En el Capítulo UNO referiremos la problematización del trabajo, estableciendo el objeto de estudio, la justificación del problema, se presentan los objetivos generales y específicos, así como el planteamiento de la hipótesis de investigación que se pretende confirmar.

El Capítulo DOS presentará los antecedentes y la contextualización que enmarca este trabajo de investigación.

El Capítulo TRES establece el marco teórico que permitirá respaldar los resultados obtenidos.

En el Capítulo CUATRO se establece la metodología escogida para resolver la problemática, se hace una aproximación a las unidades de observación, los instrumentos que permiten analizar los resultados y el procesamiento de la información.

El Capítulo CINCO detallará los resultados obtenidos por este trabajo de investigación. Se identificarán los objetivos alcanzados.

Finalmente en el Capítulo SEIS se presentan las conclusiones del trabajo de investigación y además se proponen recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

1.2 Planteamiento del problema.

Actualmente en nuestro entorno internacional, nacional y local existe una cantidad importante de organizaciones, que requieren de un liderazgo que sea eficiente y que se encuentre comprometido con la función que se les ha encomendado. La empresa *Kenworth* del Noroeste, no se encuentra exenta de esta necesidad, además es un campo fértil para analizar el fenómeno del liderazgo.

Otro factor importante es como las organizaciones de hoy deben aprovechar al máximo sus recursos para lograr ser más competitivas en el mundo globalizado actual, los consumidores son cada vez más exigentes y las condiciones de los mercados más competitivas, la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas tienden a mejorar impactando en la utilidad, rentabilidad, en la penetración de mercado y estabilidad laboral de las mismas.

Hoy en día, uno de los caminos claves para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad laboral, por lo que es necesario que las organizaciones realicen auto-evaluaciones periódicas y continuas que determinen como están funcionando sus diversas áreas y puedan así conocer las incidencias que tienen sobre el producto o servicio final que se ofrece.

1.3 Tema

"Diagnóstico de Liderazgo en los Talleres Mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, 2014".

1.4 Objetivo general

Identificar los estilos de liderazgo y establecer su relación con la productividad laboral en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

1.5 Objetivos específicos.

- a) Identificar los estilos de liderazgo que existen en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.
- b) Determinar y estudiar los niveles de productividad laboral en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.
- c) Identificar el estilo de liderazgo que tenga mayor y menor relación con la productividad laboral en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

1.6 Preguntas de investigación.

- a) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo aplicados en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.?
- b) ¿Qué niveles de productividad laboral comparables existen en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.?
- c) ¿Qué distinciones conductuales existen entre el estilo de liderazgo menos efectivo en relación con el más efectivo dentro de los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.?

1.7 Justificación.

Dado que el liderazgo es una de las fuerzas conductuales empresariales más poderosas del mundo actual y que merece su estudio dada la importancia del mismo en la vida productiva de las organizaciones, se identifica la necesidad de realizar una investigación que permita confirmar la relación del liderazgo con la productividad laboral en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

Este diagnóstico organizacional de liderazgo y su relación con la productividad laboral, proporcionará un resultado benéfico sobre este fenómeno, ya que este tipo de investigación no ha sido abordada en la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V., y particularmente tampoco se tiene conocimiento de uno similar en una agencia con actividad de compra venta de tracto camiones, refacciones y servicio mecánico en la zona de estudio.

Al referirnos a la productividad laboral en una empresa, podríamos también decir que es una de las claves para competir exitosamente en mercados globalizados, que va más allá del simple hecho de producir un bien o proporcionar un servicio, busca en cambio encontrar métodos y soluciones para ser más competitivos dentro de los mercados que cada día suponen retos mayores para las organizaciones.

Por lo que, este estudio proporcionará los conocimientos sobre los estilos de liderazgo adecuados, para que el empleado se desarrolle de manera eficaz, es en esta parte donde observamos la utilidad de la investigación, incrementar la productividad organizacional.

1.8 Limitaciones de la investigación.

1.8.1 Limitaciones de tiempo

Evaluación del diagnóstico organizacional de liderazgo durante el mes de Septiembre del 2014.

1.8.2 Limitaciones de espacio y territorio

Se afirma que el estudio sólo se realizará en cuatro tiendas de *Kenworth* del Noroeste, en las ciudades de Mexicali, Tijuana y Ensenada, las tres ciudades en Baja California.

1.8.3 Limitaciones de recursos.

Las ciudades antes referidas por encontrarse dentro de una distancia relativamente cerca, no se encontraron limitaciones de recursos.

1.9 Hipótesis de investigación.

Para evaluar el impacto del liderazgo en la productividad laboral se intenta probar la siguiente hipótesis de investigación, la cual se define de la siguiente manera:

H0: El liderazgo, independientemente del estilo que se ejerza, no tiene relación con la productividad laboral dentro en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste (Mexicali, Tijuana y Ensenada).

CAPÍTULO DOS. MARCO CONTEXTUAL.

2.1 La industria del sector *Kenworth* en el entorno Internacional

2.1.1 Antecedentes

Los orígenes de *Kenworth* se remontan a 1912, cuando los hermanos *George y Louis Gerlinger* fundaron una distribuidora de automóviles y camiones bajo el nombre de *Gerlinger Motor Car Works*. En 1914, construyen su propio camión, bautizándolo como *Gersix*, con carrocería de acero incorporaba un motor de seis cilindros en línea, que lo hacía más potente e ideal para los abruptos terrenos del noroeste de Estados Unidos, donde se utilizaban en la industria maderera. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

Después en 1917, la *Gerlinger Motor Company* se trasladó a *Tacoma, Washington*, ahí el empresario *Edgar K. Worthington* se interesó con la *Gerlinger* y su compañía, cuyo camión, el *Gersix*, estaba experimentando un notable éxito en el noroeste de los Estados Unidos. Es así como en 1917, *Worthington* y su socio *Frederick Kent* adquirieron *Gerlington Motor Company*, que pasó a llamarse *Gersix Motor Co.* (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

Con el paso de los años en 1923, la compañía adoptó el nombre de *Kenworth Motor Truck Company*, fusión de los nombres de ambos accionistas, *Harry Kent* (hijo de *Frederic Kent*, quien se había retirado en 1919, dejando el cargo a su hijo) y *Edgar K. Worthington*. A partir de mediados de la década de 1920, la compañía comenzó una práctica que la distinguiría hasta la actualidad: la producción de camiones por encargo, a gusto del comprador. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

En 1926, *Kenworth Motor Truck Company* comenzó a fabricar autobuses y para el año de 1933 se convierte en la primera compañía americana en ofrecer de serie motores diésel. Un año más tarde, en 1927, se crea la primera planta de producción en Canadá. En 1945, *Kenworth* es adquirida por *Pacific Car and Foundry Company (PACCAR)*, el tercer mayor fabricante de camiones pesados del mundo. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

Durante la Segunda Guerra Mundial, la demanda de camiones aumentó considerablemente, así como la calidad de éstos. En los años posteriores, sus camiones demostraron una gran fiabilidad y resistencia, comenzando a ser adquiridos por compañías petroleras que necesitaban trabajar en lugares extremos como desiertos y el ártico, y comenzaron a ser muy valorados por su fiabilidad y durabilidad en esta clase de terrenos; por lo que a finales de la década de 1950 *Kenworth* deja la producción de autobuses. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

Con la gran demanda australiana de camiones en 1968, y con el fin de evitar los aranceles de importación, se funda una planta de producción en *Melbourne*, la primera de Australia. En la década de 1980, se comienzan a hacer camiones más aerodinámicos, que comenzaron a reducir notablemente el consumo, mejorando a la vez su maniobrabilidad. Hoy en día, la empresa *Kenworth Truck Company* es un fabricante de camiones perteneciente al grupo *Paccar*, con sede en *Kirkland, Washington*. Cuenta con una red de más de 290 lugares de distribución y opera plantas de fabricación en *Chillicothe, Renton y Denton* en Estados Unidos; *Ste-Therese*, Canadá; *Ponta Grossa*, Brasil; *Leyland, Londres, Eindhoven*, Países Bajos; *Melbourne*, Australia; y *Mexicali B.C., México*. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

2.1.2 Localización de plantas ensambladoras de tracto camiones *Kenworth*.



Figura 1. Plantas ensambladoras de tracto camiones *Kenworth*.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

2.1.3 Marcas que distribuye el corporativo *Paccar Global Manufacturing*.



Figura 2. Marcas que distribuye el corporativo *Paccar Global Manufacturing*
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

2.1.4 Resumen financiero 2012.

En este año 2012, el grupo *Paccar* tuvo un buen año, dado que creció su penetración de mercado en Norteamérica y Europa. La compañía ha generado por 74 años consecutivos utilidades. Este resultado también se debe a los 21,800 empleados a nivel mundial que han aportado liderazgo, calidad, eficiencia e innovación. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

PACCAR se ve beneficiada por su diversificación global, estabilidad en el mercado y servicios financieros. Con sus \$790 millones de dólares de capital invertido, e investigaciones y desarrollo de tecnología en su capacidad manufacturera contribuyen en la elaboración de nuevos productos y servicios. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

La compañía entregó 140,400 tracto camiones a sus clientes y obtuvo ingresos por \$2.7 billones de dólares en venta de refacciones también a nivel global. Positivamente para este año 2013, se mira muy similar el terminado ejercicio 2012. Se puede anticipar que se obtendrá un crecimiento en ventas de refacciones dado el crecimiento importante en el parque vehicular. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

En este 2012 con una utilidad neta de \$1.11 billones de dólares, con ingresos de \$17.1 billones de dólares fue el cuatro mejor año en su historia. *Paccar* declaró dividendos regulares por \$0.78 dólares por acción. (*Paccar Annual Report 2012, 2013*)

2.1.5 Distribución geográfica de ventas de vehículos pesados 2012.

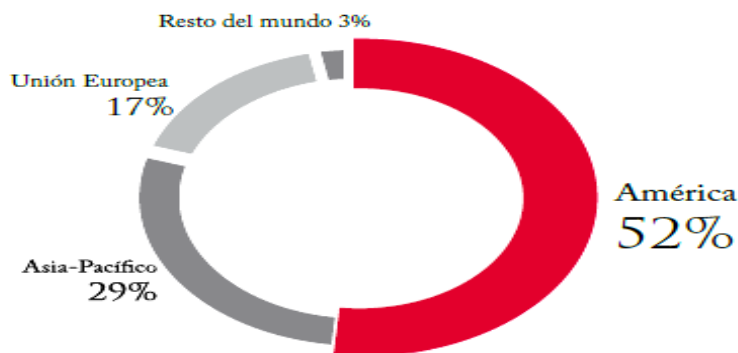


Figura 3. Distribución geográfica de ventas de vehículos pesados 2012.
Fuente: Secretaría de Economía 2013. Industria terminal automotriz. (2013)

En la producción de vehículos pesados, la región que tuvo mayor participación fue la de América con el 51.5% de las ventas a nivel internacional, seguido de Asia-Pacífico con 28.5%, la Unión Europea con 16.9% y el Resto del Mundo con 3.1%. (Secretaría de Economía 2013, 2013)

2.1.6 Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2009, 2010, 2011 y 2012.

<i>Pacific Car and Foundry Company</i>					
<i>Consolidated Statements of Income</i>					
<i>Year Ended December 31,</i>		2012	2011	2010	2009
		<i>(millions, except per share data)</i>			
TRUCK, PARTS AND OTHER:					
<i>Net sales and revenues</i>		15,951.7	15,325.9	9,325.1	7,076.7
<i>Cost of sales and revenues</i>		13,908.3	13,341.8	8,198.8	6,483.4
<i>Research and development</i>		279.3	288.2	238.5	199.2
<i>Selling, general and administrative</i>		476.4	452.9	392.8	348.4
<i>Interest and other (income) expense, net</i>		-0.3	10.7	9.3	-22.4
		14,663.7	14,093.6	8,839.4	7,008.6
<i>Truck, Parts and Other Income before Income taxes</i>		1,288.0	1,232.3	485.7	68.1
FINANCIAL SERVICES:					
<i>Interest and fees</i>		453.7	423.1	421.6	501.8
<i>Operating lease, rental and other income</i>		645.1	606.2	546.2	508.0
<i>Revenues</i>		1,098.8	1,029.3	967.8	1,009.8
<i>Interest and other borrowing expenses</i>		158.4	181.3	213.0	291.8
<i>Depreciation and other expense</i>		517.4	476.2	451.6	456.1
<i>Selling, general and administrative</i>		95.2	94.0	88.7	86.5
<i>Provision for losses on receivables</i>		20.0	41.4	61.0	90.8
		791.0	792.9	814.3	925.2
<i>Financial Services Income before Income Taxes</i>		307.80	236.40	153.50	84.60
<i>Investment income</i>		33.10	38.20	21.10	22.30
<i>Total Income Before Income Taxes</i>		1,628.90	1,506.90	660.30	175.00
<i>Income taxes</i>		517.30	464.60	202.70	63.10
<i>Net Income</i>		1,111.60	1,042.30	457.60	111.90
Net Income Per Share					
<i>Basic</i>		3.13	2.87	1.25	0.31
<i>Diluted</i>		3.12	2.86	1.25	0.31

Figura 4. Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2009, 2010, 2011 y 2012.
Fuente: Paccar Annual Report 2012 (2013), Paccar Annual Report 2011 (2012)

2.1.7 Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2009, 2010, 2011 y 2012.

Pacific Car and Foundry Company
Consolidated Balance Sheets

December 31,	2012	2011	2010	2009
	(millions)			
ASSETS				
TRUCK, PARTS AND OTHER:				
<i>Current Assets</i>				
Cash and cash equivalents	1,203.2	1,990.6	1,982.0	1,836.5
Trade and other receivables, net	902.1	977.8	610.4	554.7
Marketable debt securities	1,192.7	910.1	450.5	219.5
Inventories, net	782.4	710.4	534.0	632.1
Other current assets	331.7	249.1	218.6	224.3
Total Truck, Parts and Other Current Assets	4,412.1	4,838.0	3,795.5	3,467.1
Equipment on operating leases, net	857.9	679.1	536.2	503.8
Property, plant and equipment, net	2,312.9	1,973.3	1,673.7	1,757.7
Other noncurrent assets, net	249.4	280.9	350.5	409.1
Total Truck, Parts and Other Assets	7,832.3	7,771.3	6,355.9	6,137.7
FINANCIAL SERVICES:				
Cash and cash equivalents	69.2	116.1	58.8	75.5
Finance and other receivables, net	8,298.3	7,259.7	6,070.9	6,497.7
Equipment on operating leases, net	2,030.8	1,710.7	1,483.1	1,513.2
Other assets	397.2	314.9	265.4	344.9
Total Financial Services Assets	10,795.5	9,401.4	7,878.2	8,431.3
Total Assets	18,627.8	17,172.7	14,234.1	14,569.0
LIABILITIES				
TRUCK, PARTS AND OTHER:				
<i>Current Liabilities</i>				
Accounts payable, accrued expenses and other	2,168.3	2,377.4	1,676.5	1,490.0
Dividend payable	-	250.3	23.5	-
Total Truck, Parts and Other Current Liabilities	2,168.3	2,627.7	1,700.0	1,490.0
Long-term debt	150.0	150.0	150.0	172.3
Residual value guarantees and deferred revenues	903.5	712.0	563.8	547.2
Other liabilities	579.5	507.0	370.3	405.3
Total Truck, Parts and Other Liabilities	3,801.3	3,996.7	2,784.1	2,614.8
FINANCIAL SERVICES:				
Accounts payable, accrued expenses and other	309.5	363.4	275.9	215.2
Commercial paper and bank loans	3,562.7	3,909.9	2,371.7	3,011.2
Term notes	4,167.4	2,595.5	2,730.8	2,889.3
Deferred taxes and other liabilities	940.0	942.8	713.8	734.8
Total Financial Services Liabilities	8,979.6	7,811.6	6,092.2	6,850.5
STOCKHOLDERS' EQUITY:				
<i>Preferred stock, no par value - authorized 1.0 million shares, none issued</i>				
<i>Common stock, \$1 par value - authorized 1.2 billion shares; issued</i>				
<i>353.40, 356.80, 365.30 and 364.40 million shares</i>	353.4	356.8	365.3	364.4
Additional paid-in capital	56.6	52.1	105.1	80.0
Retained earnings	5,596.4	5,174.5	4,846.1	4,623.1
Accumulated other comprehensive (loss) income	-159.5	-219.0	41.3	36.2
Total Stockholders' Equity	5,846.9	5,364.4	5,357.8	5,103.7
Total Liabilities and Stockholders' Equity	18,627.8	17,172.7	14,234.1	14,569.0

Figura 5. Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2009, 2010, 2011 y 2012.

Fuente: Paccar Annual Report 2012 (2013), Paccar Annual Report 2011 (2012)

2.1.8 Resumen técnico de razones financieras aplicadas a Estados Financieros.

RAZONES FINANCIERAS	2012	2011	2010	2009
SOLVENCIA				
Capital Neto de Trabajo	1,631.7	1,774.5	2,133.0	1,699.8
Razón de Circulante	1.15	1.17	1.27	1.20
LIQUIDEZ				
Prueba del ácido	1.01	1.05	1.14	1.06
ACTIVIDAD				
CLIENTES				
Rotación de Clientes	3.66	4.11	2.72	1.79
Plazo de Cobranza	98.39	87.61	132.55	200.78
ENDEUDAMIENTO				
Razón de deuda	1.00	0.97	0.89	0.94
Razón de pasivo a corto plazo	0.19	0.24	0.20	0.17
RENTABILIDAD				
Márgen de utilidad bruta	0.09	0.09	0.06	0.02
Márgen de utilidad neta	0.02	0.01	0.01	0.01
Rotación del activo	0.92	0.95	0.72	0.56
Rendimiento sobre la inversión	0.02	0.01	0.01	0.01
COBERTURA				
Veces que se gana el interés	1.94	1.30	0.72	0.29

Figura 6. Resumen técnico de razones financieras aplicadas a Estados Financieros.

Fuente: Elaboración propia. (2013)

2.1.9 Conclusiones propias de razones financieras.

Dentro de las razones de solvencia, que son aquellas que nos señalan la capacidad de nuestros activos circulantes para cubrir nuestras obligaciones a corto plazo, podemos observar que el CAPITAL NETO DE TRABAJO para este 2012 muestra su nivel más bajo en 1,631 millones de dólares, muy por debajo en relación al ejercicio 2011 y 2010, este último el mejor de los años analizados resultando en 2,133 millones de dólares. Igual nuestra RAZON DE CIRCULANTE para este 2012 vemos la razón más baja en 1.15 que señala que de cada dólar que se debe el grupo tiene 1.15 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo, cifras por debajo en 2011 y 2010, este último el mejor de los años analizados resultando en 1.27 que señala que de cada dólar que se debe el grupo tiene 1.27 dólares para cubrir sus compromisos a corto plazo.

En la razón de liquidez, que es el que mide la capacidad de nuestros activos líquidos para cumplir con nuestros compromisos a corto plazo, la PRUEBA DEL ÁCIDO para este 2012 nos señala la razón más baja de los ejercicios analizados quedando en 1.01 que nos dice que de cada dólar que se debe el grupo tiene 1.01 dólares para hacer frente a sus

compromisos a corto plazo, resultado por abajo del 2011 y 2010, este último el mejor resultado de 1.14, que nos dice que de cada dólar que se debe el grupo tiene 1.14 dólares para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Dentro de las razones de actividad, sólo analizaremos la de CLIENTES, y en la cual a diferencia de solvencia y liquidez, vemos que este 2012 es el segundo mejor año de los analizados, sólo después del 2011, quedando en 3.66 la ROTACION DE CLIENTES que nos dice que en el año nuestras cuentas por cobrar se recuperan 3.66 veces cada 98.39 días.

En nuestras razones de endeudamiento, observamos que nuestra RAZON DE DEUDA este 2012 es su mejor año, señalándonos que estamos en el punto de equilibrio con nuestros activos circulantes para cubrir nuestros pasivos a corto plazo, a diferencia que en los ejercicios pasados no alcanzábamos a cubrir nuestras deudas. Por lo que respecta a nuestra RAZON DE PASIVO A CORTO PLAZO, observamos el 2011 como el mejor resultado, mostrándonos que de nuestros pasivos circulantes el 0.24 se encuentran financiados por nuestros activos circulantes, un poco por encima del 2012, quedando en 0.19.

Dentro de nuestras razones de rentabilidad, observamos que en todos los casos el mejor ejercicio fue el 2012, señalándonos que en el transcurso de los años el grupo tiene mejor rentabilidad. Y en la cobertura, las VECES QUE SE GANA EL INTERES, también el 2012 es el mejor ejercicio quedando en 1.94 veces muy por encima de los ejercicios anteriores.

Podemos por lo tanto concluir, que a pesar de que a pesar que ha bajado su solvencia y liquidez, su rentabilidad se ha incrementado, su plazo de cobranza también se ha mejorado por demás, lo que esto último beneficia su capacidad de endeudamiento. En general, con el paso de los años se han obtenido mejores resultados financieros.

2.2 La industria del sector *Kenworth* en México.

La empresa *PACCAR Financiamiento* México es una de tres empresas financieras del Grupo *PACCAR* México que aporta con la comercialización de camiones y tracto camiones de la marca *KENWORTH* en todo México. *PACCAR Financiamiento* México ofrece todos los servicios financieros tales como arrendamiento financiero, crédito refaccionario y arrendamiento puro u operativo en pesos. (*PACCAR Financiamiento* México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013)

Por otra parte *PACCAR* México es la controladora de un grupo de empresas en México, cuyas principales actividades son toda la manufactura y venta de vehículos comerciales de la marca *KENWORTH*, que se utilizan para la transportación de carga, también de la fabricación y compra de partes, de las venta para partes relacionadas con el servicio post-venta, y servicios financieros a través de tres distintas compañías que ofrecen “plan piso”, crédito simple y refaccionario, arrendamiento financiero y arrendamiento puro en Pesos y en Dólares. (*PACCAR Financiamiento* México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013)

PACCAR MEXICO

AGRUPA A LAS SIGUIENTES EMPRESAS

KENMEX
Kenworth Mexicana S.A. de C.V.

PACCAR PARTS
MEXICO

KENFAB



PACCAR
CAPITAL - MEXICO

PACCAR
Arrendadora
FINANCIERA

Figura 7. Grupo de empresas que conforman Paccar México.

Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana* 2012 (2013)

Al finalizar el ejercicio 2012 el total de ventas de camiones y tracto camiones de PACCAR México distribuidos por medio de la red de Concesionarios bajo la marca *KENWORTH* en el mercado mexicano fue de 11,314 unidades, en el año anterior, 2011 de 8,636 unidades, y un año antes, en 2010 de 6,295 unidades, que equivalen al 40%, 38% y 35% de participación del total del mercado respectivamente. Cabe mencionar que el Emisor es líder absoluto en su participación dentro del mercado de tracto camiones, ya que su participación del mercado es del 55% en 2012, y 55% en 2011 y 58% en 2010. A su vez las Compañías Financieras obtuvieron una participación del mercado del total de las ventas de unidades *KENWORTH* de 55%, 54% y 48% para 2012, 2011 y 2010, respectivamente, a *PACCAR Financiamiento* México le correspondió, de dicha participación, el 30.5% en 2012; 31% en 2011 y 19% en 2010. (*PACCAR Financiamiento* México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013)

PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. (2013) recalca que como parte de la estrategia de Grupo *PACCAR* México, las Compañías Financieras enfocan sus servicios financieros a la comercialización de unidades de la marca *KENWORTH* y en segunda instancia al equipo especial o complementario que los clientes adicionan al tracto camión para realizar sus labores. *PACCAR Financiamiento* México se especializa en otorgar créditos refaccionarios, arrendamiento financiero y arrendamiento puro u operativo, con una mayor proporción de sus activos en Pesos, ya que históricamente ha ofrecido sus productos tanto en moneda nacional como en Dólares.

PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. (2013) afirma que al finalizar el ejercicio 2012, *PACCAR Financiamiento* México tenía un total de certificados bursátiles de corto plazo, emitidos al amparo del Programa, por un monto de \$1,670,000,000 (un mil seiscientos setenta millones de Pesos 00/100 M.N.) a su vez cuenta con un total de certificados bursátiles de mediano plazo por un monto de \$1'000,000,000 que tienen como fecha de vencimiento el 3 de septiembre de 2015.

2.2.1 Descripción del Negocio

PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. (2013) menciona que la empresa *PACCAR Financiamiento México* ofrece créditos refaccionarios al menudeo para adquisición de camiones y tracto camiones *KENWORTH*, arrendamiento puro u operativo con mantenimiento integrado a unidades *KENWORTH* y arrendamiento financiero para unidades *KENWORTH* como su principal actividad.

PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. (2013) señala que la Compañía tiene la suficiente capacidad para continuar prestando los recursos obtenidos producto de las emisiones de deuda con el fin de que continúe creciendo en su negocio. *Kenworth Mexicana*, compañía armadora subsidiaria de *PACCAR México*, genera sus propios recursos para inversión y crecimiento de su planta productiva. La versatilidad de *Kenworth Mexicana* para adaptarse a construir la unidad adecuada a las necesidades del cliente doméstico, así como la posibilidad de fabricar productos destinados al mercado extranjero le ha permitido mantener ritmos de producción que optimizan los niveles de capacidad utilizada.

2.2.2 Canales de distribución

Actualmente *PACCAR Financiamiento México* contacta a los compradores potenciales a través de los Concesionarios ubicados en los distintos Estados de la República Mexicana y a través de internet. Al 31 de diciembre de 2012 existían 128 puntos de venta, administrados por Concesionarios en toda la República Mexicana. (*PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013*)

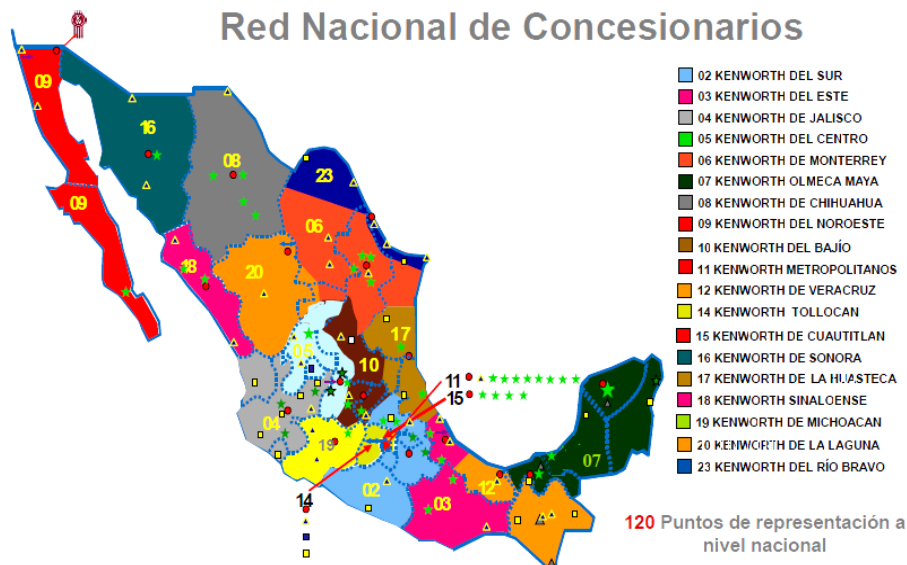


Figura 8. Canales de distribución de la marca *Kenworth* en México.

Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

2.2.3 Patentes

Es muy importante mencionar que los principales derechos de propiedad intelectual que utiliza la Compañía en el curso ordinario de sus negocios son, entre otras, las marcas registradas “KENMEX”, propiedad de *Kenworth Mexicana*, aplicadas en dos categorías distintas las cuales vencerán el 8 de septiembre de 2022 y el 9 de febrero de 2021, respectivamente así como las marcas registradas propiedad de *PACCAR* siguientes: “*KENWORTH*” en dos clases, las cuales vencerán el 12 de junio de 2014 y 17 de febrero de 2015, respectivamente, y “*KW y DISEÑO*”, la cual vencerá el 17 de febrero de 2015; mismas marcas que se utilizan en virtud de contrato de transferencia de tecnología celebrado entre *Kenworth Mexicana*, fabricante de los vehículos financiados por la Compañía y *PACCAR*. (*PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013*)

2.2.4 Recursos Humanos

La Compañía forma parte de un grupo denominado Grupo *PACCAR México*, el cual integra compañías como *PACCAR México, Kenworth Mexicana, PACCAR Parts México, S.A. de C.V., Kenfábrica, S.A. de C.V., PACCAR Capital México, S.A. de C.V., PacLease Mexicana, S.A. de C.V. y PACCAR Financiamiento México*. Como parte del control administrativo en cuanto a la fuerza laboral, la compañía *Kenworth Mexicana* registra en su nómina a todos los empleados del grupo para posteriormente facturar sobre una base mensual por concepto de sueldos, prestaciones y servicios a cada una de las entidades integrantes. (*PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013*)

Al 31 de diciembre de 2012, 2011 y 2010, *Kenworth Mexicana* contaba con una fuerza laboral de 2,465, 2,737 y 1,992 empleados respectivamente, de los cuales 81 estaban asignados a *PACCAR Financiamiento México* al cierre de 2012, 76 al cierre de 2011 y 69 al cierre de 2010. (*PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013*)

2.2.5 Desempeño ambiental.

En la actualidad, *Kenworth Mexicana* (entidad integrante del Grupo *PACCAR México*, y productora de camiones y tracto camiones) cuenta con certificado ambiental ISO 14001:2004 otorgado por *SGS US Testing Company Inc.* La fecha original de expedición de dicho certificado fue el 20 de noviembre de 2007. Recientemente se emitió la re-certificación con fecha 20 de noviembre de 2010, la cual tiene una vigencia de 3 años. Por otra parte, el pasado 14 de diciembre de 2010 el Gobierno de Baja California, a través de la Secretaría de Protección Ambiental, otorgó el reconocimiento “Programa de Alto Desempeño Ambiental” (PADA) a *Kenworth Mexicana*, por su programa de conservación de recursos naturales ISO 14001. (*PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013*)

2.2.6 Información de mercado.

PACCAR Financiam México, *Kenworth Mexicana* y, en general, Grupo *PACCAR* México participan en la industria del transporte de carga, la cual está categorizada en varios rangos de acuerdo a la capacidad de cada unidad. Estas categorías se identifican como clases. Las clases en las que Grupo *PACCAR* México participa son: clase 5 (rango desde 16,001 a 19,500 libras) con una participación de mercado del 0.5% (punto cinco por ciento); clase 6 (rango desde 19,501 a 26,000 libras) con una participación de mercado del 1.7% (uno punto siete por ciento); clase 7 (rango desde 26,001 a 33,000 libras) con una participación de mercado de 16.2% (dieciséis punto dos por ciento); clase 8 (rango superior a 33,000 libras) con una participación de mercado de 47% (cuarenta y siete por ciento). Todos estos datos son al cierre de 2012. (*PACCAR Financiam* México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013)

PACCAR Financiam México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. (2013) señala que los tres principales competidores del sector en el mercado mexicano de camiones y tracto camiones son los fabricantes y distribuidores de las marcas *Freightliner*, *International* y *Volvo*. Una ventaja competitiva del Grupo *PACCAR* México sobre sus principales competidores es la sólida red de Concesionarios que con sus más de ciento veinte puntos de venta en el país, le dan certeza a los consumidores de la marca de que podrán tener cobertura de servicios y refacciones en todo el territorio nacional, posición que se ve reforzada por el centro de distribución de autopartes que Grupo *PACCAR* México posee estratégicamente ubicado en el Estado de San Luis Potosí, con cobertura para todo México.

Para poder darle validez a los comentarios del reporte anual anterior mencionado, Automotores-rev (2013) afirma que de cada 100 camiones destinados a la movilización de productos de todo tipo (manufacturados en el país, importados o exportados) que se vendieron en México durante el año pasado (2012), 35 son de la marca de KW, cifra que supera los indicadores de *Kenworth Mexicana* obtenidos durante 2011 y que le confieren liderar el mercado local.

También Automotores-rev (2013) con base en el reporte emitido por la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tracto camiones, ANPACT, en 2012 *Kenworth*, filial de la norteamericana *PACCAR Incorporated*, colocó en el mercado nacional 11,440 vehículos de un total de 32,192 comercializadas en el país, volumen que establece diferenciales contra los de 2011, ejercicio en el que entregó 8,470 vehículos de un total de 25,463 que absorbió la industria de la transportación en el país. Si bien en los vehículos de carga clases 5 y 6, la participación de *Kenworth* es marginal, en el nicho de mercado que caracteriza a la empresa, la clase 8 que incluye también tracto camiones quinta rueda.

Automotores-rev (2013) afirma que la variación obtenida el año pasado en tracto camiones quinta rueda, fue de 39.3%, empero *Kenworth* logró crecer 43.4%, al entregar

8,227 vehículos. En el resto de la clase 8, las 3,066 unidades de la firma al mercado representan 19.6% a la alza, segmento en el que el mercado reportó evolución de 15.8%.

Por otro lado Autos México (2013) reafirma que La Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) dio a conocer que en Mayo pasado la venta de camiones pesados creció 8.3%, con 3.138 unidades, 241 adicionales a las de mayo del año pasado, según el reporte “Evolución Nacional de Comercialización de Camiones Pesados”, elaborado mensualmente por la Asociación. En ese lapso, dos de los tres tipos de unidades que integran este segmento tuvieron avances positivos, como son los Tracto camiones con el 11.5% con 1.284 vehículos (132 más) y Carga 10.2% con 1.447 automotores (134 más).

Automotores-rev (2013) señala que por marcas, destacan que nuevamente *Kenworth* tiene la mayor participación de mercado con 34.9% y 1.096 automotores colocados (221 más en comparación a mayo del año pasado), seguido de *Daimler Vehículos Comerciales* con 22.7% de penetración y 713 vehículos (45 menos) y en tercer lugar permaneció *International* con 20.7% y 649 unidades comercializadas (23 menos). Mientras que las cifras enero-mayo de este año, la comercialización al público en general se incrementó 12.6% con 14.869 máquinas, 1.659 más en comparación al mismo periodo del 2012, impulsado una vez más por Tracto camiones que avanzó 32.1% con 6.072 vehículos (1.475 más) y Pasaje 9.4% con 2.147 unidades (185 más); en contraparte, Carga se deslizó 0.02% con 6.650 automotores (apenas uno menos).

Por otro lado Ramírez (2013) confirma que en mayo las ventas de camiones pesados crecieron 8.3% en comparación al mismo mes de 2012, por marcas; *Kenworth* se quedó con la mayor participación en el mercado con el 34.9%, le sigue *Daimler Vehículos Comerciales* con el 22.7% y en tercer lugar se ubica la marca *International* con el 20.7%.

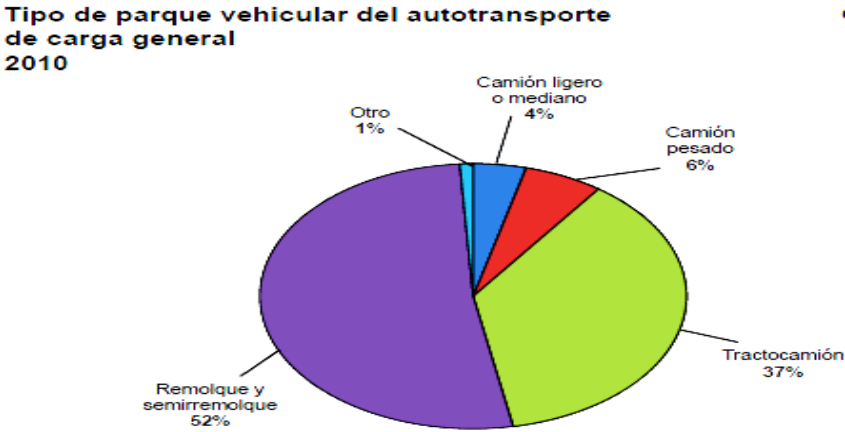


Figura 9. Parque vehicular nacional del autotransporte de carga general 2010
Fuente: INEGI. Encuesta anual de Transporte 2010. (2011)

En esta figura podemos apreciar que dentro del transporte de carga pesada, los remolques y semirremolques son los que suman mayoría, seguidos de los tracto camiones.

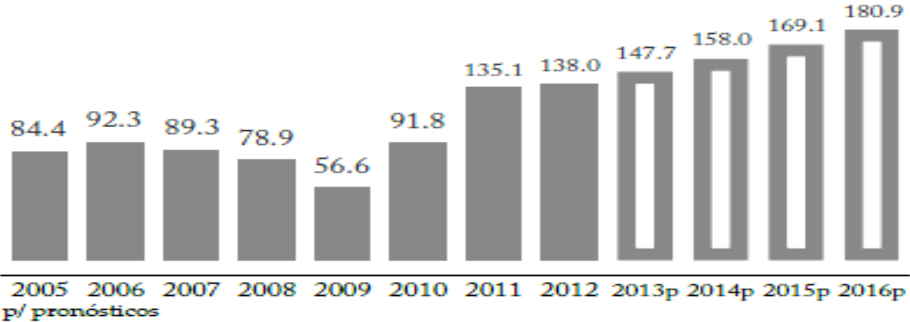


Figura 10. Producción de vehículos pesados (miles de unidades) 2005-2016
Fuente: Secretaría de Economía 2013. Industria terminal automotriz. (2013)

En 2012, México produjo 138,078 vehículos pesados, gracias a esta cifra ocupó el 7º lugar en la producción de este tipo de vehículos a nivel internacional. Además de acuerdo a información de la Asociación Nacional de Productores de Autobuses Camiones y Tractocamiones (ANPACT), México se ubicó como el 4º exportador de vehículos pesados a nivel internacional. En cuanto al segmento de vehículos pesados, en 2012 se produjo un total de 4,085,631 unidades, lo que equivale a 211,510 millones de dólares, con un crecimiento del 4.3%, con respecto al valor de producción obtenido en 2011. Se espera que para 2016 el valor de la producción de vehículos pesados sea de 289,727 millones de dólares con un crecimiento estimado de 36.9% respecto al valor de 2012. (Secretaría de Economía 2013, 2013)

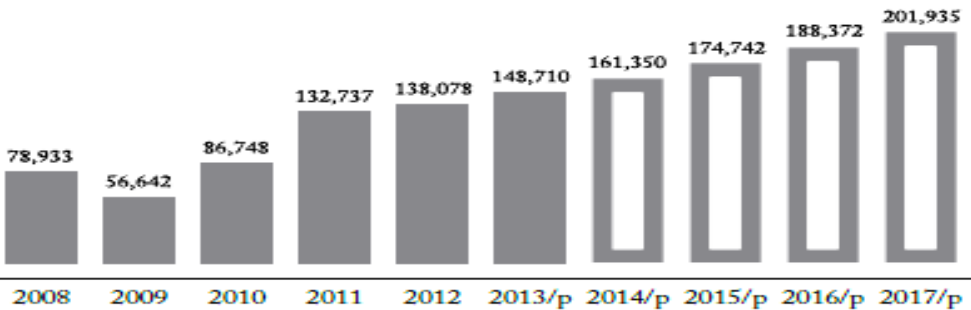


Figura 11. Venta de vehículos pesados en México (Unidades) 2008-2017
Fuente: Secretaría de Economía 2013. Industria terminal automotriz. (2013)

RANKING DE LAS 500	EMPRESA	VENTAS EN MILLONES DE PESOS	ORIGEN	EMPLEOS EN MÉXICO
8	General Motors	159,356	Estados Unidos	13,000
10	Ford Motor	135,500	Estados Unidos	7,999
13	Volkswagen de México	130,267	Alemania	17,297
16	Nissan Mexicana	112,682	Japón	11,500
18	Chrysler México	105,000	Estados Unidos	6,200
83	Honda de México	24,800	Japón	2,250
84	Toyota Motor Sales de México	24,300	Japón	1,000
102	Kenworth Mexicana	20,348	Estados Unidos	2,737
106	Navistar International	19,282	Estados Unidos	2,000
114	Daimler México	17,633	Alemania/ EU	3,369
209	Mazda Motor de México	7,175	Japón	1,600

Figura 12. Venta de las principales 500 empresas de la industria en México 2012
Fuente: Secretaría de Economía 2013. Industria terminal automotriz. (2013)

En esta figura podemos apreciar que la empresa *Kenworth Mexicana* se encuentra dentro de las 500 empresas más importantes de México en el 2012, a pesar de que se ocupa el lugar número 102, es la primera del sector de los vehículos pesados, y la número ocho en general de la industria automotriz.

2.2.7 Producto Interno Bruto trimestral por sector 2012-2013.

Producto interno bruto trimestral por sector

Agosto 20 de 2013

Millones de pesos a precios corrientes

Número 76

1a. parte

Sector	2012				2013	
	II	III	IV	Anual	I	II
Producto interno bruto, a precios de mercado	15 272 063	15 501 646	16 098 480	15 505 672	15 551 332	15 776 795
Impuestos a los productos, netos	412 607	568 833	514 762	491 792	627 197	491 283
Valor agregado bruto, a precios básicos	14 859 456	14 932 813	15 583 719	15 013 880	14 924 135	15 285 512
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	564 810	445 210	650 892	534 388	491 069	600 919
21 Minería	1 391 416	1 362 842	1 336 045	1 382 080	1 301 929	1 237 433
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor	274 398	308 191	309 533	299 435	298 408	283 844
23 Construcción	1 064 827	1 095 819	1 135 699	1 077 316	973 013	1 011 074
31-33 Industrias manufactureras	2 625 374	2 623 530	2 625 048	2 608 557	2 559 909	2 687 165
43-46 Comercio	2 340 133	2 340 904	2 509 002	2 366 834	2 378 580	2 536 719
48-49 Transportes, correos y almacenamiento	944 628	952 527	982 348	949 036	960 383	997 251
51 Información en medios masivos	366 769	370 335	350 879	362 977	355 599	369 192
52 Servicios financieros y de seguros	473 969	507 875	543 776	504 365	523 762	529 689
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1 719 787	1 765 942	1 811 797	1 765 265	1 833 860	1 790 247
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	325 504	338 440	367 636	337 698	335 135	340 285
55 Corporativos	87 708	86 054	93 506	87 969	83 727	85 884
56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	471 412	481 091	518 501	483 343	499 505	500 080
61 Servicios educativos	570 087	608 421	645 294	605 680	635 543	609 783
62 Servicios de salud y de asistencia social	314 069	338 505	338 711	330 017	351 251	333 628
71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	68 562	73 207	80 810	72 213	70 194	69 440
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	313 657	327 555	332 470	320 612	330 616	326 303
81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	306 572	318 256	325 189	313 262	320 519	322 445
93 Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos autónomos e institucionales	635 774	588 107	626 581	612 832	621 138	654 131

Figura 13. Producto Interno Bruto trimestral por sector 2012-2013.

Fuente: (INEGI. Producto Interno Bruto trimestral 2012, 2013 (2013))

En este esquema desglosado del PIB, vemos como el sector del transporte ocupa el sexto lugar anual en el 2012, mismo lugar que ahora en los resultados del 2013 se muestran.

2.2.8 Producto Interno Bruto trimestral de las industrias manufactureras por subsector de actividad económica 2012-2013.

Producto interno bruto trimestral de las industrias manufactureras
por subsector de actividad económica
Millones de pesos a precios corrientes

Agosto 20 de 2013

Número 76

2a. parte y última

Subsector	2012				2013	
	II	III	IV	Anual	I	II
311 Industria alimentaria	613 234	618 288	662 833	631 858	662 373	674 092
312 Industria de las bebidas y del tabaco	136 340	136 273	135 744	131 955	121 720	142 815
313 Fabricación de insumos textiles y acabado de	20 354	20 867	19 574	20 030	18 713	20 154
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas	14 791	15 640	15 412	15 063	15 414	15 764
315 Fabricación de prendas de vestir	60 431	64 571	65 980	62 956	59 194	66 260
316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	21 397	22 280	21 276	21 876	21 590	22 911
321 Industria de la madera	28 651	27 147	29 037	27 280	25 796	27 992
322 Industria del papel	54 899	52 297	53 146	52 691	53 452	56 234
323 Impresión e industrias conexas	19 484	20 182	17 947	18 831	16 272	18 405
324 Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	99 138	92 152	93 677	94 971	93 733	101 295
325 Industria química	292 742	291 448	290 380	289 507	288 465	296 825
326 Industria del plástico y del hule	76 450	76 689	74 702	75 300	72 494	77 553
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	130 752	132 923	125 463	128 001	121 584	130 468
331 Industrias metálicas básicas	164 913	163 859	159 167	163 755	148 882	140 484
332 Fabricación de productos metálicos	88 048	89 624	84 912	86 402	85 134	88 656
333 Fabricación de maquinaria y equipo	119 455	112 779	103 334	112 343	105 145	116 377
334 Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos,	99 577	95 078	95 840	95 155	97 033	107 398
335 Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	77 701	79 123	77 050	77 103	71 729	72 823
336 Fabricación de equipo de transporte	414 337	418 308	402 533	409 682	397 583	423 539
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	29 301	32 705	34 703	31 407	25 583	26 939
339 Otras industrias manufactureras	63 379	61 296	62 339	62 392	58 021	60 123

Figura 14. Producto Interno Bruto trimestral de las industrias manufactureras (INEGI, 2013).

Fuente: (INEGI. Producto Interno Bruto trimestral 2012, 2013 (2013))

En este esquema desglosado del PIB, vemos como la industria de la manufactura automotriz ocupa el segundo lugar anual en el 2012, mismo lugar que ahora en los resultados del 2013 se muestran.

2.2.9 La industria de vehículos pesados en México 2011.

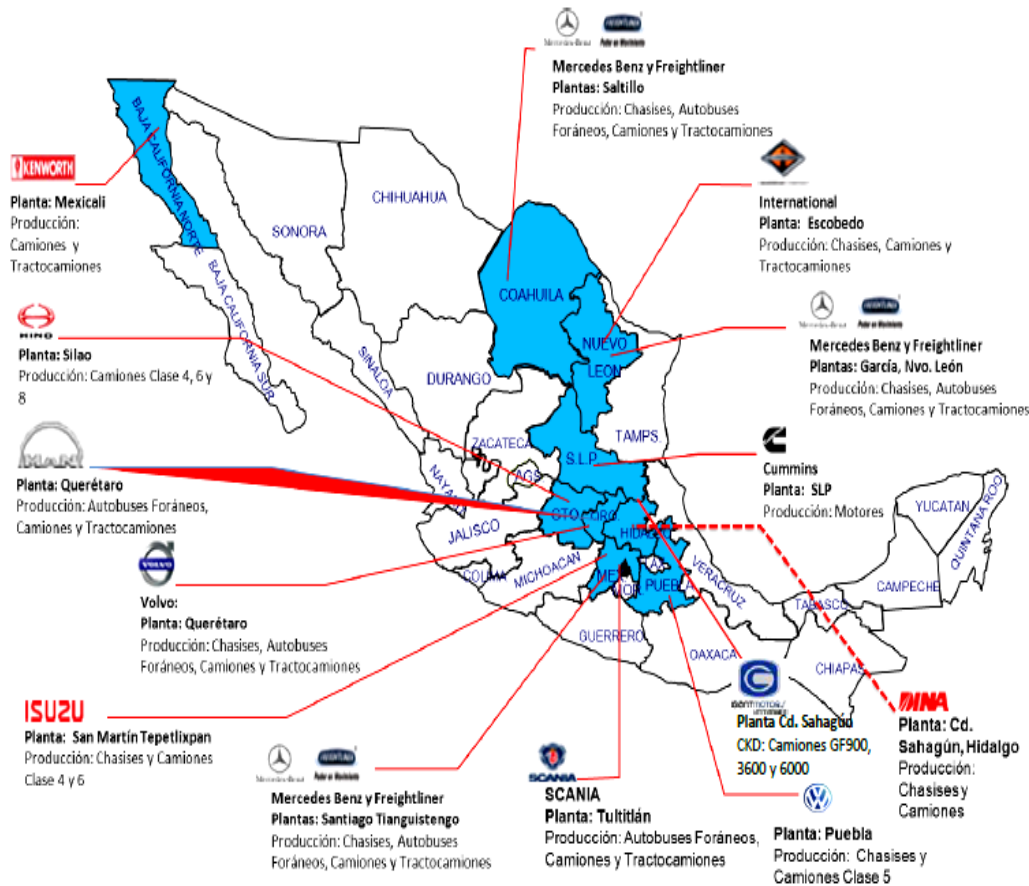


Figura 15. La industria de vehículos pesados en México 2012.

Fuente: Secretaría de Economía. La industria automotriz en México 2011. (2012)

La industria terminal de vehículos pesados ha alcanzado un importante nivel de desarrollo en nuestro país. Actualmente once empresas fabricantes de vehículos comerciales y dos de motores de este tipo de vehículos cuentan con instalaciones productivas en México. (Secretaría de Economía, 2012)

2.2.10 Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2010, 2009, 2008 y 2007.

PACCAR MÉXICO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estados consolidados de resultados

Por los años terminados el 31 de Diciembre de

	2010	2009	2008	2007
	(Cifras en miles de pesos)			
Camiones y partes				
Ventas netas	12,555,523	6,968,827	13,434,566	15,820,099
Costo de ventas	11,307,606	6,603,599	11,693,973	13,870,910
Utilidad bruta	1,247,917	365,228	1,740,593	1,949,189
Gastos de ventas, generales y administración	625,354	333,902	704,598	741,199
Utilidad de operación	622,563	31,326	1,035,995	1,207,990
Otros gastos, netos	-9,095	-140,498	18,906	-9
Resultado integral de financiamiento:				
Intereses, netos	-22,273	-16,061	-11,575	-7,970
Utilidad cambiaria, neta	73,528	122,818	-106,697	20,844
Resultado por valuación de instrumentos financieros	-2,273	445	-	-24,980
	48,982	107,202	-118,272	-12,106
Utilidad (pérdida) antes de impuestos en camiones y partes	662,450	-1,970	936,629	1,195,875
Servicios financieros				
Ingresos financieros y de operación	1,266,123	1,416,916	1,361,196	1,106,298
Costos financieros y gastos de operación	1,112,012	1,142,577	1,083,128	818,262
Utilidad de operación	154,111	274,339	278,068	288,036
Ganancia en venta de equipo	60,162	56,558	23,272	15,175
Otros ingresos (gastos), netos	12,125	-203	-77	10,430
Resultado integral de financiamiento:				
Intereses, netos	67,052	28,853	2,651	24,792
Utilidad cambiaria, neta	15,217	27,774	-51,652	-29,152
Resultado por valuación de instrumentos financieros	32,220	45,171	13,860	38,204
	114,489	101,798	-35,141	33,844
Ut antes de impuestos en servicios financieros	340,887	432,492	266,122	347,485
Total de utilidad antes de impuestos a la utilidad	1,003,337	430,522	1,202,751	1,543,360
Impuestos a la Utilidad	-297,551	-171,213	-312,276	-460,806
Utilidad neta después de impuestos a la utilidad	705,786	259,309	890,475	1,082,554

Figura 16. Estado de resultados consolidado por los ejercicios 2010, 2009, 2008 y 2007.

Fuente: Paccar Mexico SA de CV (2011), Paccar México SA de CV (2010), Paccar México SA de CV (2009), Paccar México SA de CV (2008)

2.2.11 Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007.

PACCAR MÉXICO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Balances generales consolidados

Al 31 de Diciembre de

	2010	2009	2008	2007
	(Cifras en miles de pesos)			
Activos				
Camiones y partes				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalente	683,990	694,028	1,192,460	1,169,333
Clientes, neto	255,587	140,415	509,606	596,631
Partes relacionadas	831,139	751,724	490,804	3,751,798
Otras cuentas por cobrar	521,422	566,973	687,671	-
Inventarios, neto	1,318,884	675,329	638,037	799,369
Total de activo circulante en camiones y partes	3,611,022	2,828,469	3,518,578	6,317,131
Activo no circulante:				
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	1,137,633	1,171,378	1,822,388	1,833,291
Impuesto a la utilidad diferido	185,397	128,965	95,049	88,452
PTU diferido	-	23,266	17,226	17,226
Activo neto proyectado por obligaciones laborales	10,962	26,195	20,979	33,875
Otros activos	3,303	3,703	4,323	25,044
Total del activo en camiones y partes	4,948,317	4,181,976	5,478,543	8,315,019
Servicios financieros				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalente	105,429	105,748	98,405	62,641
Clientes, neto	2,985,706	2,483,099	3,301,553	3,353,642
Partes relacionadas	1,204,208	2,109,426	3,306,734	76,968
Otras cuentas por cobrar	169,516	165,325	75,462	-
Otros activos	63,271	55,952	56,105	37,872
Total de activo circulante en servicios financieros	4,528,130	4,919,550	6,838,259	3,531,123
Activo no circulante:				
Clientes a mas de un año, estimación	1,296,745	1,609,328	1,993,945	1,487,484
Eqpo. de transp. otorgado en arrendamiento y otros, neto	2,745,248	2,717,727	2,755,891	2,482,415
Impuesto a la utilidad diferido	-	416	106,147	0
Total del activo en servicios financieros	8,570,123	9,247,021	11,694,242	7,501,022
Total del activo	13,518,440	13,428,997	17,172,785	15,816,041

Figura 17. Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007.

Fuente: Paccar Mexico SA de CV (2011), Paccar México SA de CV (2010), Paccar México SA de CV (2009), Paccar México SA de CV (2008)

2.2.11 Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007.

PACCAR MÉXICO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Balances generales consolidados

Al 31 de Diciembre de

	2010	2009	2008	2007
	(Cifras en miles de pesos)			
Pasivo y capital contable				
Camiones y partes				
<i>Pasivo a corto plazo:</i>				
Proveedores	621,975	431,316	500,527	856,276
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	691,748	423,899	388,433	-
Partes relacionadas	199,644	562,383	2,737,160	2,287,828
Impuestos a la utilidad	240,869	-	60,015.00	7,781.00
PTU	47,345	-	77,577.0	57,663.0
Total del pasivo en camiones y partes	1,801,581	1,417,598	3,763,712	3,209,548
Servicios financieros				
Deuda a corto plazo y porción circularante de la deuda LP	1,211,893	1,110,783	3,985,169	5,171,035
Partes relacionadas	3,561,679	3,775,339	2,803,423	2,184,748
Cuentas por pagar y pasivos acumulados	250,533	374,487	484,978	462,076
Impuestos a la utilidad	213,638	64,969	-	14,354
Créditos diferidos	44,156	34,742	27,388	7,676
Total del pasivo a corto plazo de servicios financieros	5,281,899	5,360,320	7,300,958	7,839,889
Deuda a largo plazo	401,000	1,264,000	980,500	10,310
Impuesto a la utilidad a largo plazo	149,553	250,177	4,613	-
Impuesto a la utilidad diferido	34,482	15,836	-	38,229
Créditos diferidos a largo plazo	113,523	104,911	92,803	72,405
Total del pasivo en servicios financieros	5,980,457	6,995,244	8,378,874	7,960,833
Total del pasivo	7,782,038	8,412,842	12,142,586	11,170,381
Capital contable:				
Capital social	1,058,428	1,058,428	1,058,428	1,058,428
Utilidad del ejercicio	705,786	259,309	-	-
Otras partidas en utilidad integral	-212,507	-226,968	-	-
Utilidades acumuladas	4,184,695	3,925,386	3,971,771	3,587,232
Total capital contable	5,736,402	5,016,155	5,030,199	4,645,660
Total del pasivo y capital contable	13,518,440	13,428,997	17,172,785	15,816,041

Figura 18. Balance general consolidado al 31 de Diciembre 2010, 2009, 2008 y 2007.

Fuente: Paccar Mexico SA de CV (2011), Paccar México SA de CV (2010), Paccar México SA de CV (2009), Paccar México SA de CV (2008)

2.2.12 Resumen técnico de razones financieras aplicadas a Estados Financieros.

RAZONES FINANCIERAS				
	2010	2009	2008	2007
SOLVENCIA				
Capital Neto de Trabajo	1,055,672	970,101	-707,833	-1,201,183
Razón de Circulante	1.15	1.14	0.94	0.89
LIQUIDEZ				
Prueba del ácido	0.96	1.04	0.88	0.82
ACTIVIDAD				
CLIENTES				
Rotación de Clientes	9.43	5.21	7.63	
Plazo de Cobranza	38.19	69.06	47.21	
ENDEUDAMIENTO				
Razón de deuda	0.96	1.09	1.17	1.13
Razón de pasivo a corto plazo	0.87	0.87	1.07	1.12
RENTABILIDAD				
Márgen de utilidad bruta	0.10	0.08	0.14	0.13
Márgen de utilidad neta	0.07	0.05	0.08	0.09
Rotación del activo	1.02	0.62	0.86	1.07
Rendimiento sobre la inversión	0.07	0.03	0.07	0.10
COBERTURA				
Veces que se gana el interés	11.23	9.59	84.55	47.11

Figura 19. Resumen técnico de razones financieras aplicadas a Estados Financieros.
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.2.13 Conclusiones propias de razones financieras.

Dentro de las razones de solvencia, que son aquellas que nos señalan la capacidad de nuestros activos circulantes para cubrir nuestras obligaciones a corto plazo, podemos observar que el CAPITAL NETO DE TRABAJO para este 2010 muestra su nivel más alto en 1,055,672 (miles de pesos), muy por encima en relación al ejercicio 2009, 2008 y 2007, este último el más bajo de los años analizados resultando en -1,201,183 (miles de pesos). Igual nuestra RAZON DE CIRCULANTE para este 2010 vemos la razón más alta en 1.15 que señala que de cada peso que se debe el grupo tiene 1.15 pesos para cubrir sus obligaciones a corto plazo, cifras muy por encima en 2009, 2008 y 2007, este último el más bajo de los años analizados resultando en 0.89 que señala que de cada peso que se debía el grupo tenía 0.89 pesos para cubrir sus compromisos a corto plazo.

En la razón de liquidez, que es el que mide la capacidad de nuestros activos líquidos para cumplir con nuestros compromisos a corto plazo, la PRUEBA DEL ÁCIDO para este 2010 nos señala la segunda razón más alta de los ejercicios analizados quedando en 0.96 que nos dice que de cada peso que se debe el grupo tiene 0.96 pesos para hacer frente a sus

compromisos a corto plazo, resultado por encima del 2008 y 2007, este último el más bajo en 0.82, que nos dice que de cada peso que se debía el grupo tenía 0.82 pesos para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Dentro de las razones de actividad, sólo analizaremos la de CLIENTES, y en la cual a diferencia de solvencia y liquidez, vemos que este 2010 es el mejor año de los analizados, sólo después del 2008, quedando en 9.43 la ROTACION DE CLIENTES que nos dice que en el año nuestras cuentas por cobrar se recuperan 9.43 veces cada 38.19 días.

En nuestras razones de endeudamiento, observamos que nuestra RAZON DE DEUDA este 2010 es su mejor año, señalándonos que estamos por encima para cubrir nuestros pasivos a corto plazo, a diferencia que en los ejercicios pasados no alcanzábamos a cubrir nuestras deudas. Por lo que respecta a nuestra RAZON DE PASIVO A CORTO PLAZO, observamos el 2010 y 2009 como el mejor resultado, mostrándonos que de nuestros pasivos circulantes el 0.87 se encuentran financiados por nuestros activos circulantes, un poco más eficiente que en 2008 y 2007, quedando en 1.07 y 1.12 respectivamente.

Dentro de nuestras razones de rentabilidad, observamos que en todos los casos el mejor ejercicio fue el 2007, señalándonos que en el transcurso de los años el grupo ha bajado su rentabilidad. Y en la cobertura, las VECES QUE SE GANA EL INTERES, también el 2010 es el tercer resultado de los cuatro ejercicios quedando en 11.23 veces muy por encima del años 2009.

Podemos por lo tanto concluir, que a pesar de que se ha incrementado su solvencia y liquidez, su rentabilidad se ha visto mermada, sin embargo su plazo de cobranza se ha mejorado por demás, lo que esto último beneficia su capacidad de endeudamiento. En general, con el paso de los años no han sido los mejores resultados financieros, pero han estado cuidando su liquidez y capital neto de trabajo.

2.3 La industria del sector *Kenworth* en Baja California.

2.3.1 Estructura del PIB de Baja California en el 2011.

En nuestro Estado de Baja California, el Producto Interno Bruto del estado ascendió a 369 mil millones de pesos 2011, con lo que aportó 2.6% al PIB nacional. (Secretaría de Economía 2011, 2012)

PIB 2011	Baja California	Nacional	% Part. A/B
	Total (A)	Total (B)	
Total	369,005	13,843,758	2.7%
Actividades Primarias	12,243	477,813	2.6%
Agricultura, ganadería, forestal, pesca y caza	12,243	477,813	2.6%
Actividades Secundarias	124,048	5,051,709	2.5%
Minería	794	1,441,490	0.1%
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos	7,211	170,979	4.2%
Construcción	34,005	928,967	3.7%
Industrias manufactureras	82,037	2,510,274	3.3%
Actividades Terciarias	232,714	8,314,236	2.8%
Comercio	66,230	2,280,631	2.9%
Transportes, correos y almacenamiento	25,144	960,350	2.6%
Información en medios masivos	10,697	397,461	2.7%
Servicios financieros y de seguros	6,023	486,836	1.2%
Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles	41,888	1,334,523	3.1%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	10,864	418,295	2.6%
Dirección de corporativos y empresas	38	54,345	0.0%
Servicios de apoyo a negocios y manejo de desechos ;	5,415	326,476	1.7%
Servicios educativos	19,012	678,252	2.8%
Servicios de salud y de asistencia social	11,924	408,696	2.9%
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos	2,027	50,457	4.0%
Hoteles y restaurantes	9,913	304,257	3.3%
Otros servicios excepto actividades del gobierno	9,130	323,911	2.8%
Actividades del gobierno	17,716	591,206	3.0%
Intermediación financiera indirecta	-3,308	-301,461	1.1%

Figura 20. Estructura del PIB de Baja California en el 2011.

Fuente: Secretaría de Economía 2011. Secretaría de Economía (2012)

En esta gráfica podemos apreciar como las actividades terciarias, entre las que se encuentra el sector transporte, aportaron 63% al PIB estatal en 2011; las actividades primarias el 3% y las actividades secundarias el 34%. Por lo que podemos concluir y apreciar que la actividad del transporte en el 2011 ocupó el 5to lugar de aportación al PIB estatal.

2.3.2 Vista aérea de la planta *Kenworth* en la ciudad de Mexicali, Baja California, México



Figura 21. Vista aérea de la planta *Kenworth* en la ciudad de Mexicali, Baja California, México.

Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana* 2012 (2013)

Al finalizar el ejercicio 2012 el total de ventas de camiones y tracto camiones de PACCAR México distribuidos por medio de la red de Concesionarios bajo la marca *KENWORTH* en el

mercado mexicano fue de 11,314 unidades, en el año anterior, 2011 de 8,636 unidades, y un año antes, en 2010 de 6,295 unidades, que equivalen al 40%, 38% y 35% de participación del total del mercado respectivamente. Cabe mencionar que el Emisor es líder absoluto en su participación dentro del mercado de tracto camiones, ya que su participación del mercado es del 55% en 2012, y 55% en 2011 y 58% en 2010. A su vez las Compañías Financieras obtuvieron una participación del mercado del total de las ventas de unidades *KENWORTH* de 55%, 54% y 48% para 2012, 2011 y 2010, respectivamente, a *PACCAR Financiamiento México* le correspondió, de dicha participación, el 30.5% en 2012; 31% en 2011 y 19% en 2010. (*PACCAR Financiamiento México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2013*)

2.3.3 Producción bajo el concepto *Build to Order*.



Figura 22. Producción bajo el concepto *Build to Order*.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

Significa que las especificaciones del cliente requieren cierto nivel de diseño para cumplir con la aplicación deseada; es decir se diseña, luego se compra, enseguida se manufactura y se ensambla para finalizar con el embarque y entrega de la unidad. *Bañuelos (2013)*

2.3.4 *Kenworth*: una empresa con calidad mundial.



Figura 23. *Kenworth*: Una empresa con calidad mundial.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

En resumen *Kenworth* Mexicana ha obtenido reconocimientos a nivel internacional por su calidad y productividad sostenida, logrando dichos objetivos con trabajadores motivados que apropian una cultura de mejoramiento continuo, adquieren sólidos principios de responsabilidad social, logran la preferencia de los clientes y mejoran sus utilidades. Bañuelos (2013)

2.3.5 Modelos de tracto camiones producidos en la Ciudad de Mexicali



Figura 24. Modelo de tracto camión T-800 producidos en la Ciudad de Mexicali.

Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana* 2012 (2013)

Un tracto camión ampliamente reconocido que brinda mayor resistencia para todo tipo de cargas y para recorridos de largas distancias. El *T800* es en definitiva, la mejor forma de ejemplificar lo que es todo un *Kenworth*. (*Paccar Mexico, SA CV*, 2011)



Figura 25. Modelo de tracto camión T-660 producidos en la Ciudad de Mexicali.

Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana* 2012 (2013)

Desde el lanzamiento del modelo *T660*, *Kenworth* demostró las ventajas de la aerodinámica. Hoy en día, se continúa aprovechando los avances tecnológicos para mejorarlo. Avances en simulación por computadora, en la rapidez para el desarrollo de prototipos y en el uso de materiales más ligeros y resistentes, les permitieron a nuestros ingenieros explorar todas las posibilidades e innovadoras maneras de combinar estos

recursos para redefinir el significado de la aerodinámica en tracto camiones. El resultado: *Kenworth T600*. (*Paccar Mexico, SA CV, 2011*)



Figura 26. Modelo de tracto camión T-370 producidos en la Ciudad de Mexicali.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

El legado de confianza y durabilidad de *Kenworth* en el transporte de carga pesada, dan como resultado camiones de rango medio que se convierten en una mejor inversión para el transportista. Estas unidades proporcionan mejor desempeño y mayor rendimiento, características que los hacen más productivos, versátiles y eficientes para distribuir sus productos a tiempo, todo el tiempo. La variedad de aplicaciones que ofrece el *T370* incluye la distribución de alimentos y bebidas, carga general, gas y combustibles, mudanza, construcción y servicios públicos, entre otros. (*Paccar Mexico, SA CV, 2011*)



Figura 27. Modelo de tracto camión PB320 producidos en la Ciudad de Mexicali.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana 2012 (2013)*

Todos los tracto camiones *Peteerbilt*, son construidos en la planta de Denton (Texas), desde comienzos de los años ochenta, con la única excepción del 320, que es montado en la planta *Kenworth* de Mexicali (México). En enero de 1987, el Modelo 320 fue introducido, en sustitución del modelo 310. Peterbilt siempre ha sido un líder en la innovación del diseño en la industria de la basura y fue uno de los primeros fabricantes de equipo original para introducir la mano derecha en marcha la unidad capacidades de soporte. (*Paccar Mexico, SA CV, 2011*)



Figura 28. Modelo de tracto camión W900 producidos en la Ciudad de Mexicali.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana* 2012 (2013)

El *Kenworth W900* es un vehículo que mantiene sus características clásicas en la parte estética. El interior de su tradicional camarote *aerocab* se resalta por poseer un diseño moderno que ofrece mayor comodidad a sus ocupantes. Este camión ha sido uno de los modelos más representativos y tradicionales de la firma, que a su vez se ha convertido en un ícono del sector transportador gracias a su eficiencia, potencia y diseño. (*Paccar Mexico, SA CV, 2011*)



Figura 29. Modelos de tracto camiones KW45 y KW55 producidos en la Ciudad de Mexicali.
Fuente: Bañuelos. *Kenworth Mexicana* 2012 (2013)

Su capacidad de carga, facilidad de conducción, maniobrabilidad y visibilidad en zonas de tráfico congestionado y calles angostas, son características que los distinguen de los demás. Son excelentes en el reparto urbano de alimentos, mercancías, bebidas envasadas, combustibles, mudanzas, carga general y servicios públicos como la recolección de basura. Y es aquí donde el KW45 y KW55 se desempeñan mejor. (*Paccar Mexico, SA CV, 2011*)

2.4 La industria del sector *Kenworth* del Noroeste localmente.

2.4.1 Información General

La empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V. fue fundada el 31 de Julio de 1997 en la ciudad de Mexicali, B.C.; cuenta con seis sucursales en Baja California y Baja California Sur, las ciudades se encuentran situadas en Mexicali, Tijuana Otoy, Tijuana Vía Rápida, Ensenada, Los Cabos y La Paz.

La empresa está dedicada a la compra – venta de: Tracto camiones y Camiones siendo concesionario exclusivo en el Noroeste de México de *Kenworth* Mexicana, S.A. de C.V., a la compra – venta de refacciones en partes originales con distribuidores autorizados de las marcas *Cummins*, *Caterpillar*, *Allison Detroit Diesel*, *Holland*, *Spicer*, *Hendrickson*, *Fleetguard*, *Eaton*, *Chevron*, *Dynacraft*, etc., y con sus centros de servicio mecánico y carrocería a camiones, tracto camiones y autobuses realizados por técnicos certificados por *Cummins*, *Caterpillar*, *Eaton*, *Allison*, *Kenworth* Mexicana, entre otros.



Figura 30. Ubicaciones de *Kenworth* del Noroeste, SA de CV.
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4.2 Visión

Ser una organización líder en soluciones para el sector de transporte de carga, favorita en el establecimiento de relaciones comerciales de cliente, empleados y proveedores, mediante una vocación de servicio, aprendizaje continuo y un profundo sentido de la responsabilidad y la justicia.

2.4.3 Misión

Apoyar la función del transporte, haciéndonos cargo de todos los problemas que puedan surgir relacionados con su equipo de transporte, para que toda la carga de cualquier tipo llegue a su destino final.

2.4.4 Valores

- a) Vocación de servicio: la disposición de hacer hasta lo imposible por tener clientes tanto internos (compañeros de trabajo) como externos, satisfechos.
- b) Respeto por las personas: valorar tanto las diferencias como las convergencias de las personas, reconociendo que cada individuo es único y por tanto invaluable.
- c) Justicia: dar el cliente tanto interno como externo lo que se promete con un precio en armonía con el servicio prestado, en donde ambas partes ganen.
- d) Responsabilidad: hacer el trabajo sin errores a la primera.
- e) Mejora continua: conciencia de que nada es estático, buscar siempre nuevas soluciones y nuevas formas de servir, alentar a las personas a participar con ideas frescas.
- f) Solidaridad: entendimiento, de que a donde se dirige uno se dirigen todos, y que los integrantes de la organización se apoyen mutuamente.
- g) Responsabilidad social: promover las acciones materiales y humanas que en la medida de los recursos de la empresa esta pueda proveer para ayudar a la comunidad.
- h) Bienestar: búsqueda de la satisfacción del personal tanto en el plano material como en los aspectos social y psicológico.
- i) Conocimiento: reconocer el valor de saber las cosas y fomentar el aprendizaje y formación continuos de toda la empresa.

2.4.5 Características básicas que reúne la organización para formar una buena imagen.

La imagen organizacional positiva de *Kenworth* es condición indispensable para la continuidad y su éxito estratégico, y es un incentivo para la venta de sus productos y servicios, genera confianza entre sus clientes internos y externos, y le da un mayor valor agregado a la empresa, asegurando que éste a un paso adelante de sus competidores. Bañuelos (2013)

2.4.6 Organigrama

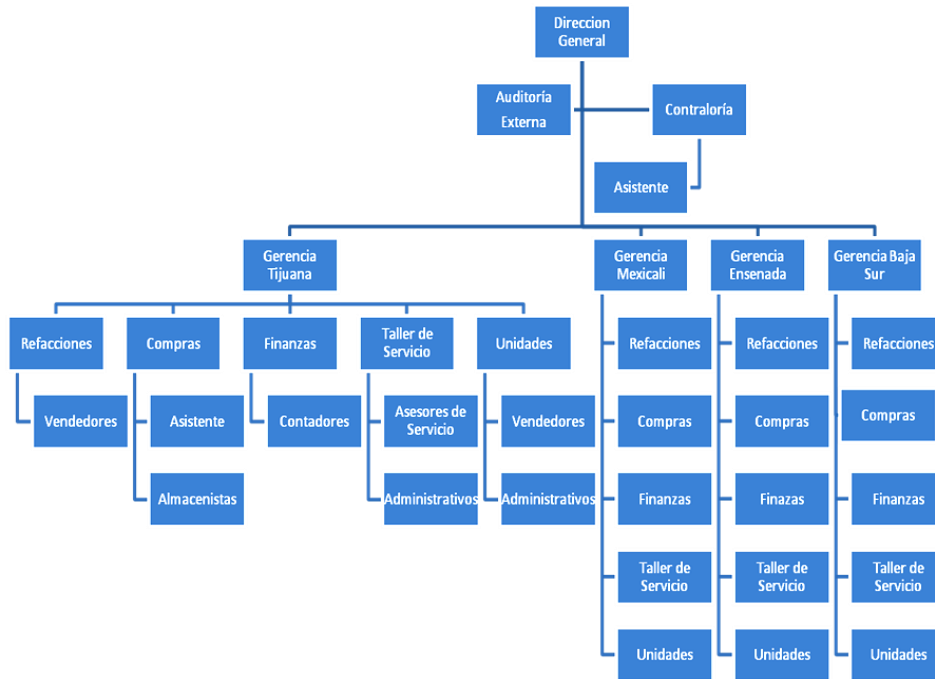


Figura 31. Organigrama de *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4.7 Almacenes y traslados de refacciones de *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

El grupo mantiene cinco almacenes de refacciones y partes de carrocerías en las ciudades de Mexicali, Tijuana Otay, Tijuana Vía Rápida, Ensenada, Los Cabos y La Paz. Inventario que en conjunto es de más de dos millones de dólares, lo que posiciona a *Kenworth* del Noroeste como el *dealer* con mayor surtido en la región.



Figura 32. Almacenes y traslados de refacciones de *Kenworth* del Noroeste.
Fuente: Elaboración propia (2013)

Se cuenta con servicio de traspaso interno e importación directa con el cual se abastecen las necesidades de refacciones entre las sucursales.



Figura 33. Almacenes y traslados de refacciones de *Kenworth* del Noroeste.
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4.8 Distribuidores autorizados y abastecimientos

La empresa es distribuidora autorizada de refacciones y proveedores de servicio de las marcas *Paccar*, *Cummins*, *Caterpillar*, *Detroit Diesel*, *Allison* e *Eaton*. Los centros de abastecimiento primarios se encuentran en la zona de California y Centro de México.



Figura 34. Distribuidores autorizados y abastecimientos.
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4.9 Centros de servicio y carrocería

Se cuenta con un total de tres centros de servicio *premier*, un centro de servicio *express*, y dos talleres de carrocería multi-marcas. La capacidad instalada es de más de sesenta bahías de servicio/carrocería en las cuatro ubicaciones primarias. *Kenworth* es el *dealer* con el mayor número de bahías de servicio en la región, cuenta con herramienta

especializada y diagnósticos computarizados realizados por técnicos certificados en las principales marcas de motores y tren motriz.



Figura 35. Centros de Servicio y carrocería.

Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4.10 Rescate carretero 24 horas

Se tiene una flotilla de tres unidades de rescate carretero asentadas en cada una de las sucursales y que se solicitan a través de un número gratuito nacional 01-800-KENWORTH.



Figura 36. Rescate carretero 24 horas.

Fuente: Elaboración propia (2013)

2.4.11 Principales clientes

El grupo *Kenworth* del Noroeste forma parte de la cadena de suministro y cuenta con la preferencia de los clientes con las flotillas de transporte más grandes de la región como son:



Figura 37. Principales clientes.
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.5 Conclusiones generales del marco contextual.

Los objetivos de *Kenworth* en general han sido superados y son históricos, sin embargo para este 2013 y los años subsecuentes es importante no perder su participación global en la operación (operativa y financieramente), un incremento en el compromiso de la posventa e importantemente con un liderazgo apropiado.

Por lo que, para que una marca pueda ser reconocida nacional e internacionalmente, debe siempre trabajar en su dedicación, empeño, pasión y trabajo en equipo. Podemos inicialmente concluir que el liderazgo de la marca *Kenworth* es el reflejo de la visión y misión de la red de sus concesionarios, ya que no han perdido de vista la importancia por mantener a su personal capacitado y certificado, y procurando superar las expectativas del sector transportista.

Pero hoy con miras al 2014, y como ha sucedido en ocasiones pasadas, se establecen estrategias recaudatorias sin congruencia para, supuestamente impulsar la economía y elevar el desarrollo del país. Sin embargo lo anterior no cambiará el papel importante que tiene el sector del transporte en la construcción del país, en razón que con su cotidiana labor contribuyen a la concreción de miles de intercambios comerciales, mediante los cuales las personas tienen acceso a productos y servicios a nivel nacional e internacional. Aun así habiendo mencionado todo lo anterior, las empresas que están en el sector de la manufactura y de la venta de tracto camiones, como *Kenworth*, deben estar orientadas a contribuir al mejor desempeño, rentabilidad y eficiencia de las empresas transportistas, para poder así acrecentar la utilización de camiones que trabajen el mayor tiempo posible teniendo un adecuado soporte de servicio y post venta.

CAPÍTULO TRES. REVISIÓN LITERARIA.

3.1 Diagnóstico Organizacional.

Dentro del proceso de Desarrollo organizacional existe una fase llamada Diagnóstico Organizacional que se podría describir como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o instituciones interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (Montalvo, 2012)

También Vidaurre (2009) nos confirma que el Diagnóstico Organizacional no es un fin en sí mismo, sólo es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la Organización.

Montalvo (2012) afirma que el objetivo principal del Diagnóstico Organizacional radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares que debería manejar, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Por otro lado Vidaurre (2009) comenta que el Diagnóstico organizacional se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro conocimiento, para su adecuada dirección.

Por otra parte Montalvo (2012) nos asegura que los objetivos del diagnóstico son:

1. Evaluar la distancia entre una situación presente y un momento considerado más satisfactorio, a partir de un marco referencial.
2. Identificar las restricciones o condicionamientos a que se somete el desarrollo de la institución, así como sus posibilidades y fortalezas, actuales o potenciales.
3. Detectar y explicar los problemas, su importancia, magnitud y urgencia.
4. Tomar decisiones sobre el tipo de intervención para modificar la situación presente, en función de la deseada.
5. Establecer formas de seguimiento de la intervención, así como de evaluación de los efectos y de los resultados.

Vidaurre (2009) nos comenta que las condiciones básicas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional son:

-
- a) Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio.
 - b) El "cliente" deba dar amplias facilidades al consultor (ya sea interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
 - c) El consultor maneje la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial.
 - d) También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
 - e) El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del "cliente".

Vidaurre (2009) también nos aclara las etapas del diagnóstico organizacional que son:

- I. Generación de información:
- II. Organización de la información:
- III. Análisis e interpretación de la información:

3.2 Liderazgo

3.2.1 Introducción

Hoy en pleno año 2013 podemos afirmar que el liderazgo es un bien muy codiciado y muy valorado, investigadores continúan preguntándose: ¿qué factores hacen un buen líder? Pero a pesar de la respuesta para esta pregunta, mucha gente cree y está segura que el liderazgo es un camino para mejorar su vida personal, social y profesional. Las empresas buscan aquellos liderazgos con habilidades debido a que creen que traerán activos especiales a sus organizaciones e improvisarán sin lugar a dudas su resultado final.

Northouse (2013) asegura que el liderazgo ha ganado la atención de investigadores a nivel mundial, sin embargo algunos de ellos conceptualizan el liderazgo como un enfoque o un comportamiento, mientras otros observan el liderazgo desde una perspectiva informacional-procesadora. El liderazgo ha sido estudiado utilizando métodos cualitativos y cuantitativos en muchos contextos, incluyendo grupos pequeños, grupos terapéuticos, y grandes organizaciones. Colectivamente, los estudiosos del liderazgo de todas estas áreas proveen una fotografía de un proceso más sofisticado y complejo que los habituales puntos de vista de libros populares de liderazgo.

3.2.1.1 Liderazgo definido

Existen muchas maneras o formas de terminar la sentencia, "Liderazgo es... ". De hecho *Northouse* (2013) señala que existen tantas definiciones de la palabra liderazgo como tantas personas que han tratado de definirla. Es muy parecido a las palabras democracia, amor y/o paz. Aunque intuitivamente cada uno de nosotros sabemos lo que queremos

expresar en el significado de cada una de estas palabras, estas, pueden tener un significado diferente para cada persona.

En la década de 1920 comenzaron aparecer las definiciones de liderazgo, pero es en la década 1980 cuando florece el tópico del liderazgo tratando de descubrir su naturaleza. Pero una realidad es que en pleno siglo XXI, décadas después de disonancia, los estudiosos de liderazgo concuerdan en una sola cosa: No pueden concordar con una definición común para liderazgo. Los debates continúan si liderazgo y administración son procesos diferentes, mientras otros enfatizan en el enfoque, las habilidades o aspectos relacionados con liderazgo. (*Northouse, 2013*)

3.2.1.1.1 Maneras de conceptualizar el liderazgo

En los últimos sesenta años, al menos sesenta y cinco diferentes clasificaciones se han desarrollado para definir las dimensiones del liderazgo. Un sistema de clasificación reciente propuesto por Bass en 1990, asegura que algunas definiciones observan al liderazgo como un enfoque del proceso de grupo. Desde esta perspectiva el líder se encuentra en el centro del grupo de cambio y encarna la voluntad del grupo. (*Northouse, 2013*)

Adicional a lo anterior *Northouse (2013)* afirma que otro conjunto de definiciones conceptualizan el liderazgo desde una perspectiva de la personalidad, que sugieren que el liderazgo es una combinación de rasgos o características especiales que algunos individuos poseen. Estos rasgos permiten a estos individuos a inducir a otros para cumplir con ciertas tareas. Otros enfoques de liderazgo lo definen como un comportamiento que los líderes tienen para producir cambios en el grupo.

También, algunos definen liderazgo en términos de relación de poder que existe entre los líderes y sus seguidores. Desde este punto de vista, los líderes tienen el poder que ejerce para afectar un cambio en otros. Otros conceptualizan al liderazgo como un proceso transformacional que mueve a los seguidores para cumplir más de lo que comúnmente se espera de ellos. Finalmente, algunos estudiosos direccionan el liderazgo desde una perspectiva de habilidades. (*Northouse, 2013*)

3.2.1.1.2 Definición y componentes

Northouse (2013) en su más reciente libro nos asegura que a pesar de las múltiples maneras en que el liderazgo es conceptualizado, los siguientes componentes pueden ser identificados en la parte central de este fenómeno:

- a) El liderazgo es un proceso
- b) El liderazgo implica influencia

- c) El liderazgo ocurre en grupos
- d) El Liderazgo implica objetivos comunes

Basado en estos componentes mencionados, *Northouse* (2013) define liderazgo como: “Proceso por el cual un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común”.

3.2.1.2 Liderazgo descrito

En cuestiones de definición, es también muy importante señalar otras cuestiones pertenecientes a la naturaleza del liderazgo tales como: Del porque el rasgo de liderazgo difiere a un proceso; como el liderazgo asignado difiere del liderazgo emergente; y como los conceptos de poder, coerción, y administración difieren de liderazgo. (*Northouse*, 2013)

3.2.1.2.1 Rasgo de liderazgo frente a proceso

Todos hemos escuchado alguna vez las exclamaciones “El nació para ser un líder” o “Ella es una líder natural”, estas afirmaciones son expresadas por gente que toma una perspectiva de rasgo hacia el liderazgo. La perspectiva de rasgo supone que ciertos individuos nacieron con ciertas características o cualidades que los hace líderes, y son estas características que los diferencian de los no líderes. Algunas cualidades personales que comúnmente se utilizan para diferenciar a los líderes son factores físicos, rasgos de personalidad y otras características. (*Northouse*, 2013)

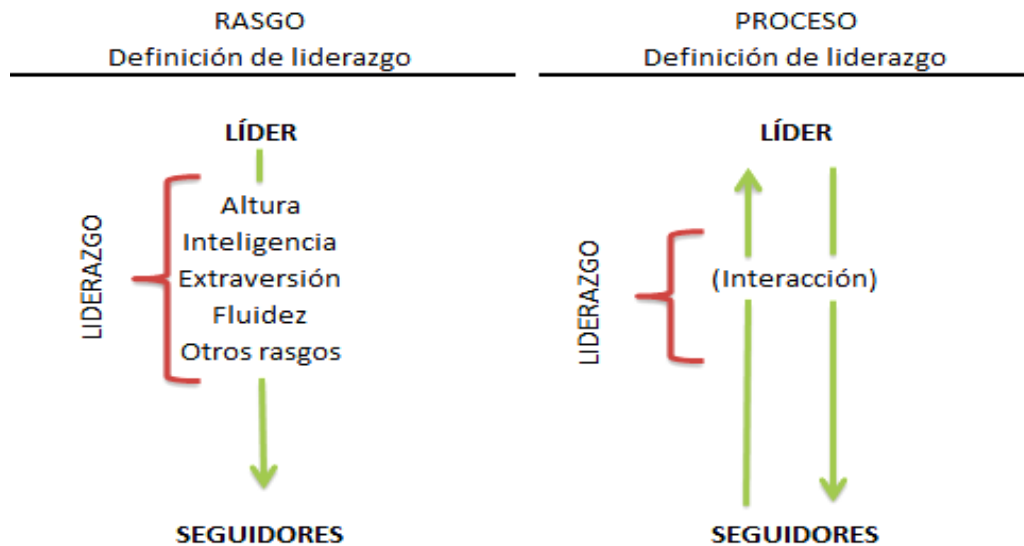


Figura 38. Los diferentes puntos de vista de liderazgo.
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Northouse (2013) argumenta que desde el punto de vista del proceso, supone que el liderazgo es un fenómeno que reside en el contexto de las interacciones entre líderes y seguidores, y más aún, hace que el proceso de liderazgo esté disponible para todos.

3.2.1.2.2 Líder asignado contra el liderazgo emergente

Algunas personas son líderes debido a su posición formal dentro de una organización, mientras otros son líderes debido a la manera en que sus seguidores responden a ellos. Sin embargo la persona asignada a una posición de liderazgo no siempre es el verdadero líder, cuando otros perciben a un individuo como influenciador del grupo o de la organización, independientemente de su título (como un gerente, administrador, director o supervisor) la persona exhibe su liderazgo emergente. (*Northouse*, 2013)

Northouse (2013) comenta que a pesar de que el liderazgo emergente no está asignado por una posición; más bien, nace a través de un período de estar verbalmente involucrado, informado, tomando en cuenta las opiniones de los demás, iniciando nuevas ideas, y estando firme en sus convicciones (más no rígido), sólo por mencionar algunos comportamientos.

3.2.1.2.3 Liderazgo y poder

El concepto de poder está relacionado a liderazgo debido a que forma parte del proceso de la influencia. Poder es la capacidad de influenciar o el potencial de influir. La gente tiene poder cuando ellos tienen la habilidad de afectar las creencias, actitudes y el curso de alguna acción (ministros religiosos, doctores, entrenadores y maestros escolares son ejemplos de algunas personas que tienen el potencial de influir en nosotros). (*Northouse*, 2013)

Poder referente	Basado en la identificación de los seguidores y gusto por el líder. (Ejemplo, un maestro que es adorado por sus alumnos).
Poder experto	Basado en la percepción de los seguidores del líder. (Ejemplo, un guía de turistas que con su conocimiento tiene poder experto).
Poder legítimo	Asociado con el estatus o autoridad formal del trabajo. (Ejemplo, un juez que administra sentencias).
Poder de recompensa	Derivado de tener la capacidad de proveer recompensas a otros. (Ejemplo, un supervisor que ofrece recompensas a aquellos que trabajan arduamente).
Poder coercitivo	Derivado de tener la capacidad de penalizar o castigar a otros. (Ejemplo, el entrenador que sienta en la banca a algún jugador por llegar tarde).

Figura 39. Las cinco bases del poder.

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Northouse (2013) asevera que dentro de las organizaciones existen dos clases de poder: posición de poder y poder personal. Posición de poder es que la persona deriva desde una oficina debido a su jerarquía. Mientras que el poder personal es la capacidad de influir derivado de cómo es visto el líder por sus seguidores.

Posición de Poder	Poder personal
Legítimo	Referente
Recompensa	Experto
Coactivo	

Figura 40. Tipos y bases de poder.

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.1.2.4 Liderazgo y coerción

El poder coactivo es uno de los específicamente tipos de poder que se encuentra disponible para los líderes. Coerción involucra el uso de la fuerza para lograr el cambio. Coaccionar significa influir en otros a hacer algo en contra de su voluntad y puede incluir sanciones y recompensas dentro de su ambiente de trabajo. Un ejemplo clásico de este poder es el de Adolfo Hitler en Alemania y de los líderes talibanes en Afganistán. (*Northouse, 2013*)

Northouse (2013) menciona que es muy importante distinguir entre coerción y liderazgo, ya que las personas coercitivas no son ejemplos o modelos ideales de liderazgo. Los líderes que utilizan la coerción están interesados en la obtención de fines personales. Utilizar la coerción va en contra de trabajar con seguidores para lograr un objetivo común.

3.2.1.2.5 Liderazgo y administración

Liderazgo es un proceso muy similar en muchos aspectos a la administración. Liderazgo involucra influencia, así como la administración. Liderazgo significa trabajar con gente, así como la administración. El Liderazgo está enfocado al logro de un fin común, así como la administración. Pero liderazgo también es diferente a la administración; la administración fue concebida como un medio para reducir el caos dentro de una organización y que sean más eficientes y eficaces. Las funciones primarias según descritas por *Fayol* en 1917 fueron planeación, dirección, dotación de personal, y control. Estas funciones actualmente son representativas dentro del campo de la administración. (*Northouse, 2013*)

ADMINISTRACION	LIDERAZGO
Produce orden y consistencia	Produce cambio y movimiento
Planificación y presupuesto	Establece dirección
<ul style="list-style-type: none"> • Establece agendas • Establece tiempos • Asigna recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una visión • Aclarar panorama • Establecer estrategias
Organización y dotación de personal	Alineación de las personas

• Proporciona estructura	• Comunica objetivos
• Hacer inserciones laborales	• Busca compromiso
• Establece reglas y procedimientos	• Construye equipos y coaliciones
Controlar y resolver el problema	Motivacional e inspiracional
• Desarrollar incentivos	• Inspira y energiza
• Generar soluciones creativas	• Empodera a los subordinados
• Tomar acciones correctivas	• Satisface necesidades insatisfechas

Figura 41. Funciones de la administración y liderazgo.

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.2 Teoría de los rasgos

3.2.2.1 Descripción

Profundizar en la teoría de los rasgos fue uno de los intereses de los estudiosos del liderazgo durante el siglo XX. Es en estos años cuando se estudió por demás a los rasgos para conocer con certeza que hacen a las personas grandes líderes. Las teorías que se desarrollaron fueron llamadas “teorías del gran hombre” debido a que se centraban en identificar las cualidades y características innatas que poseían líderes sociales, políticos y militares. Se creía que la genta nacía con estos rasgos y que solamente personas especiales podían poseerlas. Durante estos años también, las investigaciones se concentraban en determinar aquellos rasgos que diferenciaban a los líderes de sus seguidores. (*Northouse, 2013*)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)
• Inteligencia	• Inteligencia	• Logro
• Vigilancia	• Masculinidad	• Persistencia
• Perspicacia	• Ajuste	• Perspicacia
• Responsabilidad	• Dominio	• Iniciativa
• Iniciativa	• Extraversión	• Confianza en sí mismo
• Persistencia	• Conservatismo	• Responsabilidad
• Confianza en sí mismo		• Cooperatividad
• Sociabilidad		• Tolerancia
		• Influencia
		• Sociabilidad

Lord, De Vader, y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, y Bader (2004)
• Inteligencia	• Conducta	• Habilidades cognitivas
• Masculinidad	• Motivación	• Extraversión

<ul style="list-style-type: none"> • Dominio 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Confianza • Capacidad cognitiva • Conocimiento de la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Escrupulosidad • Estabilidad emocional • Franqueza • Agradabilidad • Motivación • Inteligencia social • Autocontrol • Inteligencia emocional • Resolución de problemas
---	---	--

Figura 42. Estudios de los rasgos y características de liderazgo.

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Entonces, ¿qué se puede decir acerca de los rasgos?, ¿qué nos ha aportado un siglo de estudios e investigaciones que nos puede ser de gran utilidad? La respuesta la encontramos en una amplia lista de rasgos que los individuos esperan poseer o desean cultivar si quieren ser percibidos por otros como líderes. Algunos de los rasgos que son comunes en esta lista se incluyen inteligencia, confianza en sí mismo, determinación, integridad, y sociabilidad. (*Northouse, 2013*)

3.2.2.1.1 Inteligencia

Northouse (2013) afirma que la inteligencia o la habilidad intelectual está posiblemente relacionada con el liderazgo. Basado en análisis de estudios recientes acerca de inteligencia y varios indicadores de liderazgo, *Zaccaro* encontró pruebas que los líderes tienden a poseer un nivel más elevado de inteligencia en comparación con aquellos que no lo son.

Tener habilidad verbal, habilidad perceptual, y razonamiento aparentemente son características que hacen a una persona mejor líder. Sin embargo líderes con habilidades muy elevadas puede traer dificultades en la comunicación con sus seguidores debido a que sus ideas están muy avanzadas para que sus seguidores puedan aceptar o entender. (*Northouse, 2013*)

3.2.2.1.2 Confianza en sí mismo

La confianza en sí mismo es la habilidad de estar seguro acerca de las competencias y habilidades propias, por lo que es otro rasgo que ayuda a ser líder. Recordemos que liderazgo involucra influencia en otros, y esto permite que el líder se sienta seguro en su intento de influir a otros de una manera apropiada. (*Northouse, 2013*)

3.2.2.1.3 Determinación

Northouse (2013) asegura que muchos líderes exhiben determinación. Determinación es el deseo de hacer el trabajo y lleva implícitas características como iniciativa, persistencia,

dominio y conducta. Personas con determinación están dispuestas a afirmarse ellas mismas, son proactivas, y tienen la capacidad de perseverar durante los obstáculos. Ser determinado incluye mostrar dominio en situaciones cuando los seguidores necesitan ser orientados.

3.2.2.1.4 Integridad

Integridad es otro rasgo muy importante del liderazgo. Integridad es la calidad de honestidad y confianza. Personas que son apegadas a una fuerte serie de principios y toman responsabilidad por sus acciones están exhibiendo su integridad. Líderes con integridad inspiran confianza en otros debido a inspiran seguridad al momento de señalar las tareas o actividades que hay que realizar. Son leales, confiables, y no engañosos. Básicamente integridad hace de un líder creíble y digno de nuestra confianza. (Northouse, 2013)

3.2.2.1.5 Sociabilidad

Otro rasgo por demás importante es la sociabilidad de los líderes. Sociabilidad es la inclinación de buscar relaciones agradables con sus seguidores. Líderes que son sociables, amigables, corteses y diplomáticos. Son sensibles a las necesidades de otros y muestran preocupación por su bienestar. Líderes sociables tienen buenas habilidades interpersonales y crean relaciones de cooperatividad con sus seguidores. (Northouse, 2013)

3.2.2.1.6 Modelo de los cinco factores de personalidad y liderazgo

Northouse (2013) comenta que durante los últimos 25 años, un consenso ha emergido entre investigadores con respecto a los factores básicos que hacen lo que llamamos personalidad. Estos factores, comúnmente llamados como los cinco grandes son neuroticismo, extraversión, franqueza, agradabilidad y escrupulosidad.

Neuroticismo	Se refiere a la tendencia de sentirse deprimido, ansioso, inseguro, vulnerable y hostil.
Extraversión	La tendencia a ser sociable, afirmativo y con energía positiva.
Franqueza	Se refiere a la tendencia de estar informado, ser creativo, perspicaz y curioso.
Agradabilidad	La tendencia a ser aceptado, conforme, confiado y criado.
Escrupulosidad	Se refiere a la tendencia de ser exhaustivo, organizado, controlado, dependiente y decisivo.

Figura 43. Los cinco grandes factores de la personalidad.

Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Para evaluar los enlaces entre los cinco grandes factores de la personalidad y liderazgo, Judge, Bono, Ilies y Gerhardt en el año 2002 realizaron una gran meta análisis de 78 estudios de liderazgo y personalidad publicados entre los años de 1967 y 1998. En general,

Judge, Bono, Ilies y Gerhardt encontraron una fuerte relación entre los rasgos de los cinco grandes factores de la personalidad y liderazgo. Específicamente en su estudio, extraversión es el factor más fuertemente asociado con liderazgo, seguido de escrupulosidad, franqueza y bajo neuroticismo. Agradabilidad fue encontrado como el único débil asociado con liderazgo. (Northouse, 2013)

3.2.2.1.7 Inteligencia emocional

Otra forma de evaluar el impacto de los rasgos en el liderazgo es través del concepto de inteligencia emocional, el cual emergió en la década de los 1990's como un área importante de estudio dentro de la psicología. Ha sido ampliamente estudiado por los investigadores y ha capturado la atención de muchos profesionistas. Así como sugieren estas dos palabras, Inteligencia emocional, tiene que ver con nuestras emociones y pensamiento, y la relación que existe entre ellos. (Northouse, 2013)

Mientras que inteligencia está enfocada con nuestra habilidad de aprender información y aplicarlas en las actividades cotidianas, inteligencia emocional está orientada a nuestra habilidad a nuestro entendimiento de emociones y aplicarlas en las actividades cotidianas. Específicamente, inteligencia emocional se puede definir como la habilidad de percibir y expresar emociones, de usar las emociones para facilitar el pensamiento, de entender y razonar con emociones y de eficazmente manejar las emociones internas con las relaciones interpersonales. (Northouse, 2013)

3.2.2.2 ¿Cómo funciona la teoría de los rasgos?

Northouse (2013) afirma que la teoría de los rasgos es muy diferente a las otras teorías, debido a que la teoría de los rasgos está enfocada exclusivamente en el líder, no en los seguidores o en la relación que existe entre ambos. Esto hace que la teoría de los rasgos sea más sencilla que otros enfoques. En esencia, la teoría de los rasgos se preocupa con lo que los rasgos de los líderes exponen y de quienes poseen estos rasgos. La teoría de los rasgos no expone un conjunto de hipótesis o principios acerca de qué tipo de líder se necesita en una determinada situación o lo que un líder debe hacer en una determinada circunstancia. En lugar, esta teoría enfatiza que teniendo un líder con características definidas es crucial para ejercer un liderazgo efectivo. Es el líder y la personalidad del líder lo que hace el proceso central del liderazgo.

3.2.2.3 Fortalezas

La teoría de los rasgos tiene varias fortalezas identificables. Primero, que nada la hace intuitivamente atractiva. Una segunda fortaleza de la teoría de los rasgos ha sido un siglo de estudios e investigaciones la respaldan. Ninguna otra teoría tiene tanta amplitud o profundidad de estudio como la teoría de los rasgos. Dentro de esta abundancia de estudios han surgido un sinfín de información que puntualiza la importancia de varios roles de personalidad en el proceso de liderazgo. Otra fortaleza es que también la teoría

de los rasgos nos ha proporcionado un punto de referencia de que es lo que se necesita si alguien de nosotros quiere ejercer un liderazgo efectivo. (Northouse, 2013)

3.2.2.4 Críticas

En adición a las fortalezas que la teoría de los rasgos tiene, también posee varias debilidades. Primero y por mucho es la falla por delimitar una lista definitiva de rasgos de liderazgo. Aun cuando un sin número de estudios se han hecho en los últimos 100 años, alguno de los resultados han sido ambiguos e inciertos. (Northouse, 2013)

Otra crítica o debilidad es que la teoría de los rasgos ha fallado en tomar las situaciones en cuenta. Una tercera crítica, es que esta teoría resulta subjetivamente en las determinaciones en los más importantes rasgos del líder. Debido a que los resultados de los rasgos han sido extensos y anchos, ha habido mucha subjetividad en la interpretación de la información. Por ejemplo un autor puede identificar la ambición y la creatividad como rasgos cruciales de liderazgo, otro puede identificar empatía y calma, pero en ambos casos es la experiencia subjetiva y observaciones que son las bases para identificar los rasgos de los líderes. (Northouse, 2013)

3.2.2.5 Aplicación

A pesar de sus deficiencias, la teoría de los rasgos proporciona información invaluable acerca de liderazgo. Puede ser aplicada por individuos en todos los niveles y en todo tipo de organizaciones. Aunque la teoría de los rasgos no proporciona una lista definitiva de rasgos, sí provee una dirección independientemente de que rasgos deseamos poseer si aspiramos un puesto de liderazgo. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) asevera que los administradores pueden utilizar esta información para evaluar en qué punto se encuentran dentro de la organización y que es lo que necesitan para fortalecer su posición. La información de los rasgos puede sugerir áreas en las que sus características personales son beneficiosas para la organización y más aún, áreas en las que se ocupa más entrenamiento para mejorar su enfoque general. Utilizando la información de los rasgos, los administradores pueden desarrollar un profundo entendimiento de quienes son y de cómo pueden afectar a otros dentro de una organización.

3.2.3 Enfoque por habilidades

3.2.3.1 Descripción

Así como la teoría de los rasgos, el enfoque por habilidades toma una perspectiva de liderazgo centrado en el liderazgo. Sin embargo en el enfoque por habilidades cambiamos nuestra manera de pensar desde un enfoque de características personales que usualmente son vistas como innatas y en gran medida fijas, a un énfasis de habilidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas. Aun cuando la personalidad juega un rol

integral del liderazgo, el enfoque por habilidades sugiere que el conocimiento y las habilidades son indispensables para un liderazgo efectivo. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) argumenta que investigadores han estudiado las habilidades de los líderes de manera directa e indirecta por muchos años. Sin embargo, el impulso para la investigación de habilidades fue un artículo clásico publicado por Robert Katz en *Harvard Business Review* durante 1955; recientemente en los inicios de 1990 una multitud de estudios han sido publicados que contienen que la efectividad de un líder depende de la habilidad del líder en resolver problemas complejos de la organización.

3.2.3.1.1 Enfoque de tres habilidades

Basado en las investigaciones de campo y de sus propias observaciones de ejecutivos en el trabajo, Katz en 1955, sugirió que una administración efectiva depende de tres básicas habilidades personales: técnica, humana y conceptual. Katz argumento que estas habilidades son diferentes de los rasgos y de las cualidades de los líderes. Habilidades son los que los líderes pueden lograr, mientras que los rasgos enfocan lo que los líderes son. (Northouse, 2013)

Las habilidades técnicas son el conocimiento acerca de competencia en un específico trabajo o actividad, las habilidades técnicas juegan un rol esencial en la producción de productos actuales los cuales está la empresa designada a producir. Las habilidades humanas es el conocimiento acerca de la habilidad de trabajar con las personas, que es muy diferente a las habilidades técnicas que habla del conocimiento de trabajar con cosas. Y las habilidades conceptuales son la habilidad de trabajar con ideas y conceptos, por lo que un líder con habilidades conceptuales trabaja muy fácilmente con nociones abstractas e hipotéticas. (Northouse, 2013)

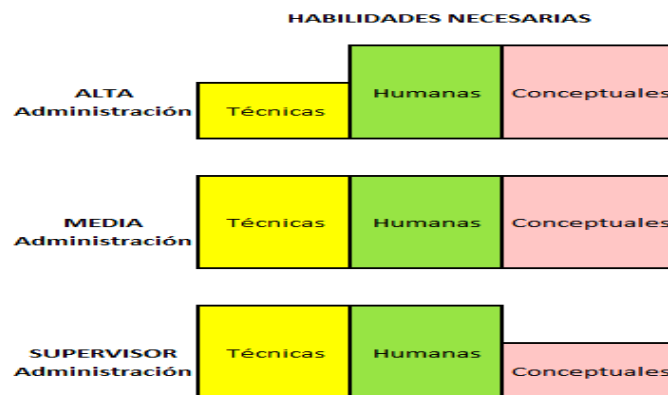


Figura 44. Habilidades de administración necesarias en varios niveles de la organización.

Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.3.1.2 Modelo de habilidades

A principios de la década de 1990, un grupo de investigadores, con financiamiento del *U.S. Army and Department of Defense*, emprendieron para investigar y desarrollar una teoría de liderazgo basada en habilidades para la resolución de problemas en las organizaciones. El estudio fue realizado por algunos años utilizando como muestra más de 1,800 oficiales del ejército, representando seis niveles de grado. El proyecto utilizó una variedad de medidas y herramientas para evaluar las habilidades de estos oficiales, sus experiencias, y las situaciones en las que trabajaban. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) asevera que el objetivo principal de los investigadores fue el explicar los elementos subyacentes del rendimiento efectivo. Basados en estos análisis, formularon el modelo de liderazgo basado en habilidades. Este modelo se caracteriza por ser un modelo de capacidades porque examina la relación entre el conocimiento y habilidades del líder, y el rendimiento del líder. Las capacidades del líder se pueden desarrollar a través del tiempo mediante educación y experiencia.

El modelo basado en habilidades, creado por Mumford y otros, tiene cinco componentes: competencias, atributos individuales, resultados del líder, experiencias profesionales e influencias ambientales.



Figura 45. Modelo de habilidades de liderazgo.
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

En resumen, el modelo de habilidades enmarca el liderazgo describiendo cinco componentes del rendimiento del líder. En el corazón de este modelo hay tres competencias: habilidad para resolver problemas, habilidades de juicio social y conocimiento. Estas tres competencias son el centro determinante de una efectiva resolución de problemas y rendimiento, a pesar de los atributos individuales, experiencias profesionales, e influencias ambientales tienen impactos en la competencia del líder. (Northouse, 2013)

3.2.3.2 ¿Cómo funciona el enfoque por habilidades?

El enfoque por habilidades describe el liderazgo desde una perspectiva de habilidades. Más que proporcionando alguna prescripción para el éxito del liderazgo, el enfoque por habilidades proporciona una estructura para el entendimiento de la naturaleza del liderazgo efectivo. El enfoque de tres habilidades de *Katz* sugiere que la importancia de ciertas habilidades del liderazgo depende de donde el líder se encuentre ubicado en la jerarquía de la administración. En el modelo de habilidades de *Mumford, Zaccaro y Harding* (entre otros) del que hablamos, proporcionaron una fotografía un poco más compleja en como las habilidades se relacionan para manifestar un liderazgo efectivo. (*Northouse, 2013*)

El enfoque de habilidades trabaja proporcionando un mapa de cómo alcanzar un liderazgo efectivo en la organización: los líderes necesitan tener habilidades para resolver problemas, conocimiento y habilidades de juicio social. Trabajadores pueden mejorar sus capacidades en estas áreas a través de entrenamiento y experiencia. (*Northouse, 2013*)

3.2.3.3 Fortalezas

Northouse (2013) asegura que en muchas maneras el enfoque por habilidades contribuye positivamente a nuestra comprensión sobre liderazgo. Primeramente es un modelo de líder-centrado que entiende la importancia de desarrollar habilidades particulares de liderazgo. Segundo, el enfoque de habilidades es intuitivamente atractivo, describe el liderazgo en términos de habilidades que el liderazgo hace disponible para todos. Tercero, este enfoque proporciona una amplia vista del liderazgo que incorpora una amplia variedad de componentes, incluyendo la habilidad de resolver problemas y los otros mencionados.

Por último, el enfoque por habilidades proporciona una estructura muy consistente con los planes de estudio de la mayoría de los programas de estudio sobre liderazgo. La educación sobre liderazgo proporciona clases de soluciones creativas a problemas, resolución de conflictos, escuchar, y trabajo en equipo por mencionar algunos. (*Northouse, 2013*)

3.2.3.4 Críticas

Así como los demás enfoques de liderazgo, el enfoque de habilidades tiene algunas debilidades. Primero, la amplitud de habilidades parece extenderse más allá de los límites del liderazgo. Segundo, relacionado con la primera debilidad descrita, el modelo de habilidades es débil en valor predictivo. Tercero, el enfoque por habilidades puede ser criticado por no considerarse un modelo perteneciente al enfoque de rasgos, de hecho, un componente mayor del enfoque de habilidades incluye atributos individuales, que también es un componente del enfoque de rasgos. (*Northouse, 2013*)

La última crítica o debilidad del modelo de habilidades no puede estar adecuada o apropiada para aplicarse a otros contextos del liderazgo. El enfoque por habilidades fue diseñado utilizando una muestra grande de personal militar observando el rendimiento durante su servicio. Esto provoca una pregunta muy obvia: ¿Los resultados pueden ser generalizados a otro tipo de población o tipo de organización?, aunque algunos investigadores aseguran que si se pueden generalizar estos resultados, otros investigadores afirman que es necesario hacer esta aclaración en aplicaciones a otro tipo de población u organización diferente al ejército. (Northouse, 2013)

3.2.3.5 Aplicación

A pesar de ser un tema que llama la atención de los teóricos y académicos, en realidad el enfoque por habilidades no ha sido ampliamente utilizado en ajustes de liderazgo. Por ejemplo, no se tiene registro de paquetes de capacitación específicamente para enseñar habilidades de liderazgo a la gente. Mientras que muchos programas han sido diseñados para enseñar habilidades de liderazgo desde un punto de vista general de auto ayuda, muy pocos de estos programas están basados en el marco conceptual que hemos visto. (Northouse, 2013)

También a pesar de la falta de programas de capacitación formal, el enfoque por habilidades ofrece información invaluable acerca de liderazgo. El enfoque provee una manera de delinear las habilidades disponibles para el líder, y los líderes en todos los niveles dentro de una organización. También este enfoque nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y debilidades en lo que se refiere a estas habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Desde un punto de vista amplio, el enfoque por habilidades puede ser utilizado en un futuro como una platilla para el diseño de un extenso programa de educación sobre liderazgo. Este enfoque provee la evidencia para líderes que quieren enseñar la importancia de aspectos como de saber escuchar, resolución creativa de problemas, habilidades para la resolución de conflictos, y muchos más. (Northouse, 2013)

3.2.4 Enfoque de estilo

3.2.4.1 Descripción

El enfoque de estilo enfatiza en el comportamiento del líder. Esto lo diferencia de la teoría de los rasgos que hace énfasis en las características de la personalidad del líder y el enfoque de habilidades que enfatiza en las capacidades del líder. El enfoque de estilo se centra en lo que hacen los líderes y como ellos actúan, el enfoque de estilo expandió su estudio para incluir las acciones del líder en relación a sus subordinados en varios contextos. (Northouse, 2013)

Investigadores del enfoque de estilo determinan que el liderazgo está compuesto de dos tipos generales de comportamiento: a) Comportamiento de tarea y b) Comportamiento

de relación. El comportamiento de tarea facilita el logro de metas: ayuda a los miembros del grupo a lograr sus objetivos; mientras que el comportamiento de relación ayuda a sus subordinados a sentirse cómodos con ellos mismos, con los demás y con la situación en la que se encuentren. El propósito central del enfoque de estilo es de explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamientos para influenciar en sus subordinados en sus esfuerzos por lograr sus objetivos. (Northouse, 2013)

3.2.4.1.1 Los estudios de *Ohio State*

Northouse (2013) comenta que un grupo de investigadores en *Ohio State* creían que los resultados de estudiar el liderazgo como un rasgo de la personalidad parecían infructuosos y decidieron analizar como los individuos actuaban cuando lideraban un grupo o una organización. Este análisis se condujo por tener a subordinados completando cuestionarios acerca de sus líderes. En los cuestionarios, subordinados tuvieron que identificar el número de veces que sus líderes dedican a ciertos tipos de comportamientos.

Northouse (2013) nos sigue comentando que el cuestionario original usado en este estudio fue construido de un listado de más de 1,800 comportamientos describiendo diferentes aspectos de la conducta del líder. De esta lista larga de comportamientos, un cuestionario elaborado por 150 preguntas fue formulado y llamado Cuestionario de la descripción del comportamiento del líder (*LBDQ* por sus siglas en inglés, elaborado en 1957 por *Hemphill & Coons*). El *LBDQ* fue aplicado a cientos de personas en el área educacional, militar e industrial y el resultado mostró que ciertos grupos de comportamientos eran típicos de los líderes. Seis años después, *Stodgill* en 1963, publicó una versión corta del *LBDQ* que fue llamado *LBDQ-XII*, se volvió el instrumento más ampliamente utilizado en las investigaciones de liderazgo.

3.2.4.1.2 Los estudios de la Universidad de *Michigan*

Northouse (2013) nos sigue afirmando que mientras investigadores en *Ohio State* estaban desarrollando el *LBDQ*, investigadores de la Universidad de *Michigan* (*Cartwright & Zander* en 1960, *Katz & Kahn* en 1951, y *Likert* en 1961 y 1967) también exploraban el comportamiento del liderazgo, dando especial atención en el impacto del comportamiento de los líderes en el desempeño de grupos pequeños.

El programa de investigación en la Universidad de *Michigan* identificó dos tipos de comportamiento en el liderazgo: a) Orientación de los empleados y b) Orientación productiva. La orientación de los empleados es el comportamiento de los líderes que se acercan a los subordinados con una fuerte énfasis de las relaciones humanas, mientras que la orientación productiva consiste en el comportamiento de liderazgo que hacen hincapié en aspectos técnicos y de producción de un puesto de trabajo. (*Northouse*, 2013)

3.2.4.1.3 Rejilla de liderazgo de *Blake and Mouton's*

Quizás el más conocido modelo de comportamiento gerencial es la rejilla de liderazgo, que apareció a principios de la década de 1960 y ha sido refinado y revisado varias veces (por *Blake & McCaense* en 1991, por *Blake & Mouton* en 1964, 1978 y 1985). Es un modelo que ha sido utilizado extensivamente en capacitaciones y desarrollos organizacionales. La rejilla de liderazgo, fue diseñado para explicar cómo los líderes ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a través de dos factores: a) preocupación para la producción, y b) preocupación por las personas. (*Northouse, 2013*)

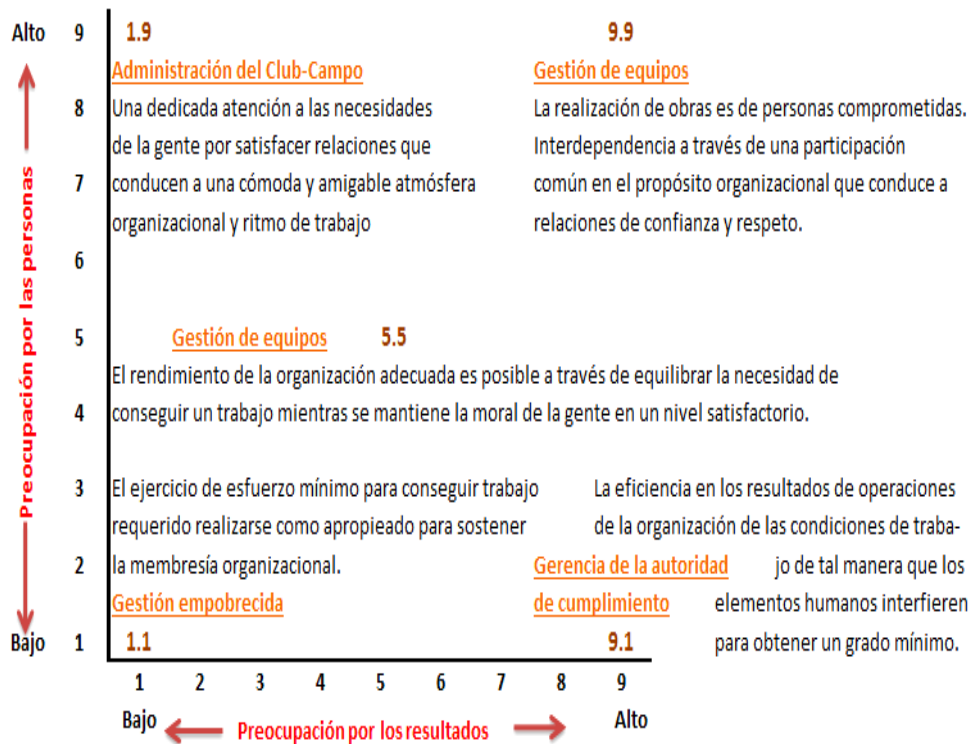


Figura 46. Rejilla de liderazgo de Blake and Mouton's.
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.4.1.4 Paternalismo / Maternalismo

Paternalismo / maternalismo se refiere al líder que usa los estilos 1.9 y 9.1 pero no integra ambos. Este es el dictador benevolente que actúa graciosamente pero lo hace con el propósito del logro de metas. En esencia, el estilo paternalismo/maternalismo trata a la gente como si estuvieran disociados de la tarea. Los líderes paternalistas o maternalistas comúnmente son descritos como padres o madres hacia sus seguidores, hacen la mayoría de las decisiones claves, premian la lealtad y obediencia, así como castigan el incumplimiento. (*Northouse, 2013*)

3.2.4.2 ¿Cómo funciona el enfoque de estilo?

A diferencia de muchos de los otros enfoques analizados, el enfoque de estilo, no es una teoría refinada que proporciona un muy bien organizado conjunto de prescripciones por el comportamiento de liderazgo eficaz. Más bien, el enfoque de estilo provee de un marco para evaluar el liderazgo de una manera amplia, como un comportamiento con una dimensión de trabajo y la relación. El enfoque de estilo no funciona diciéndole a los líderes como comportarse, pero mediante la descripción de los principales componentes de su comportamiento. (Northouse, 2013)

3.2.4.3 Fortalezas

El enfoque de estilo hace varias contribuciones positivas a nuestro entendimiento del proceso de liderazgo. Primero, el enfoque de estilo marcó un cambio importante en el enfoque general de la investigación sobre el liderazgo. Antes de la creación del enfoque de estilo, los investigadores trataban el liderazgo exclusivamente como un rasgo personal. Segundo, una amplia gama de estudios sobre liderazgo valida y proporciona credibilidad a los principios básicos del enfoque. Tercero, en un nivel conceptual, investigadores del enfoque de estilo tienen certeza que el estilo del líder consiste primariamente de dos tipos de conducta: tarea y relación. Y cuarto, nos proporciona un amplio mapa conceptual que vale la pena usar en nuestros intentos de comprender las complejidades del liderazgo. (Northouse, 2013)

3.2.4.4 Críticas

A lo largo de las fortalezas, el enfoque de estilo tiene también algunas debilidades. Primero, el enfoque de estilo ha fallado en encontrar un estilo universal de liderazgo que sea efectivo en casi todas las situaciones. Y segundo, el estilo de enfoque implica que el liderazgo más efectivo es el estilo alto-alto (gestión de equipos), ya que ciertas situaciones pueden requerir de diferentes estilos de liderazgo, algunos pueden ser complejos y otros simples. (Northouse, 2013)

3.2.4.5 Aplicación

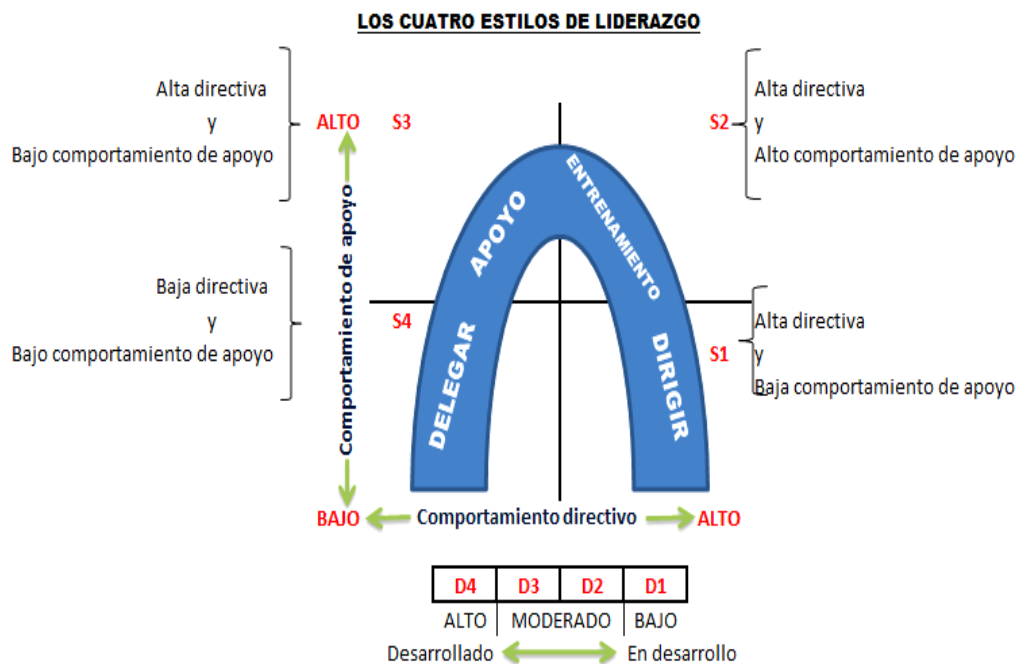
El enfoque de estilo puede ser aplicado fácilmente en el establecimiento de un liderazgo permanente. En todos los niveles y tipos de organizaciones, los administradores son constantemente comprometidos en una tarea de comportamiento de relación. Mediante evaluando su propio estilo, los administradores pueden determinar cómo están llegando a otros y como ellos pueden cambiar su comportamiento para ser más efectivos. En esencia, el enfoque de estilo provee para los administradores de un espejo útil en responder preguntas frecuentes, tales como: ¿Cómo me estoy desempeñando como líder? (Northouse, 2013)

3.2.5 Enfoque Situacional

3.2.5.1 Descripción

Uno de los más extensos y reconocidos enfoques de liderazgo es precisamente el enfoque situacional, que fue desarrollado por *Hersey & Blanchard* en 1969. El enfoque situacional ha sido refinado y revisado varias veces desde su comienzo: *Blanchard, Zigarmi & Nelson* en 1993; *Blanchard & Zigarmi* en 1985; *Hersey & Blanchard* en 1977 y 1988. Y ha sido utilizado extensamente en el entrenamiento y desarrollo del liderazgo organizacional. (*Northouse, 2013*)

Northouse (2013) también afirma que el enfoque situacional se centra en el liderazgo utilizado según la situación. La premisa de esta teoría es que diferentes tipos de situaciones demandan diferentes tipos de liderazgo. De esta perspectiva, para ser un líder efectivo requiere de una persona que adapte su estilo de liderazgo a la demanda de las diferentes situaciones. También señala que la esencia del liderazgo situacional demanda que los líderes empaten su estilo de competencia y compromiso de los subordinados. Líderes efectivos son aquellos que pueden reconocer lo que los empleados necesitan y luego adaptar su propio estilo para satisfacer esas necesidades.



NIVELES DE DESARROLLO DE LOS SEGUIDORES

Figura 49. Liderazgo Situacional II

Fuente: *Northouse. Leadership (Sexta Ed.) (2013)*

3.2.5.1.1 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo consisten en el patrón de comportamiento de una persona que intenta de influenciar a otros. Incluye Comportamiento directivo (tareas) y Comportamiento de Apoyo (relaciones). El comportamiento directivo ayuda a los miembros del grupo a lograr sus objetivos dando direcciones, estableciendo objetivos y métodos de evaluación, líneas de tiempo y definiendo roles; mientras que el Comportamiento de apoyo ayuda a los miembros del grupo a sentirse cómodos consigo mismos, sus colegas, y la situación. (*Northouse, 2013*)

Los estilos de liderazgo pueden ser clasificados en cuatro categorías distintivas de comportamiento directivo y de apoyo. El primer estilo (S1) es un estilo con un alto directivo – bajo apoyo, también llamado el estilo directivo, en este enfoque el líder se centra en la comunicación para alcanzar sus objetivos, y utiliza menos tiempo de apoyo. Utilizando este estilo, el líder proporciona instrucciones de que y cuales goles deben ser alcanzados. (*Northouse, 2013*)

El segundo estilo (S2) es llamado enfoque de entrenamiento y es un estilo con alto directivo – alto apoyo. En este enfoque el líder enfoca su comunicación en cumplir sus metas y en la satisfacción de las necesidades de los subordinados. El tercer estilo (S3) llamado también enfoque de apoyo requiere que el líder tome un estilo de alto apoyo – baja directiva, en este estilo el líder no se enfoca exclusivamente en los objetivos, utiliza comportamientos de apoyo para utilizar las habilidades de los subordinados alrededor de la meta para poder lograrla. (*Northouse, 2013*)

Northouse (2013) afirma que el último y cuarto estilo llamado el enfoque delegacional, bajo apoyo – baja directiva, en este enfoque el líder ofrece menos tareas y apoyo social, facilitando a los colaboradores confianza y motivación en referencia a la tarea. El modelo de Liderazgo Situacional II ilustra como el liderazgo de apoyo y directivo se combinan en los cuatro estilos de liderazgo.

3.2.5.1.2 Niveles de desarrollo

Una segunda parte importante del modelo de liderazgo situacional concierne el nivel de desarrollo de los subordinados. El nivel de desarrollo es el grado que el subordinado tiene de competencia y compromiso necesario para completar una tarea proporcionada, esto según *Blanchard* en 1985. Los niveles de desarrollo en la figura anterior describen varias combinaciones de compromiso y competencia de empleados en una tarea dada. Que están destinados a ser una tarea específica y no están destinados a ser utilizados para el propósito de etiquetar a seguidores. (*Northouse, 2013*)

En una tarea en particular, los seguidores pueden ser clasificados en cuatro categorías: D1, D2, D3 y D4, de un bajo desarrollo a un alto desarrollo. Específicamente, D1, los seguidores se encuentran en un nivel bajo de competencia y alto en compromiso, no saben exactamente como cumplir la tarea pero se encuentran muy motivados por el objetivo. Seguidores D2 son descritos por tener cierto nivel de competencia pero un compromiso bajo, esto es han perdido motivación acerca de su trabajo. El nivel D3 representa a seguidores con un moderado nivel de competencia pero pueden carecer de competencia. Finalmente D4, tienen un alto grado de competencia y compromiso para hacer la tarea. (Northouse, 2013)

3.2.5.2 ¿Cómo funciona el enfoque situacional?

Northouse (2013) afirma que el enfoque situacional está construido alrededor de la idea que los seguidores avancen y retrocedan a lo largo del continuo del desarrollo, que representa la competencia relativa y el compromiso de los subordinados. Para que los líderes sean eficaces, es esencial que ellos determinen donde los subordinados no se están desarrollando, y de adaptar su estilo de liderazgo. En una determinada situación, la primer tarea del líder es la de determinar la naturaleza de la situación, por ejemplo nuevos empleados que se encuentran muy motivados pero carecientes del conocimiento se identificarían en el nivel D1. A la inversa trabajadores con experiencia, habilidades y devoción a la compañía son identificables en el nivel D4.

Identificando correctamente el nivel de desarrollo, la segunda tarea del líder es de adaptar su estilo de liderazgo al estilo pre escrito. Existe un uno a uno en la relación entre el desarrollo del nivel de subordinados (D1, D2, etc.) y estilos de liderazgo (S1, S2, etc.). (Northouse, 2013)

3.2.5.3 Fortalezas

El enfoque situacional de liderazgo tiene varias fortalezas, particularmente para los profesionales. En primer lugar podemos mencionar que se ha mantenido firme a la prueba del tiempo en el mercado. El liderazgo situacional es muy conocido y frecuentemente utilizado para entrenar a los líderes dentro de las organizaciones. Hersey y Blanchard en 1993 reportaron que este enfoque es utilizado en más de 400 de las 500 compañías más importantes de la revista *Fortune*. Las empresas perciben este modelo como creíble para el entrenamiento de futuros líderes. (Northouse, 2013)

Una segunda fortaleza es su practicidad. El liderazgo situacional es fácil de entender y de aplicar. Mientras que algunos enfoques de liderazgo proveen de un complejo y sofisticado manejo de liderazgo, el liderazgo situacional provee de un fácil y entendible manejo del liderazgo. Como tercer fortaleza es el valor prescriptivo, mientras que varias teorías de

liderazgo son descriptivas por naturaleza, el enfoque situacional es prescriptivo, nos dice que hacer y qué no hacer en varios contextos. (Northouse, 2013)

Una cuarta fortaleza del enfoque situacional hace énfasis en la flexibilidad del líder, este enfoque nos dice que debemos conocer primeramente las necesidades de nuestros seguidores y luego adaptar es estilo de liderazgo dependiendo de la situación. Finalmente el enfoque situacional nos dice que debemos tratar a cada seguidor diferente y subraya que los seguidores tienen necesidades únicas y merecen nuestra ayuda para ser mejores en sus actividades profesionales. (Northouse, 2013)

3.2.5.4 Críticas

La primera crítica que el Liderazgo situacional puede tener es que en pocos estudios de investigación han sido conducidos para justificar los supuestos y proposiciones del enfoque. Una segunda crítica puede ser direccionada en lo concerniente a la conceptualización ambigua en el modelo del desarrollo de niveles de seguidores, ya que el autor no menciona claramente como la competencia y el compromiso son correctamente combinados en los diferentes niveles de desarrollo. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) sigue comentando que otra debilidad o critica del liderazgo situacional tiene que ver en como el modelo encuadra el estilo del líder con los niveles del desarrollo de los seguidores. Una cuarta crítica del liderazgo situacional es que falla para tener en cuenta como ciertas características demográficas (educación, experiencia, edad, sexo, etc.) influyen la prescripción del líder-subordinado en este modelo.

3.2.5.5 Aplicación

Northouse (2013) menciona que el liderazgo situacional es utilizado en consultar debido a que su enfoque es fácil de conceptualizar y de aplicar. La sencilla naturaleza del liderazgo situacional lo hace práctico para el uso de los administradores. Los principios de este enfoque pueden ser utilizados en varios niveles de la organización, El liderazgo situacional puede aplicarse desde el inicio del proyecto, la formación de la idea, y durante varias fases subsecuentes del proyecto. La naturaleza fluidez del liderazgo situacional la hace ideal para aplicarla a los seguidores en su camino durante varios proyectos.

Dada la amplitud del enfoque situacional, es aplicable en casi todos los tipos de organizaciones, en cualquier nivel, y para casi todos los tipos de tareas. Es un modelo con un amplio rango de aplicaciones. (Northouse, 2013)

3.2.6 Teoría de la contingencia

3.2.6.1 Descripción

A pesar de las varias teorías que se pueden encontrar dentro del liderazgo, el más ampliamente reconocido es *Fiedler's* (1964, 1967) teoría de la contingencia. La teoría de la contingencia consiste en emparejar a los líderes con su apropiada situación. Se llama de Contingencia porque sugiere que la efectividad del líder depende que tan bien el estilo de liderazgo encaje en el contexto. Para entender el rendimiento del líder, es esencial entender las situaciones que el líder enfrenta. Liderazgo efectivo depende de la contingencia en la coincidencia de estilo de un líder para el ajuste correcto. (Northouse, 2013)

Fiedler desarrollo la teoría de la contingencia estudiando los estilos de varios líderes que han trabajado en diferentes contextos, primariamente en organizaciones militares. En corto, la teoría de la contingencia manifiesta su preocupación con estilos y situaciones, provee de un marco para la efectividad en emparejar al líder con la situación. (Northouse, 2013)

3.2.6.1.1 Estilos de liderazgo

Dentro del marco de la teoría de contingencia, los estilos de liderazgo son descritos como motivados hacia la tarea o motivados hacia la relación. Los líderes motivados hacia la tarea están preocupados primeramente en alcanzar el objetivo, mientras que los líderes motivados hacia la relación están preocupados en desarrollar una relación interpersonal con sus seguidores. Para medir estos estilos de liderazgo, *Fiedler* desarrollo la escala del Compañero de trabajo menos preferido (CTMP). Líderes que obtuvieron puntuación alta eran descritos como motivados hacia la relación y aquellos con puntuación baja se identificaron como motivados hacia la tarea. (Northouse, 2013)

3.2.6.1.2 Variables situacionales

La teoría de la contingencia sugiere que las situaciones pueden ser caracterizadas en términos de tres factores: a). relación líder-miembro, b). estructura de la tarea, y c). posición de poder. Las relaciones líder-miembro consisten en la atmosfera del grupo, la confianza y la lealtad, si un una atmosfera no es considerada positiva el ambiente hostil y de fricción existirá dentro del grupo. La estructura de la tarea es el grado en que los requisitos de una tarea clara y específica, y por último posición de poder es la cantidad de poder que un líder tiene para recompensar o castigar a un seguidor. (Northouse, 2013)

RELACIONES LÍDER - MIEMBRO	BUENO				POBRE			
TAREA ESTRUCTURA	Alta Estructura		Baja Estructura		Alta Estructura		Baja Estructura	
POSICIÓN DE ENERGÍA	Energía Fuerte	Energía Débil	Energía Fuerte	Energía Débil	Energía Fuerte	Energía Débil	Energía Fuerte	Energía Débil
	1	2	3	4	5	6	7	8
ESTILO DE LIDERAZGO PREFERIDO	BAJO CTMP		MEDIO CTMP		ALTO CTMP		BAJO CTMP	

Figura 50. Modelo de Contingencia
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

En combinación estos tres factores determinan la favorabilidad de varias situaciones en la organización. Basados en resultados de investigación, la teoría de la contingencia asevera que ciertos estilos son efectivos en determinadas situaciones. Personas que son motivadas hacia la tarea (bajo CTMP) serán efectivas en situaciones que van a lo largo de situaciones bajo control y fuera de control. Mientras que personas motivadas hacia las relaciones (alto CTMP) son efectivos en moderadas situaciones. (*Northouse, 2013*)

3.2.6.2 ¿Cómo funciona la teoría de contingencia?

Midiendo el nivel de CTMP del líder y las tres variables situacionales, uno puede predecir si el líder va a ser efectivo en una situación en particular. La relación entre el estilo del líder y varios tipos de situaciones se ilustran en la figura anterior, esta misma es mejor entendida de arriba hacia abajo. Por ejemplo, una situación que tiene buena relación líder-miembro, una tarea estructurada y un alto poder de energía caerá en la categoría 1 de estilo de liderazgo preferido. Mientras que en la situación que el líder-miembro tienen una pobre relación, una tarea estructurada y una posición débil de energía, caerá en la categoría 6. (*Northouse, 2013*)

3.2.6.3 Fortalezas

La teoría de la contingencia tiene varias fuertes fortalezas; primeramente se encuentra soportada por un gran número de investigaciones empíricas, en una era donde los medios impresos y electrónicos abundan con títulos de "Como ser un líder eficiente", la teoría de la contingencia ofrece un enfoque de liderazgo que tiene una larga tradición. Segunda, la teoría de la contingencia ha ampliado nuestro entendimiento en relación al liderazgo por forzarnos a considerar el impacto de las situaciones en los líderes, ya que antes de que la teoría de la contingencia fuera desarrollada, las teorías acerca del liderazgo hacían énfasis en que sólo existía un solo tipo de liderazgo para cada persona. (*Northouse, 2013*)

Tercero, la teoría de la contingencia es predecible y por ende provee de información útil acerca del tipo de liderazgo que es el más adecuado para una determinada situación. Cuarto, esta teoría no requiere que la gente sea efectiva en todas las situaciones, tan a menudo los líderes de las organizaciones sienten la necesidad de ser todo para todas las personas, que pueden estar pidiendo demasiado de ellos. Y Quinto, la teoría de la contingencia provee información acerca de los estilos de liderazgo que pueden ser útiles en las organizaciones que se encuentran desarrollando los perfiles de los líderes. (Northouse, 2013)

3.2.6.4 Críticas

Aunque muchos estudios ofrecen apoyo a la validación de la teoría de la contingencia, también ha recibido algunas críticas. Primera, la teoría de la contingencia ha fallado en explicar ampliamente porque ciertos de estilos de liderazgo son más efectivos en ciertas situaciones en relación que otros estilos de liderazgo. La segunda crítica, gira en relación al CTMP, ya que esta escala ha sido cuestionada debido a que parece ser no válida, ya que no correlaciona bien con otras medidas estándar de liderazgo. Otra crítica para la teoría de la contingencia es que ha fallado en explicar adecuadamente lo que las organizaciones deben hacer cuando exista un desajuste entre el líder y la situación en el trabajo. (Northouse, 2013)

3.2.6.5 Aplicación

Northouse (2013) afirma que la teoría de la contingencia tiene varias aplicaciones en las organizaciones a nivel mundial: puede ser utilizado en responder preguntas acerca del liderazgo individual en varios tipos de organizaciones; aún más la teoría de la contingencia puede apuntar a los cambios que la alta gerencia podría hacer en un puesto de nivel inferior con el fin de garantizar un buen ajuste entre un administrador existente y un contexto de trabajo particular. Estos son solo algunas de las formas en que esta teoría puede ser aplicada en un ajuste organizacional.

3.2.7 Teoría del Camino-meta

3.2.7.1 Descripción

Northouse (2013) comenta que la teoría del Camino-meta habla acerca de cómo los líderes motivan a sus subordinados a cumplir metas designadas. Basándose en gran medida de investigaciones en relación a que motiva a los colaboradores, la teoría del camino meta apareció por primera vez a principio de los 1970's en los trabajos de Evans (1970), House (1971), House & Dessler (1974), y House & Mitchel (1974). El objetivo declarado de esta teoría es de mejorar el desempeño de los colaboradores y de su satisfacción también, enfocándose en la motivación del colaborador.

En contraste con el enfoque situacional, que sugiere que el líder se debe adaptar, y de la teoría de la contingencia hace énfasis en la relación entre el estilo de liderazgo y la variable específica situacional, la teoría del camino meta hace énfasis en la relación entre el estilo de liderazgo y las características de los subordinados con la relación en el trabajo. El supuesto subyacente de la teoría de camino-meta se deriva de la teoría de expectativas, que sugieren que los subordinados se encuentran motivados si piensan que son capaces de desarrollar su trabajo, si creen que su esfuerzo dará un resultado y si el pago por su trabajo vale la pena. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) comenta que la teoría del camino meta, esta designado en explicar cómo los líderes pueden ayudar a sus subordinados a lo largo del camino en seleccionar el comportamiento adecuado que los subordinados necesitan y de la situación en que los subordinados están trabajando. En seleccionar el estilo apropiado, los líderes incrementan las expectativas de los subordinados para el éxito y satisfacción.



Figura 51. La idea básica detrás de la Teoría del Camino-meta
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)



Figura 52. Componentes mayores de la Teoría del Camino-meta
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Los diferentes componentes de la teoría del camino meta, incluye la conducta del líder, características del subordinado, características de la tarea, y motivación. El camino meta sugiere que cada tipo de conducta del líder tiene un diferente impacto en la motivación de los subordinados. Si un comportamiento determinado del líder es motivar a los subordinados depende de las características de los subordinados y las características de la tarea. (Northouse, 2013)

3.2.7.1.1 Conducta del líder

Aunque muchos diferentes comportamientos de liderazgo podrían haber sido seleccionados para formar parte de la teoría del camino meta, este enfoque tiene hasta ahora examinados directiva, de apoyo, participativo, y orientado a los logros del comportamiento de liderazgo. La teoría del camino meta explícitamente dejó abierta la opción de incluir otras variables. (Northouse, 2013)

3.2.7.1.2 Características del subordinado

Las características del subordinado determinan como el comportamiento del líder es interpretado por subordinados en el contexto de un trabajo. Investigadores se han concentrado en las necesidades de afiliación, las preferencias para la estructura, deseo por el control, y nivel de la percepción subjetiva de la capacidad de trabajo de los subordinados. Estas características en general, determinan el grado en el que el subordinado encuentra el comportamiento de un líder de una fuente inmediata de satisfacción o instrumentales a algún futuro la satisfacción. (Northouse, 2013)

3.2.7.1.3 Características de la tarea

En suma a las características de los subordinados, las características de la tarea tienen un impacto en el camino que el líder influencia la motivación del subordinado. Las características de la tarea incluyen el diseño de las características del subordinado, el sistema de autoridad formal dentro de las organizaciones, y el grupo primario de trabajo de los subordinados. En conjunto estas características pueden proveer de motivación a los subordinados. (Northouse, 2013)

Un enfoque especial de la teoría camino meta está ayudando a los subordinados a superar los obstáculos. Los obstáculos pueden ser cualquier impedimento que se interponga en el camino para alcanzar las tareas asignadas. Específicamente los obstáculos crean un exceso de frustración, incertidumbre, y amenazas para los subordinados. Ayudar a los subordinados a sobrepasar los obstáculos puede ayudarlos a crear la expectativa que ellos pueden terminar la tarea y de incrementar su sentido de satisfacción en el trabajo. (Northouse, 2013)

3.2.7.2 ¿Cómo funciona la teoría del camino-meta?

La teoría del camino meta es un enfoque de liderazgo que no es teóricamente compleja, pero también pragmática. En teoría, provee de un set de supuestos acerca de cómo

varios estilos de liderazgo interactúan con características de subordinados y los ajustes del trabajo pueden afectar la motivación de los subordinados. En la práctica, la teoría provee dirección de como los líderes pueden ayudar a sus subordinados a lograr su trabajo de una manera satisfactoria. (Northouse, 2013)

COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS DEL SUBORDINADO	CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA
<ul style="list-style-type: none"> • Directiva 		Ambiguo
Provee de guía y estructura psicológica	Dogmático	Reglas no claras
	Autoritaria	Complejas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo 	Insatisfecho	Repetitivas
Proporciona para el desarrollo	Necesidad de afiliación	No desafiantes
	Necesidad de contacto humano	Mundano
<ul style="list-style-type: none"> • Participativa 	Autónomo	Ambiguo
Contempla la participación	Necesidad de control	No clara
	Necesidad de claridad	No estructuradas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a logros 		Ambiguo
Proporciona desafíos	Altas expectativas	Desafiante
	Necesidad para sobresalir	Complejas

Figura 53. Cómo funciona la Teoría del Camino-meta
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.7.3 Fortalezas

La teoría del camino meta tiene varias características positivas. Primero, provee de un marco teórico útil para el entendimiento de como varios comportamientos de liderazgos afectan la satisfacción y productividad de los subordinados. Segundo, la teoría del camino meta intenta integrar los principios de motivación. Y tercero, la teoría del camino meta provee de un modelo muy práctico; por lo que de esta manera esta teoría recuerda a los líderes que el propósito general del liderazgo es de guiar a los subordinados a los largo del camino para que alcancen satisfactoriamente las tareas encomendadas. (Northouse 2013)

3.2.7.4 Críticas

A pesar de sus fortalezas, esta teoría tiene algunas debilidades que son importantes mencionar. Primero, esta teoría es compleja e incorpora muy diferentes aspectos del liderazgo que interpretar esta teoría puede ser algo confusa. Una segunda limitación, es que ha recibido soporte parcial de varios estudios empíricos que han sido conducidos para validarlos (Evans en 1970, House en 1971, House & Dessler en 1974, y House &

Mitchel en 1974). Y tercero, esta teoría no explica adecuadamente la relación entre el comportamiento del liderazgo y la motivación del trabajador. (*Northouse*, 2013)

3.2.7.5 Aplicación

La teoría del camino meta no es un enfoque de liderazgo para el que se han desarrollado muchos programas de formación en gestión. No encontraremos cursos de capacitación titulados "mejore enfoque camino meta de liderazgo". Sin embargo, la teoría del camino meta ofrece perspectivas que pueden ser aplicadas en ajustes para mejorar nuestro liderazgo. La teoría del camino meta provee de recomendaciones basadas en las características de subordinados y tareas de como los líderes deben actuar ante varias situaciones si quieren ser efectivos. Los principios de la teoría del camino meta pueden ser utilizados por líderes en todos los niveles de la organización y en todos los tipos de tareas. Para aplicar la teoría del camino meta el líder debe cuidadosamente evaluar las tareas de los subordinados y de ellos, y después escoger un apropiado estilo de liderazgo para empatar esas características. Si los subordinados se sienten inseguros de realizar su tarea, los líderes necesitan adoptar un estilo que edifique la confianza de su subordinado. (*Northouse*, 2013)

3.2.8 Teoría del intercambio líder-miembro

3.2.8.1 Descripción

La mayoría de las teorías de liderazgo han enfatizado desde el punto de vista del líder (teoría de los rasgos, enfoque por competencia, y enfoque de estilo) o del seguidor y del contexto (liderazgo situacional, teoría de contingencia, y teoría camino meta). La teoría del intercambio líder miembro (ILM) toma todavía otro enfoque y conceptualiza liderazgo como un proceso que está centrado en las interacciones entre líderes y seguidores. Por lo que la teoría ILM hace la relación diádica entre líderes y seguidores el punto focal del proceso de liderazgo. (*Northouse*, 2013)

Northouse (2013) comenta que antes de la teoría ILM, los investigadores trataron al liderazgo como algo que los líderes hacen por sus seguidores. Esta asunción implica que los líderes tratan a los seguidores de una manera colectiva, como un grupo, usando un estilo de liderazgo promedio. La teoría ILM ha desafiado esta asunción y dirigido la atención de los investigadores a las diferencias que pueden existir entre el líder y cada uno de los seguidores.

3.2.8.1.1 Los primeros estudios

En los primeros estudios de la teoría del intercambio, que en ese entonces se llamó teoría del vínculo diádico vertical, investigadores se centraron en la naturaleza de los líderes del vínculo vertical formado con cada uno de sus seguidores (Figura 55. Relación diádica). Una relación de los líderes de la unidad de trabajo como un todo fue observada como una serie de diadas (Figura 56. Relaciones diádicas). (*Northouse*, 2013)



Figura 54. Dimensiones de Liderazgo
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)



Figura 55. Relación diádica
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

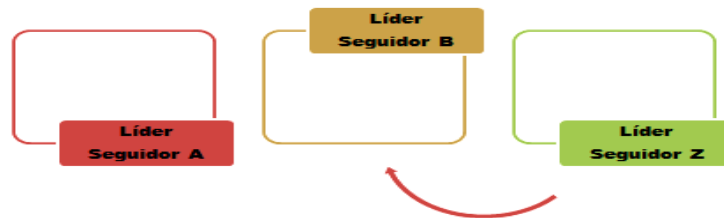


Figura 56. Relaciones diádicas
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta ed.) (2013)

En la evaluación de las características de estas relaciones diádicas los investigadores encontraron dos tipos de vínculos generales: aquellos que fueron basados sobre las responsabilidades más amplias y negociadas (roles adicionales) que se llama dentro del grupo, y aquellos basados en el contrato de empleo formal (roles definidos) que se llama fuera del grupo. Dentro de una unidad de trabajo de la organización, subordinados se convierten en parte del dentro del grupo o fuera del grupo basado en que también trabajan con el líder y que también el líder trabaja con ellos. La personalidad y otras características están relacionadas con este proceso. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) sigue comentando que la afiliación en cualquier grupo está basado en como los subordinados se relacionan expandiendo su rol de responsabilidad con el líder. Los subordinados que se encuentran dentro del grupo reciben más información, influencia, confianza y preocupación por sus líderes que aquellos que se encuentran fueran del grupo.

3.2.8.1.2 Estudios posteriores

Después de los primeros estudios, hubo un ajuste en el centro de la teoría del intercambio líder miembro. Mientras que los estudios iniciales de esta teoría se enfocaron principalmente en la naturaleza de las diferencias entre los grupos que se encuentran dentro y lo que se encuentran fuera, una subsecuente línea de investigación se enfocó en como esta teoría se relacionó en la efectividad organizacional. Específicamente estos estudios se centraron en como la calidad del intercambio del líder-miembro fue relacionada con un resultado positivo de líderes, seguidores, grupos, y la organizacional en general. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) asevera que los investigadores encontraron que una alta calidad de intercambio líder-miembro produce menor rotación de personal, mayor rendimiento positivo en la evaluación, una alta frecuencia de promociones, mayor compromiso organizacional, más asignación deseable de trabajo, mejores actitudes de trabajo, más atención y soporte del líder, mayor participación, entre otros. En esencia, los mencionados hallazgos claramente ilustraron que las organizaciones pueden beneficiarse teniendo líderes que puedan crear buenas relaciones de trabajo. Cuando los líderes y seguidores tienen buenos intercambios, ellos se sienten mejor y pueden lograr más, y las organizaciones prosperan.

3.2.8.1.3 Toma de liderazgo

Investigadores de la teoría del intercambio líder miembro comenzó a centrar en como ese intercambio entre líderes y seguidores influye en como el líder toma el liderazgo. La toma del liderazgo es un enfoque prescriptivo de liderazgo enfatizado que un líder debe desarrollar alta calidad de intercambio con todos los subordinados en lugar de con sólo algunos subordinados. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) comenta que la toma del liderazgo se desarrolla progresivamente las tres fases: a) La fase desconocida, b) La fase de conocimiento, c) La fase de asociación madura.

	Fase 1 Desconocida	Fase 2 Conocimiento	Fase 3 Asociación
Papeles	Con guion	Probado	Negociado
Influencias	Una manera	Mixto	Recíproco
Intercambios	Baja calidad	Mediana calidad	Alta calidad
Intereses	Yo	Yo y el otro	Grupo

TIEMPO



Figura 57. Fases en la toma de liderazgo
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Durante la fase 1, las interacciones diádicas entre líder y subordinado generalmente son regla encuadrado basándose en gran medida en las relaciones contractuales, es decir, líderes y subordinados se relacionan dentro de prescritos roles organizacionales. En la fase 2, comienza con una oferta del líder o subordinado para la mejora de los intercambios sociales con orientación profesional, que involucra el compartir más recursos y personal o información relacionada con el trabajo. Y durante la fase 3, está marcada por intercambios líder miembro de alta calidad, es decir, gente que ha evolucionado a esta fase experimentan un alto grado de confianza, respeto y obligación hacia los demás. (Northouse, 2013)

3.2.8.2 ¿Cómo funciona la teoría del intercambio líder-miembro?

Esta teoría funciona en dos sentidos: describe al liderazgo y prescribe al liderazgo. En ambas instancias, el concepto central es la relación diádica que el líder forma con cada uno de los subordinados. Descriptivamente, esta teoría sugiere que es importante que se reconozca la existencia de los dentro del grupo y fuera del grupo dentro de una agrupación u organización. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) asevera que las diferencias en como los objetivos son cumplidos por los dentro del grupo y fuera del grupo son substanciales. Trabajando en un dentro del grupo permite al líder cumplir con más trabajo de una manera efectiva que si lo hiciera en un fuera del grupo. Por lo que, descriptiva o prescriptiva, la teoría del intercambio líder miembro funciona centrando nuestra atención en el especial, y única relación que los líderes pueden crear con otros. Cuando esas relaciones son de calidad alta, los goles del líder, de los seguidores y de la organización.

3.2.8.3 Fortalezas

Primera, es una fuerte teoría descriptiva, intuitivamente hace sentido en describir unidades de trabajo en términos de aquellos que contribuyen más y de aquellos que contribuyen menos a la organización. Segundo, esta teoría es única, debido a que es el único enfoque de liderazgo que elabora el concepto de relación diádica el centro del proceso de liderazgo, ya que otros enfoques enfatizan en las características del líder, seguidos, contexto, o alguna combinación de estos sin especificar la relación entre el líder y subordinado. (Northouse, 2013)

Tercero, esta teoría hace notable la importancia de la comunicación, ya que todos los intercambios de alta calidad se basan en una efectiva comunicación. Cuarto, la teoría del intercambio líder miembro provee de una alerta importante para los líderes, ya que advierte a los líderes de evitar que consciente o inconscientemente los sesgos influencia que es invitado a un dentro de grupo. Finalmente, una gran cantidad de investigaciones corrobora como la práctica de esta teoría está relacionada con los resultados positivos de la organización. (Northouse, 2013)

3.2.8.4 Críticas

Northouse (2013) comenta que esta teoría tiene también ciertas limitaciones. Primera, superficialmente, el intercambio entre el líder miembro se encuentra en su formulación inicial (relación diádica) va en contra del valor humano básico de la equidad. Segunda, las ideas básicas de esta teoría no están totalmente desarrolladas. La tercera crítica para esta teoría, es que los investigadores no han explicado adecuadamente los factores contextuales que tienen un impacto en el intercambio de líder miembro. Finalmente, preguntas se han desarrollado acerca de la medición del intercambio de líder miembro.

3.2.8.5 Aplicación

Aunque la teoría del intercambio líder miembro no ha sido direccionada en un sentido que pueda ser utilizada en entrenamiento gerencial y en desarrollo de programas, ofrece muchas ideas que los administradores pueden utilizar para mejorar su propio comportamiento organizacional. Principalmente, esta teoría dirige a administradores a asesorar su liderazgo de una manera perspectiva. (*Northouse, 2013*)

Northouse (2013) sigue argumentando que las ideas de la teoría del intercambio líder miembro se pueden utilizar para explicar como individuos crean redes por toda la organización para ayudarles a cumplir su trabajo de una manera más efectiva. En resumen, esta teoría nos dice que debemos ser conscientes de cómo nos relacionamos con nuestros subordinados.

3.2.9 Liderazgo transformacional

3.2.9.1 Descripción

Uno de los enfoques actuales y más populares de liderazgo que ha sido el foco de mucha investigación desde principios del decenio de 1980 es el enfoque transformacional. El liderazgo transformacional es considerado parte del paradigma de "nuevo liderazgo" que brinda mayor atención a los elementos carismáticos y efectivos del liderazgo. Para el 2001 se menciona que un tercio de las investigaciones de liderazgo eran relacionadas con liderazgo transformacional. Y ciertamente en la actualidad, muchos estudiosos siguen estudiando el liderazgo transformacional, y ocupa un lugar central en las investigaciones del liderazgo en general. (*Northouse, 2013*)

Como su nombre lo implica, liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a la gente. Está concernido con las emociones, valores, ética y objetivos a largo plazo. Incluye asesorar los motivos de los seguidores y satisfacer sus necesidades. Liderazgo transformacional incluye una excepcional forma de influir que mueve a los seguidores a conseguir más de lo que usualmente se espera de ellos. Es un proceso que incorpora carisma y visión. (*Northouse, 2013*)

3.2.9.1.1 Liderazgo transformacional definido

Northouse (2013) comenta que el término de liderazgo transformacional fue primeramente concebido por *Downton* en 1973; emergió como un importante enfoque de liderazgo por el político sociólogo *Burns* en 1978, que intentaba fortalecer la conexión entre los roles del líder y seguidor. *Northouse* continúa argumentando que *Burns* referenciaba dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. Liderazgo transaccional se refiere a la mayor parte de los líderes, que se enfocan en el intercambio que ocurre entre ellos y sus seguidores. Mientras que liderazgo transformacional es el proceso por el cual una persona engrana con otra y crean una conexión que incrementa el nivel de motivación y moralidad en el líder y seguidor.

3.2.9.1.2 Liderazgo transformacional y carisma

Desde que el libro de *House* fue publicado en 1976 referente a la teoría del líder carismático, esta ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Muy a menudo es descrita en formas que hacen que sea similar al liderazgo transformacional. La palabra carisma fue primeramente utilizada para describir un don especial que ciertas personas poseían y que les daba una capacidad de realizar cosas extraordinarias. (*Northouse*, 2013)

En su teoría de liderazgo, *House* en 1976, sugería que los líderes carismáticos actuaban en una forma única que tenían efectos específicos carismáticos en sus seguidores. Para *House*, las características personales del líder carismático incluían ser dominante, fuerte deseo de influenciar sobre otros, confianza en sí mismo, y un alto sentido de valores morales personales. (*Northouse*, 2013)

Características de la Personalidad	Comportamientos	Efectos sobre seguidores
✓ Dominante	✓ Establecer un fuerte modelo a seguir	✓ Confía en la ideología de los seguidores
✓ Deseo de influir	✓ Muestra competencia	✓ Similitud de creencias entre el líder y el seguidor
✓ Confianza en sí mismo	✓ Articula objetivos	✓ Aceptación incondicional
✓ Fuertes valores morales	✓ Comunica altas expectativas	✓ Afecto hacia el líder
	✓ Expresa confianza	✓ Obediencia
	✓ Suscita motivos	✓ Identificación con el líder
		✓ Envolvimiento emocional
		✓ Objetivos aumentados
		✓ Aumento de confianza

Figura 58. Características de la personalidad, los comportamientos y los efectos sobre los seguidores del liderazgo carismático

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.9.1.3 Un modelo de liderazgo transformacional

A mediados de la década de 1980, el autor *Bass*, previó de una versión de liderazgo de liderazgo transformacional más expandida y basada en, pero no del todo consistentemente con, los trabajos anteriores de *Burns* en 1978 y *House* en 1976. En su enfoque *Bass* extendió el trabajo de *Burns* dando más atención a los seguidores en lugar de las necesidades del líder, sugiriendo que el liderazgo transformacional se puede aplicar a situaciones en que los resultados no fueran positivos, y por describir liderazgo transaccional y transformacional como un todo continuo en lugar de una continua mutuamente independientes. *Bass* extendió el trabajo de *Burns* en dar mayor atención a los elementos emocionales y orígenes del carisma, y por sugerir que el carisma si es necesario pero no una condición suficiente para el liderazgo transformacional. (*Northouse*, 2013)



Figura 59. Continúo liderazgo de liderazgo transformacional a liderazgo laissez-faire
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Como puede verse en la siguiente tabla, el modelo de liderazgo transformacional y transaccional incorpora siete factores diferentes:

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez-Faire
FACTOR 1	FACTOR 5	FACTOR 7
<ul style="list-style-type: none"> Influencia idealizada 	<ul style="list-style-type: none"> Recompensa contingente 	<ul style="list-style-type: none"> Laissez-faire
<ul style="list-style-type: none"> Carisma 	<ul style="list-style-type: none"> Transacciones constructivas 	<ul style="list-style-type: none"> No transaccional
FACTOR 2	FACTOR 6	
<ul style="list-style-type: none"> Motivación inspiracional 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión por Excepción 	
FACTOR 3	<ul style="list-style-type: none"> Activo y pasivo 	
<ul style="list-style-type: none"> Simulación intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> Transacciones correctivas 	
FACTOR 4		
<ul style="list-style-type: none"> Consideración individualizada 		

Figura 60. Factores de liderazgo
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

El liderazgo transformacional está preocupado en mejorar el rendimiento de los seguidores y en desarrollar al máximo el potencial de los seguidores. Personas que exhiben un liderazgo transformacional muy a menudo tienen un fuerte sentido interno de valores e ideales, y son muy efectivos motivando a sus seguidores para actuar de manera que apoyen el bien común en lugar de sus propios intereses. (Northouse, 2013)

El factor uno es llamado carisma o influencia idealizada, y es el componente emocional del liderazgo. Influencia idealizada describe a los líderes que actúan como fuertes modelos a seguir por sus seguidores, los seguidores se identifican con estos líderes y desean imitarlos. Estos líderes comúnmente poseen un alto grado de ética y conducta moral, son profundamente respetados por sus seguidores, que usualmente confían en ellos. Los líderes proveen a sus seguidores de visión y sentido de la misión. El factor dos llamado inspiración o inspiración motivada, es descriptivo para los líderes que comunican las expectativas a sus seguidores, inspirarlos a través de la motivación para llegar al compromiso y de la visión de la organización. El factor tres llamado intelecto estimulado, que incluye el liderazgo que estimula el intelecto de sus seguidores a ser creativos e innovadores y de desafiar a ellos mismos. (Northouse, 2013)

Y el factor cuatro llamado consideraciones individuales, este factor es representativo de los líderes que pueden proveer de un clima de apoyo en el que escuchan detenidamente las necesidades individuales de sus seguidores. Los líderes actúan como instructores y asesoran mientras tratan de asistir a sus seguidores. Estos líderes también utilizan la delegación para ayudar a sus seguidores a crecer a través de los desafíos personales. (Northouse, 2013)

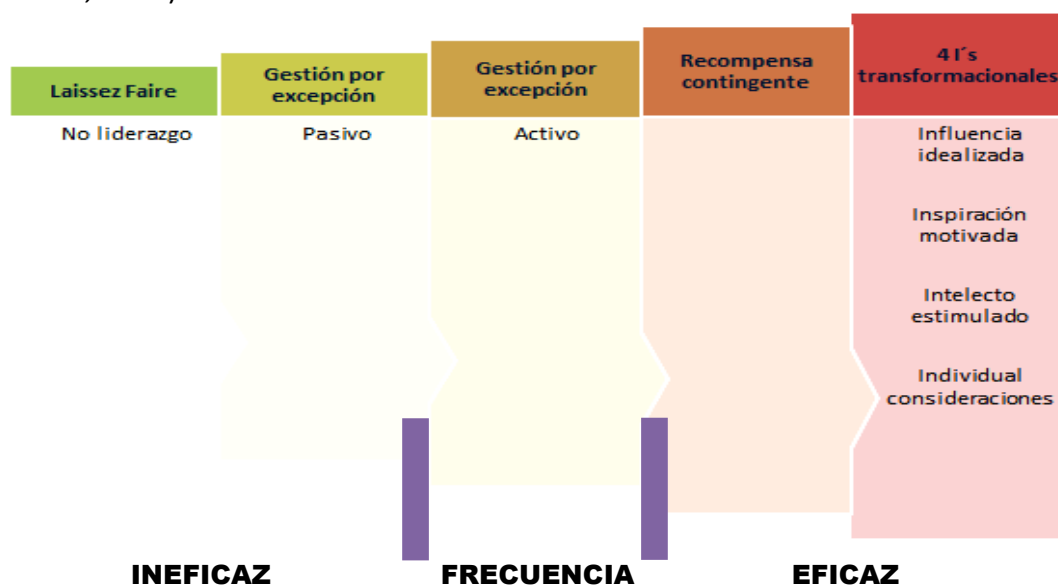


Figura 61. Toda la gama de modelo de liderazgo
Fuente: Northouse. Leadership (Sexta Ed.) (2013)



Figura 62. El efecto aditivo de liderazgo transformacional
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

El factor cinco llamado recompensa contingente, es el primero de dos factores del liderazgo transaccional. Es un proceso de intercambio entre líderes y seguidores en el que el esfuerzo de los seguidores es intercambiado por recompensas específicas. Con este tipo de liderazgo, el líder intenta obtener acuerdos de seguidores de lo que se tenía que hacer. El factor seis llamado gestión por excepción, que se trata del liderazgo que trata de críticas correctivas, retroalimentación negativa, y refuerzo negativo. La gestión por excepción toma dos formas: activo y pasivo. Un líder utilizando una activa gestión por excepción observa de cerca a los seguidores para encontrar errores o violaciones a las reglas y después obtener una acción correctiva. Mientras que un líder utilizando una pasiva gestión por excepción interviene solo después no se han cumplido las normas o los problemas surgidos. (Northouse, 2013)

En esencia, el liderazgo transformacional produce más efectos positivos que el liderazgo transaccional. Mientras que el liderazgo transaccional resulta en resultados esperados, el liderazgo transformacional resulta en rendimiento que va bien más allá de las expectativas. En el modelo, el factor de la falta de liderazgo diverge más del liderazgo transaccional y representa conductas que son no transaccionales. Por lo que el factor siete, llamado falta de liderazgo o *laissez-faire* describe el liderazgo que cae al extremo derecho del liderazgo continuo transaccional-transformacional. Este factor representa la falta de liderazgo, abdica responsabilidad, retrasa decisiones, no da retroalimentación y hace un pequeño esfuerzo de ayudar a nuestros seguidores en sus necesidades. (Northouse, 2013)

3.2.9.1.4 Otras perspectivas transformacionales

En adición al trabajo de Bass en 1985 y 1994, otras dos líneas de investigación han contribuido en únicos caminos a nuestro entendimiento de la naturaleza del liderazgo

transformacional, hablamos de las investigaciones de *Bennis & Nanus* en 1985, y de *Kouzes & Posner* en 1987 y 2002. Estos investigadores utilizaron métodos de investigación muy similares. Identificaron un número de líderes de media o de nivel superior y condujeron entrevistas, usando cuestionarios semi-estructurados de composición abierta. De esta información, ellos construyeron sus modelos de liderazgo. (*Northouse, 2013*)

Bennis & Nanus en su trabajo de 1985 identificaron cuatro estrategias en común utilizadas por líderes en organizaciones que transforman: a) líderes tienen una visión clara, b) líderes transformacionales son arquitectos sociales para sus organizaciones, c) líderes transformacionales crearon confianza dentro de la organización dejando en claro sus posturas y luego haciéndolas valer, y d) líderes transformacionales utilizan el despliegue creativo del yo a través de la autoestima positiva. Adicional a lo anterior, *Bennis & Nanus* identificaron que los líderes estudiados se encontraban comprometidos en aprender y reaprender, por lo que dentro de las organizaciones hay un énfasis consistente de educación. (*Northouse, 2013*)

3.2.9.2 ¿Cómo funciona el liderazgo transformacional?

Northouse (2013) asevera que el enfoque transformacional es una perspectiva de base amplia que abarca varias facetas y dimensiones del proceso de liderazgo. En general describe como los líderes pueden iniciar, desarrollar y llevar a cabo cambios significativos en la organización. Líderes transformacionales se disponen a empoderar a sus seguidores, a elevar el nivel de conciencia en los individuos y para conseguir que trasciendan sus propios intereses por el bien de los demás. A lo largo del proceso, líderes transformacionales son efectivos trabajando con gente. Ellos construyen confianza y fomentan la colaboración con otros. Al final, liderazgo transformacional se refiere a gente sintiéndose bien con ellos mismos y sus contribuciones al bien común.

3.2.9.3 Fortalezas

En su estado actual de desarrollo, el enfoque transformacional tiene varias fortalezas. Primero, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente investigado desde varias perspectivas. Segundo, el liderazgo transformacional tiene un atractivo intuitivo. Tercero, el liderazgo transformacional considera al liderazgo como un proceso que ocurre entre seguidores y líderes. Cuarto, el enfoque transformacional provee un punto de vista más amplio de liderazgo que argumenta otros modelos de liderazgo. Cinco, liderazgo transformacional hace un énfasis en las necesidades, valores y moralidad de los seguidores. (*Northouse, 2013*)

3.2.9.4 Críticas

Una debilidad del liderazgo transformacional es que carece de claridad conceptual. Otra crítica gira entorno en como el liderazgo transformacional es medido. Una tercera crítica es que el liderazgo transformacional trata al liderazgo como un rasgo de la personalidad o una predisposición personal en lugar de un comportamiento que la gente puede

aprender. Cuarto, investigadores no han establecido que los líderes transformacionales son en realidad capaces de transformar individuos y organizaciones. Quinto, algunos investigadores consideran que el liderazgo transformacional es elitista y antidemocrático. (Northouse, 2013)

3.2.9.5 Aplicación

En lugar de ser un modelo que les dice a los líderes que hacer, el liderazgo transformacional provee un amplio set de generalidades de que es lo típico que los líderes están transformando o que trabajan en la transformación de contextos. Un aspecto particular de liderazgo transformacional que se le ha dado especial énfasis en programas de entrenamiento es el proceso de construir una visión. En resumen, el liderazgo transformacional provee a los líderes con información acerca de una gama completa de comportamientos, de no transaccional a transaccional, y luego a transformacional. (Northouse, 2013)

3.2.10 Liderazgo de servicio

3.2.10.1 Descripción

El liderazgo de servicio es una paradoja, un enfoque de liderazgo que va en contra del sentido común. Nuestras imágenes diarias de liderazgo no coinciden con los líderes siendo serviciales. Aunque el liderazgo de servicio parece contradictorio y desafía nuestras creencias tradicionales acerca del liderazgo, es un enfoque que ofrece una perspectiva única. Las investigaciones acerca del liderazgo de servicio han sido preceptivas, enfocándose en como este tipo de liderazgo debe ser idealmente, más bien que descriptiva, enfocándose en la práctica actual del liderazgo de servicio. (Northouse, 2013)

Por lo que el liderazgo de servicio es un enfoque en el liderazgo desde el punto de vista del líder y de su comportamiento. El liderazgo de servicio hace hincapié en que el líder se encuentra atento a las preocupaciones de sus seguidores y empatiza con ellos. Los líderes del servicio ponen en primer lugar a sus seguidores, los empodera, y los ayuda a desarrollarse a su máxima capacidad. (Northouse, 2013)

3.2.10.1.1 Liderazgo de servicio definido

Líderes de servicio son aquellos que colocan el bien de sus seguidores por encima de sus propios intereses y enfatiza en el desarrollo del seguidor. (Northouse, 2013)

3.2.10.1.2 Base histórica del liderazgo de servicio

Robert K. Greenleaf acuñó el término liderazgo de servicio y es el autor de las obras en este tema. Greenleaf da créditos en su formulación de liderazgo de servicio a *Herman Hesses*'s en su novela de 1956 *El viaje hacia el este*. Cuenta la historia de un grupo de viajeros que están acompañados por un sirviente que hace las tareas domésticas de los viajeros sino que también los sostiene con sus espíritus y canción. Cuando el sirviente se

pierde, los viajeros caen en desorden y abandonan el viaje. Sin el sirviente los viajeros se sienten incapaces de seguir adelante. Era el sirviente el que en última instancia condujo el grupo, emergiendo como el líder a través de su desinteresado cuidado de los viajeros. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) afirma que adicional al servicio, este tipo de liderazgo tiene una responsabilidad social de preocuparse por los que no tienen y los que tienen menos privilegios. Si las desigualdades e injusticias sociales existen, un líder de servicio trata de removerlas. El líder de servicio valora la comunidad debido a que provee una oportunidad para los individuos de experimentar interdependencia, respeto, confianza y crecimiento individual.

3.2.10.1.3 Diez características del liderazgo de servicio

Northouse (2013) confirma que en un intento de clarificar el liderazgo de servicio, Spears en el año 2002, identificó diez características que son centrales en el desarrollo del liderazgo de servicio. En conjunto, estas características comprenden el primer modelo conceptualizado de liderazgo de servicio: Escuchar, Empatía, Remediar, Conciencia, Persuasión, Conceptualización, Previsión, Administración, Compromiso de crecimiento de los seguidores, y Construcción de la comunidad.

3.2.10.1.4 La construcción de una teoría sobre el liderazgo de servicio

Por más de tres décadas después de las primeras investigaciones de Greenleaf, el liderazgo de servicio ha mantenido una serie de definiciones vagas y principios normativas. Recientemente investigadores comenzaron a examinar los apuntalamientos conceptuales del liderazgo de servicio en un esfuerzo por construir una teoría. Otras conceptualizaciones del liderazgo de servicio han emergido de los esfuerzos de los investigadores por desarrollar y validar instrumentos que puedan medir el centro de la dimensión del proceso de liderazgo de servicio. (Northouse, 2013)

<i>Laub (1999)</i>	<i>Wong & Davey (2007)</i>	<i>Barbuto & Wheeler (2006)</i>	<i>Denis & Bocarnea (2005)</i>	<i>Sendjaya, Sarros & Santora (2008)</i>	<i>Van Dierendonck & Nuijten (2011)</i>
Desarrollo de personas	Servir y desarrollar a otros	Vocación altruista	Empoderamiento	Influencia Transformativa	Empoderamiento
Compartiendo liderazgo	Consultando e involucrando a Otros	Curación emocional	Confianza	Subordinación voluntaria	Humildad
Mostrar autenticidad	Humildad y Desinterés	Cartografía persuasiva	Humildad	Auténtico yo	De pie de nuevo
Valoración de personas	Modelando integridad y autenticidad	Gestión organizativa	Amor agapao	Espiritualidad trascendental	Autenticidad

Proporcionando liderazgo	Inspira e influenciar a otros	Sabiduría	Visión	Relación de pacto	Perdón
Construcción de comunidad				Moralidad responsable	Coraje
					Responsabilidad Administración

Figura 63. Características clave de un liderazgo de servicio

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Aunque los estudiosos aún no concuerdan en los atributos primarios del liderazgo de servicio, estas investigaciones proveen de un trabajo preparatorio necesario para el desarrollo de un refinado modelo de liderazgo de servicio. (*Northouse, 2013*)

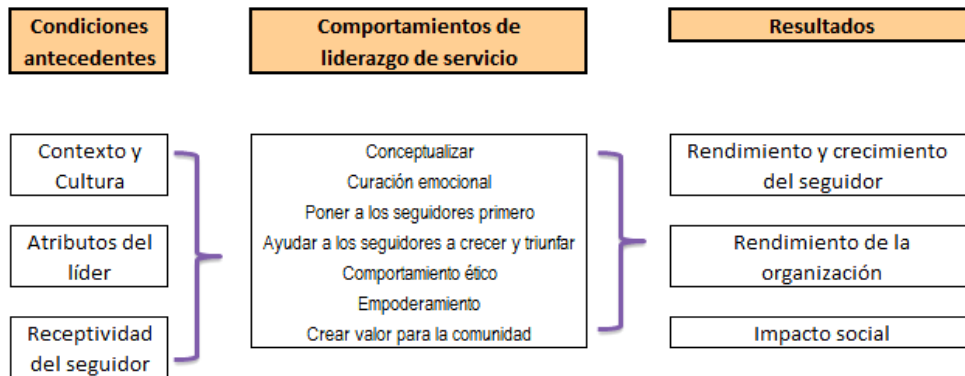


Figura 64. Modelo de liderazgo de servicio

Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

3.2.10.2 Modelo de liderazgo de servicio

Northouse (2013) presenta un modelo de liderazgo de servicio basado en *Liden, Wayne, Zhao, y Henderson* del 2008 que se compone de tres elementos esenciales: condiciones antecedentes, comportamiento del líder de servicio y resultados. Este modelo intenta clarificar el modelo del liderazgo de servicio y provee un marco para entender sus complejidades.

3.2.10.2.1 Condiciones antecedentes

Northouse (2013) continúa argumentando que tres antecedentes tienen un impacto en el liderazgo de servicio: contexto y cultura, atributos del líder y receptividad del seguidor. Estas condiciones no son inclusivos de todas las condiciones que afectan el liderazgo de servicio, pero sí representa alguno de los factores probables que influyen el proceso de este liderazgo.

3.2.10.2.2 Comportamiento del líder de servicio.

Northouse (2013) sigue referenciando e identifica el siguiente componente, llamado Comportamiento del líder de servicio, y describe siete comportamientos que son centrales del proceso del liderazgo de servicio: conceptualización, sanación emocional, anteponer a los seguidores primero, ayudar a los seguidores a crecer y triunfar, comportamiento ético, empoderamiento, y crear valor para la comunidad. Colectivamente, estos comportamientos son el centro del liderazgo de servicio; e individualmente, cada comportamiento hace una contribución única.

3.2.10.2.3 Resultados

Northouse (2013) continúa referenciando que aunque el liderazgo de servicio se enfoca primariamente en los comportamientos del líder, es también importante examinar el potencial de los resultados del liderazgo de servicio. Los resultados del liderazgo de servicio son: resultado y crecimiento del seguidor, resultado organizacional, e impacto social. La meta central del liderazgo de servicio es de crear organizaciones sanas que nutran el crecimiento individual, fortalecer el rendimiento organizacional, y por último, producir un impacto positivo en la sociedad.

3.2.10.2.4 Resumen del modelo de liderazgo de servicio

En resumen, el modelo de liderazgo de servicio consiste de tres componentes centrales: condiciones antecedentes, comportamiento del líder de servicio, y resultados. El tema central de este modelo son siete comportamientos que fomentan el liderazgo de servicio: conceptualización, sanación emocional, anteponer a los seguidores primero, ayudar a los seguidores a crecer y triunfar, comportamiento ético, empoderamiento, y crear valor para la comunidad. Estos comportamientos se encuentran influenciados por el contexto y la cultura, los atributos del líder, y la receptividad de los seguidores ante este tipo de liderazgo. Cuando los individuos se enganchan en el liderazgo de servicio, es muy probable mejorar los resultados en un nivel individual, organizacional y social. (*Northouse, 2013*)

3.2.10.3 ¿Cómo funciona el liderazgo de servicio?

El enfoque del liderazgo de servicio funciona de diferente manera que otras teorías, por ejemplo: la teoría de los rasgos o la teoría del camino meta. La teoría del liderazgo servicial se enfoca en los comportamientos que el líder exhibe para colocar a los seguidores primero y de apoyar el desarrollo personal de estos. Concierne en como los líderes tratan a sus seguidores y los resultados que son muy posibles obtener. (*Northouse, 2013*)

El mecanismo del liderazgo de servicio comienza cuando el líder hace el compromiso de anteponer a sus seguidores primero, siendo honestos con ellos, y de un trato justo. El liderazgo de servicio funciona mejor cuando los líderes son altruistas y tienen una fuerte motivación en ayudar a los demás. Finalmente, el liderazgo servicial resulta en un cambio

comunitario y social. Las organizaciones que adoptan el liderazgo de servicio están comprometidas para ayudar a los necesitados que operan fuera de la organización. (Northouse, 2013)

3.2.10.4 Fortalezas

La investigación de este enfoque ha aportado varias positivas contribuciones al campo del liderazgo. Primero, mientras existen otros enfoques como el liderazgo transformacional, el liderazgo servicial es único en la forma en que hace que el altruismo el componente central del proceso de liderazgo. Segundo, el liderazgo de servicio provee un enfoque contrario a la intuición y provocativa con el uso de la influencia, o el poder, en el liderazgo. Y tercero, en lugar de entender que el liderazgo de servicio es una panacea, la investigación sobre el liderazgo de servicio ha demostrado que hay condiciones en las que el liderazgo de servicio no es un tipo preferido de liderazgo. (Northouse, 2013)

3.2.10.5 Críticas

Adicional a las características positivas del liderazgo de servicio, este enfoque tiene también limitaciones. Primero, la paradójica naturaleza del título liderazgo de servicio crea ruido semántico que disminuye el valor potencial del enfoque. Segundo, hay un debate entre los estudiosos del liderazgo de servicio en relación al centro de la dimensión de este proceso. Tercero, una gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo de servicio tiene un matiz prescriptivo que implica que los buenos líderes ponen primero a los demás. Y cuarto, no está claro porque conceptualización se incluye como uno de los comportamientos de liderazgo servicial en el modelo de liderazgo de servicio. (Northouse, 2013)

3.2.10.6 Aplicación

El liderazgo de servicio puede ser utilizado en todos los niveles de la administración y en todos los tipos de organizaciones. Dentro de un marco filosófico de cuidar a otros, el liderazgo servicial establece una lista de comportamientos que los individuos pueden aplicar si quisieran ser líderes de este enfoque. Los comportamientos prescritos del liderazgo servicial no son esotéricos, son fácilmente entendibles y generalmente aplicados a una gran variedad de situaciones de liderazgo. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) concluye resumiendo que el servicio de liderazgo provee de una filosofía y de un conjunto de comportamientos que los individuos dentro de la organización pueden aprender y desarrollar.

3.2.11 Liderazgo autentico

3.2.11.1 Descripción

El liderazgo auténtico representa una de las nuevas áreas de la investigación de liderazgo. Se enfoca si el liderazgo es genuino y real. Así como su nombre implica, liderazgo autentico se trata de la autenticidad de los líderes y de su liderazgo. A diferencia de varias teorías, liderazgo autentico aún se encuentra en la fase formativa de desarrollo. Como resultado, liderazgo autentico debe tenerse en cuenta más tentativamente. En tiempos recientes, trastornos en la sociedad han energizado una tremenda demanda por liderazgo autentico. (Northouse, 2013)

La gente se siente aprensiva e insegura acerca de lo que sucede a su alrededor, y, como resultado anhelan un liderazgo de buena fe que ellos puedan confiar y por líderes que sean honestos. En adición al interés del público, el liderazgo autentico ha sido intrigante para los investigadores. En intentos para una más completa exploración del liderazgo autentico, los investigadores se han propuesto en identificar los parámetros del liderazgo autentico y más aún conceptualizarlo, esfuerzos que continúan el día de hoy. (Northouse, 2013)

3.2.11.1.1 Liderazgo autentico definido

Superficialmente, el liderazgo autentico parece fácil de definir. En la actualidad, es un proceso complejo que difícil de caracterizar. Shamir y Eilam en el 2005 sugirieron que los lideres auténticos exhibían un liderazgo autentico conducido por convicción, siendo originales y no copias. Otra forma de definir liderazgo autentico, la proporcionó Eagly en el 2005, fue como un proceso interpersonal, por lo que esta perspectiva referencia al liderazgo autentico como relacional, creada por líderes y seguidores en conjunto. Finalmente, el liderazgo autentico puede ser definido de una perspectiva de desarrollo, conceptualizando el liderazgo autentico como un patrón del comportamiento del líder que desarrolla de y es aterrizado en las cualidades psicológicas positivas y fuerte ética del líder. (Northouse, 2013)

3.2.11.1.2 Enfoques de liderazgo autentico

Formulaciones acerca del liderazgo autentico pueden ser diferenciados en dos enfoques: enfoque práctico que evolucionó de ejemplos reales y desarrollando literatura, y, enfoque teórico que está basado en hechos de investigaciones de ciencias sociales. Ambos enfoques ofrecen interesantes perspicacias acerca del complejo liderazgo autentico. (Northouse, 2013)

Un enfoque de auténtico liderazgo fue el diseñado por Robert Terry en 1993, utiliza una formula o guía para cómo hacer liderazgo. En su centro el enfoque de Terry su centro está enfocado en las acciones del líder, liderazgo en equipo u organizacional. La premisa moral subyacente de este enfoque se basa en los líderes que se esfuerzan en hacer lo correcto. Terry desarrolló el circulo de liderazgo autentico para ayudar a diagnosticar y direccionar los problemas organizacionales. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) menciona los componentes de este círculo definiéndolos: Significado (valores que guían, principios y ética); Misión (metas, objetivos y deseos); Poder (energía, motivación, moral y control); Estructura (sistemas, políticas y procedimientos); Recursos (gente, capital, información, equipo y tiempo); y Existencia (historia e identidad).



Figura 65. Círculo de liderazgo auténtico
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

En resumen, el círculo de liderazgo auténtico es una herramienta de diagnóstico visual para ayudar a los líderes a enmarcar problemas. Los líderes junto con sus seguidores localizan el problema en el círculo y luego estratégicamente responden a las mayores cuestiones que les conciernen. La teoría de *Terry* alienta a los individuos a ver las situaciones de diferente manera y más claro. En esencia, este enfoque impulsa a los líderes a ser auténticos o sinceros a ellos mismos, sus organizaciones, el mundo que les rodea, y para la base de sus acciones de que es lo que realmente sucede en determinada situación. (*Northouse, 2013*)

Otro enfoque relacionado con el liderazgo auténtico fue el elaborado por *Bill George* en el 2003, enfocándose en las características de los líderes auténticos, quien describe en un sentido práctico las cualidades esenciales del liderazgo auténtico y como los individuos pueden desarrollar estas cualidades si ellos desearan aplicar un liderazgo auténtico. (*Northouse, 2013*)

Bill George identificó cinco dimensiones del liderazgo identificado: Propósito, Valores, Relaciones, Auto-disciplina, y Corazón; relacionándolos con sus características respectivas: Pasión, Comportamiento, Conectividad, Consistencia, y Compasión que los individuos necesitan relacionar para convertirse en líderes auténticos.



Figura 66. Características del liderazgo auténtico
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

En resumen, el enfoque de liderazgo auténtico de Bill George enmarca cinco importantes características de este liderazgo. En conjunto, estas características proveen de un práctico análisis de que es lo que la gente necesita para convertirse en líderes auténticos en su liderazgo. Liderazgo auténtico es un largo proceso de desarrollo, que es formado e informado desde cada individuo punto de vista. (*Northouse, 2013*)

Northouse (2013) continúa con el tema comenzando a redactar sobre el mencionado anteriormente segundo enfoque: el teórico.

El interés por el liderazgo auténtico se incrementó durante el tiempo de agitación social e inestabilidad e Estados Unidos, los ataques del Septiembre 11, la corrupción corporativa y la inestabilidad de una economía en problemas crearon una sensación de incertidumbre y ansiedad en la gente acerca del liderazgo que se ejercía. Por lo que el liderazgo necesitaba una parte más humana, un liderazgo que construyera sobre el bien común. (*Northouse, 2013*)

En un esfuerzo para la mejor comprensión del liderazgo auténtico, *Walumbwa* en 2008 condujo un estudio exhaustivo con el fin de determinar que componentes constituían el liderazgo auténtico y desarrollar un una forma de medir correctamente este enfoque. Este estudio dio como resultado el poder identificar cuatro componentes: Conciencia de sí mismo, Perspectiva moral internalizada, Procesamiento equilibrado y Transparencia relacional, que en conjunto fundamentaron la teoría del liderazgo auténtico. (*Northouse, 2013*)

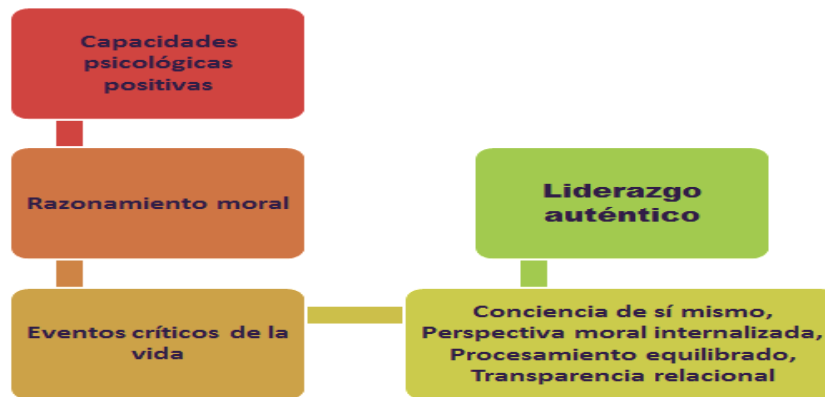


Figura 67. Liderazgo auténtico
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Existen otros factores como las capacidades psicológicas positivas, estos atributos influyen en los cuatro componentes básicos del liderazgo auténtico, ya que estos factores predisponen o mejoran la capacidad del líder en desarrollar los componentes básicos del liderazgo auténtico. (*Northouse, 2013*)

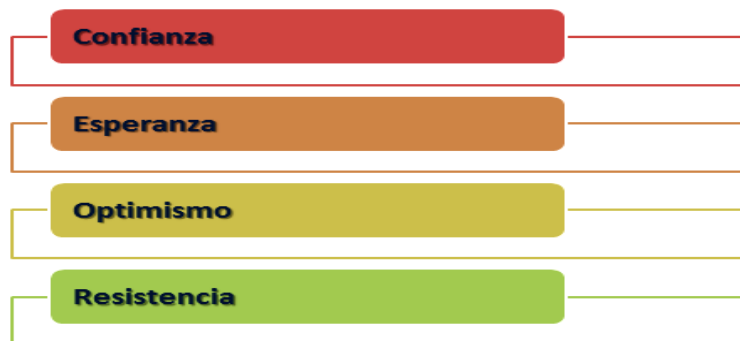


Figura 68. Capacidades psicológicas positivas
Fuente: *Northouse. Leadership* (Sexta ed.) (2013)

Como la teoría del liderazgo auténtico se desarrolla más, otros factores antecedentes que influyen en el proceso pueden ser identificados. Hasta la fecha, sin embargo, son las capacidades psicológicas positivas que se han identificado como factores que influyen en la habilidad de la persona para convertirse en un auténtico líder. (*Northouse, 2013*)

3.2.11.2 ¿Cómo funciona la teoría del liderazgo auténtico?

Ambas perspectivas, práctica y teórica, describen al liderazgo auténtico como proceso que se encuentra en desarrollo que forma a los líderes en el transcurso del tiempo; sin embargo, ambas perspectivas proporcionan diferentes descripciones de cómo trabaja el líder auténtico. El enfoque práctico provee prescripciones de cómo ser un líder auténtico y

como desarrollar su auténtico liderazgo. Liderazgo autentico trata de determinar que es bueno para el líder, seguidores y las organizaciones. Y el enfoque teórico describe que es el liderazgo autentico. (Northouse, 2013)

El liderazgo autentico es un proceso complejo que hace énfasis en el desarrollo de las cualidades que ayudan a los líderes a ser percibidos como personas de confianza y creíbles por sus seguidores. El trabajo del líder es de aprender a desarrollar estas cualidades y de aplicarlas el bien común. (Northouse, 2013)

3.2.11.3 Fortalezas

Aunque se encuentre en etapas iniciales de desarrollo, el enfoque del auténtico liderazgo presenta varias fortalezas. Primero, cumple y expresa la necesidad de expresar confianza en sociedad. Segundo, el liderazgo autentico provee una amplia guía para individuos que quieran aplicar el liderazgo autentico. Tercero, muy similar al liderazgo transformacional y de servicio, el liderazgo autentico tiene una explicita dimensión moral. Cuarto, el liderazgo autentico enfatiza que los valores y comportamientos auténticos pueden ser desarrollados por líderes en el transcurso del tiempo. Y finalmente el liderazgo autentico puede es medible. (Northouse, 2013)

3.2.11.4 Críticas

El liderazgo autentico se encuentra en sus etapas formativas y es de ahí que parten algunas preguntas acerca de esta teoría que necesitan ser respondidas. Primero, los conceptos e ideas presentadas en el enfoque práctico no se encuentra sustentada en una base empírica. Segundo, el componente moral del liderazgo auténtico tampoco se encuentra explicado. Tercero, investigadores han cuestionado si las capacidades psicológicas positivas deben de ser incluidas como componentes del liderazgo autentico. Y Cuarto, no está claro como impactan de una manera positiva en los resultados organizacionales. (Northouse, 2013)

3.2.11.5 Aplicación

Debido a que el liderazgo autentico se encuentra en sus etapas iniciales de su desarrollo, ha habido muy poca investigación en relación a las estrategias que la gente puede aplicar para desarrollar o mejorar sus comportamientos de liderazgo autentico. A pesar de la falta de investigación, hay temas comunes de la literatura del auténtico liderazgo que pueden ser aplicables a las organizaciones. Uno de ellos es que las personas tienen la capacidad de aprender a ser líderes auténticos, otro tema aplicable a las organizaciones es que toma como primordial la actitud de que los lideres siempre tienen que hacer las cosas éticamente correctas, y otro tema es que el liderazgo auténtico está formado por una serie de eventos que actúan como disparadores a crecer auténticamente. Siendo sensitivo a estos eventos y utilizándolos a crecer puede ser relevante para mucha gente que se encuentra interesada en aplicar líderes más auténticos. (Northouse, 2013)

3.2.12 Liderazgo en equipo

3.2.12.1 Descripción

Liderazgo en equipos de trabajos organizacionales se ha vuelto en una de las más populares teorías del liderazgo. Un equipo es un tipo específico de grupo compuesto por miembros que son interdependientes, que comparten un objetivo final común, y que necesitan coordinar sus actividades para lograr esos objetivos. Un equipo tiene roles específicos para sus miembros con requisitos de conocimientos y habilidades para desarrollar estos roles. Investigaciones recientes de equipos de trabajo se han vuelto más complejas, enfocándose más en las variables de los equipos, que exclusivamente en el rendimiento del desempeño del equipo. Investigaciones recientes están tratando la efectividad del rol, del comportamiento, y del proceso cognitivo en los éxitos de los equipos. (Northouse, 2013)

3.2.12.1.1 Modelo de liderazgo en equipo

El modelo propuesto de liderazgo en equipo provee un camino mental para ayudar al líder a diagnosticar los problemas entre los equipos y de tomar acciones apropiadas para corregir problemas. El modelo de liderazgo en equipo de *Hills* está basado en el liderazgo funcional que aclama que el trabajo de los líderes es de monitorear el equipo y luego tomar cualquier acción necesaria para asegurar la efectividad del equipo. (Northouse, 2013)

El desempeño efectivo del equipo comienza con el modelo mental de la situación. Este modelo refleja no solamente los componentes del problema confrontando al equipo, pero también el ambiente y contingencias organizacionales que definen el contexto de la acción del equipo. El líder desarrolla un modelo de lo que es el problema y que soluciones son posibles en este contexto. Los líderes efectivos tienen la habilidad de determinar las intervenciones de liderazgo necesarias para resolver los problemas de equipos. (Northouse, 2013)

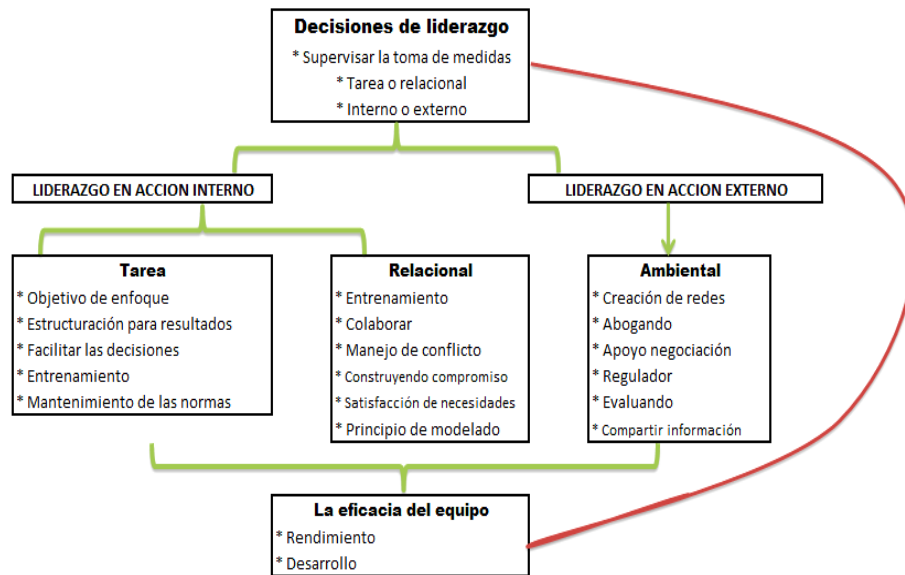


Figura 69. Modelo de liderazgo en equipo de Hills
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Las funciones críticas de liderazgo según *McGrath*, demuestra dos dimensiones del comportamiento de liderazgo, control en contra de la acción ejecutiva y de cuestiones internas del grupo en contra de las cuestiones externas del grupo. Como líderes podemos diagnosticar, analizar y de pronosticar problemas. (Northouse, 2013)



Figura 70. Funciones críticas de liderazgo según McGrath
Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

El liderazgo en equipo efectivo analiza y balancea las demandas internas y externas del equipo y reaccionan apropiadamente. El enfoque actual de estas investigaciones es en

verdaderos y existentes equipos de trabajo organizacionales. La mayoría de los equipos se enfocan en los problemas internos del equipo. (Northouse, 2013)

Northouse (2013) asevera que los líderes necesitan la habilidad de realizar sus habilidades y de hacer decisiones estratégicas, para ser un líder efectivo se necesita responder con la acción requerida a la situación. Así pues, es el trabajo del líder analizar y meditar la situación para hacer las mejores decisiones para el bien del equipo. Northouse continúa comentando que si el problema es diagnosticado, el líder necesita determinar la correcta acción para resolver el contexto del problema.

Dos funciones críticas del equipo efectivo son: rendimiento y desarrollo. El rendimiento del equipo es la calidad de hacer la decisión, la habilidad de implementar decisiones, los resultados del trabajo en equipo en términos del problema resuelto, y finalmente la calidad del liderazgo institucional proveído por el equipo. El desarrollo del equipo es la habilidad de los miembros del grupo en satisfacer sus propias necesidades mientras trabajan efectivamente con otros miembros del equipo. (Northouse, 2013)

Los investigadores han estudiado el trabajo organizacional de los equipos y desarrollado los estándares de la efectividad o del criterio de la excelencia que puede ser utilizado para asesorar la salud de un equipo. Los líderes de los equipos necesitan entender estos estándares de resultados y de ser capaces de asesorar a su equipo a lograr a determinar sus áreas de ineffectividad. Asesorar que tan bien el equipo compara los estándares establecidos del éxito de los equipos es un recurso evaluable de información que guía al líder en tomar la apropiada acción para mejorar el éxito del equipo. (Northouse, 2013)

Condiciones de eficacia del grupo (Hackman & Walton, 1986)	Características de la excelencia del equipo (Larson & LaFasto, 1989)
Claro, la dirección de acoplamiento	Claro, elevar objetivo
Permitiendo a la estructura	Resultados de estructuras impulsadas
	Miembros competentes del equipo
	Compromiso unificado
	Clima colaborativo
Permitiendo contexto	Estándares de excelencia
Recursos materiales adecuados	Apoyo externo y el reconocimiento
Entrenamiento de expertos	Liderazgo basado en principios

Figura 71. Comparación de los criterios de la teoría y de la investigación

Fuente: Northouse. *Leadership* (Sexta Ed.) (2013)

Northouse (2013) asevera que los objetivos de los equipos de trabajo necesitan ser claros para que el líder pueda analizar si los objetivos se están siendo cumpliendo, también que los equipos necesitan estar bien estructurados para poder alcanzar sus objetivos. Las normas efectivas del grupo son importantes para la funcionalidad del equipo. Los líderes

efectivos del equipo están comprometidos con los objetivos del equipo y proporcionan a sus miembros la autonomía para liberar sus talentos cuando les sea posible.

3.2.12.2 ¿Cómo funciona el liderazgo en equipo?

Los líderes pueden utilizar este enfoque para ayudarles a tomar decisiones acerca del actual estado de sus equipos de trabajo y de las acciones específicas que necesiten tomar. Este enfoque provee al líder de un mapa cognitivo para identificar las necesidades del grupo, y de ofrecer sugerencias acerca de cómo tomar la apropiada acción correctiva. (Northouse, 2013)

El modelo del liderazgo en equipo ayuda al punto de vista para un constante análisis y de mejorar, comparando a sus propios equipos con los estándares establecidos o criterios de la excelencia de los equipos, los líderes pueden determinar las áreas de gran debilidad que pueden necesitar una mayor o crítica intervención. (Northouse, 2013)

3.2.12.3 Fortalezas

Northouse (2013) confirma que una de las fortalezas de este modelo es que se encuentra diseñado para enfocarse en equipos de trabajos organizacionales reales y verdaderos, y del liderazgo necesario dentro de ellas. Segundo, provee de una guía cognitiva que ayuda a sus líderes a diseñar y mantener equipos efectivos, especialmente cuando su resultado sea por debajo del estándar. Tercero, este enfoque de liderazgo en equipo puede ayudar a seleccionar a los líderes necesarios.

3.2.12.4 Críticas

El modelo de liderazgo en equipo de *Hills* es sólo un marco conceptual para asistir al equipo en la decisión de su liderazgo. A pesar de que este modelo no incluye todas las posibles habilidades del liderazgo, es aún complejo, ya que los líderes necesitan invertir tiempo ajustándose al marco para que pueda resultar natural cuando la toma de decisión sea necesaria. Para empeorar más la situación, muchos equipos han compartido o distribuido el necesitado liderazgo necesitando que todos aquellos que proveen el liderazgo tengan un amplio rango de habilidades. La instrucción en los equipos de trabajo necesita ser enfocada en el diagnóstico del equipo y en la toma de acciones para que los líderes puedan seguir desarrollando sus habilidades. (Northouse, 2013)

3.2.12.5 Aplicación

Existen muchas maneras de aplicar el modelo de liderazgo en equipo para incrementar la efectividad de los equipos organizacionales. Una vez determinada el contexto de la acción, el líder necesita escoger de su propio repertorio la habilidad más apropiada a la situación. Es importante continuar monitoreando los resultados de la intervención. Las investigaciones sugieren que los líderes de los equipos sobre estiman la efectividad de estas dimensiones. El líder y el equipo pueden preparar un plan de acción para corregir las

más altas prioridades; ayuda en determinar los complejos factores para elaborar un equipo comprometido envuelto en un plan de acción. (Northouse, 2013)

3.3 Productividad Laboral

Las ideas de productividad laboral y competitividad están estrechamente vinculadas y reciben una atención permanente por parte de los empresarios, analistas e inclusive los gobiernos. Cada uno de ellos usa estos conceptos en su toma de decisión, llegando a conclusiones diferentes (por ejemplo, inversiones y reducciones de costos, una amplia gama de políticas empresariales, indicadores de desempeño presente y hasta el futuro de países). Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan distinciones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute y analiza los factores que influyen y determinan la productividad laboral y la competitividad.

3.3.1 Gestión para la Productividad

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2012) nos confirma que la gestión para la productividad consiste en el desarrollo de procesos en la empresa u organización establecidos para darles dirección a las acciones de sus integrantes hacia un mejoramiento de la productividad. Un proceso de esta índole requiere:

- ✓ Desarrollar de manera continua la capacidad de definir objetivos de mejora de la productividad y saber hacia dónde dirigir los esfuerzos.
- ✓ Coordinar las acciones de los integrantes de la empresa y los recursos comprometidos en el logro de las mejoras esperadas en los niveles de productividad existentes.
- ✓ Verificar los logros obtenidos para identificar desviaciones o espacios de avance, así como la instrumentación de acciones correctivas.
- ✓ Efectuar revisiones sistemáticas de las experiencias vividas. Para generar aprendizajes que posibiliten mejorar el proceso y mejorar los futuros resultados.

3.3.2 Importancia de la Productividad Laboral

La importancia de la productividad laboral estriba en que a largo plazo es el factor principal en la determinación del aumento de los ingresos y en la mejora de las condiciones de vida de la gente. (La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2012)

También el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2002) nos menciona que la importancia de la Productividad laboral se refiere a que provoca una reacción en cadena al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad de los empleos, permanencia de la empresa, mayores beneficios y sobre todo un mayor bienestar colectivo.

3.3.3 Definición de Productividad Laboral

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2013) nos define la productividad laboral como a la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. La medición de la productividad laboral sirve para evaluar la eficacia con la cual se usan los factores de producción. La productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

3.3.4 Cadena derivada de la Productividad



Figura 72. Cadena derivada de una mayor Productividad
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. El ABC de los Indicadores de la Productividad (2002)

3.3.5 Procedimientos para cuantificar la Productividad según Inegi

También el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2013) Existen dos procedimientos para cuantificar la productividad. El método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido o vendido con el número de horas trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país. Si se prefiere, o si las características de la actividad lo exigen, esta medición puede realizarse también relacionándola con las cantidades vendidas:

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$$

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Horas trabajadas}}$$

La productividad laboral también puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida o vendida y el número de trabajadores ocupados:

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Producción}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

3.3.6 Índice global de productividad de la economía mexicana según Inegi

Índice global de productividad laboral de la economía,
con base en la población ocupada
Base 2008=100

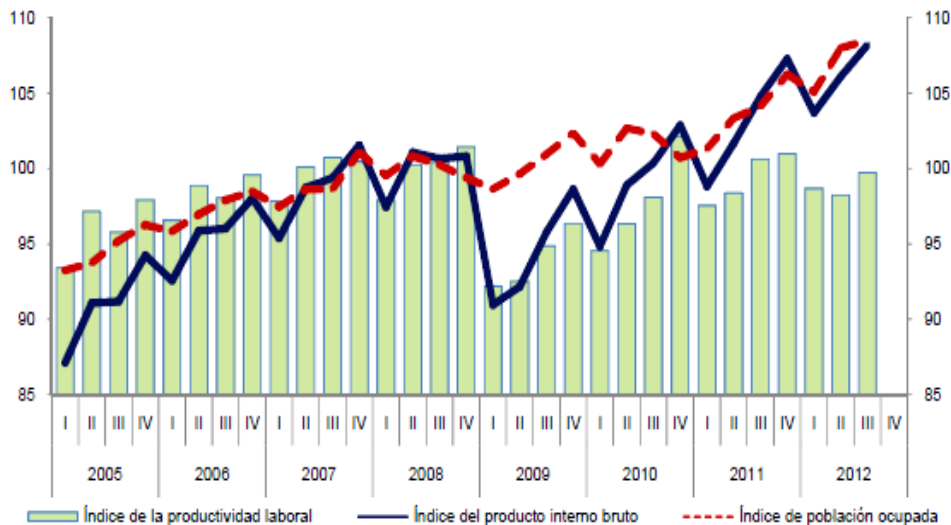


Figura 73. Índice global de productividad laboral de la economía

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2012: metodología, cuadros y gráficas. (2013)

3.3.7 Medidas para mejorar la Productividad laboral

Jiménez, R. (2008) nos menciona que a fin de mejorar la productividad laboral pueden implementarse medidas de distinto tipo tales como incorporar nueva tecnología, reestructurar unidades de negocios, integrarse o desintegrarse vertical u horizontalmente, llevar a cabo reingeniería de procesos, realizar alianzas estratégicas, fomentar la toma de decisiones participativa, implementar administración por

objetivos, capacitar al personal, buscar la mejora continua, cambiar el estilo de gestión, entre otros.

3.3.8 Elementos que diferencian la Productividad laboral

También Jiménez, R. (2008) nos afirma que en la actualidad hay que enfatizar tres elementos que diferencian la concepción de productividad laboral:

- a) Los trabajadores, los cuales han cambiado sus necesidades, metas y deseos. Hoy los trabajadores se valoran más y exigen mejor clima de trabajo y oportunidades.
- b) La tecnología, la cual a medida que avanza ejerce un impacto sobre métodos y procesos establecidos, exigiendo que el recurso humano está más capacitado.
- c) El tercer elemento es la responsabilidad por la productividad laboral, la cual en la actualidad no recae solamente en el gerente, sino que debe ser compartida por los trabajadores y aceptadas por todos los miembros de la organización.

3.3.9 Modelo de explicación y predicción de la Productividad

Robbins (1996) presenta un modelo de explicación y predicción de la productividad, en el cual se explica que el nivel individual, admite que la importancia de la percepción y de la adecuación entre la personalidad y trabajo repercute directamente en la personalidad del sujeto. Todo lo que ocurre es interpretado por él, lo filtra su sistema de percepción y constituyendo un potente moderador. Además existen personalidades que se adaptan mejor a unos trabajos que a otros. Una adecuación deficiente sub-optimizará la capacidad del empleado y reducirá su motivación. Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad.

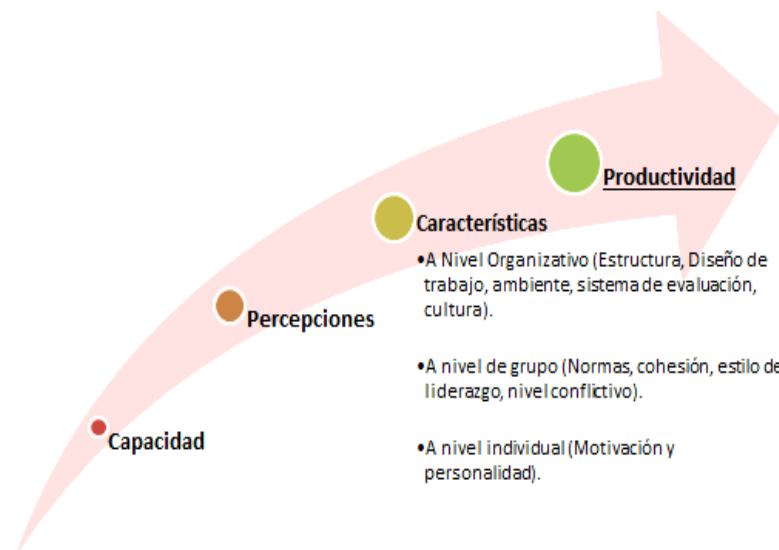


Figura 74. Modelo de explicación y predicción de la Productividad
Fuente: Robbins. Comportamiento organizacional (1996)

3.3.10 Modelo Reacción en Cadena de Deming

Por otro lado *Deming* (1982) afirma que la calidad es un aspecto muy ligado al concepto de productividad, según él, la calidad da origen a la productividad tal como lo plantea en su reacción en cadena.

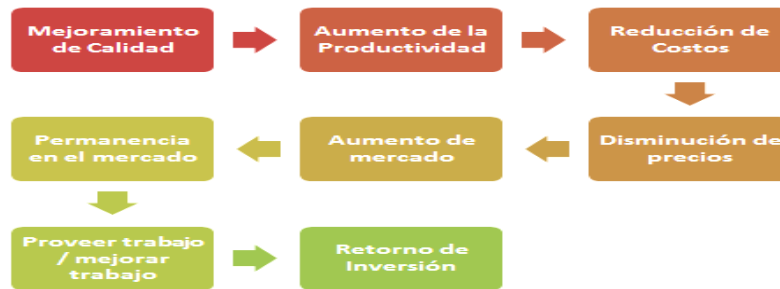


Figura 75. Modelo Reacción en Cadena de Deming
Fuente: *Deming*. Calidad, productividad y competencia (1982)

3.3.11 Relación entre Calidad, Productividad, Competitividad y Desempeño organizacional

Jiménez, R. (2008) asevera que calidad, productividad, competitividad y desempeño organizacional se pueden analizar como un todo prácticamente inseparable, ya que el cambio de cualquiera afecta a los demás. Menciona que a veces las empresas tratan de mejorar la productividad del trabajo mediante el pago de incentivos económicos individuales para el cumplimiento de ciertas metas de producción; en muchos de estos casos, si los trabajadores no son conscientes de la importancia de la calidad, hacen las cosas rápido y descuidan detalles importantes en los productos, que afectan su confiabilidad y, por ende, su competitividad. En otras ocasiones las empresas fabrican productos de excelente calidad con la máxima eficiencia y ahorro de recursos pero con precios que no son competitivos en el mercado internacional.

Jiménez, R. (2008) define que un producto de calidad debe ser un producto que satisfaga al cliente. Pero la calidad comienza con la gente; todas las personas en la empresa deben entender que la calidad no es una moda sino una estrategia de supervivencia, que la empresa no puede ser competitiva mientras no se satisfaga al cliente, mientras no se elimine el desperdicio y mientras no se trabaje con parámetros de productividad laboral. El involucramiento y la participación total de los trabajadores es una condición necesaria para la posterior utilización de herramientas estadísticas.

Igual Jiménez, R. (2008) comenta que incorporar la productividad laboral en el quehacer diario es una nueva manera de producir mejores bienes y servicios a menores costos, de trabajar más inteligentemente con los mismos recursos y cumpliendo a cabalidad los

estándares de calidad, e incluso superándolos. Es necesario entender el carácter dinámico de los sistemas productivos, su cambio permanente y, por lo tanto, el cambio de la productividad laboral en el tiempo. Lo más importante en el análisis de la productividad laboral es el descubrimiento de posibles ahorros que se puedan hacer en los materiales, en los diseños en los métodos y formas de producir, en el uso de los servicios públicos, en la tecnología, etc., que lleven a disminuciones significativas en los costos de producción, y, por ende, al encuentro de precios competitivos en el mercado internacional.

Competitividad significa que los bienes y servicios provenientes de los sectores productivos deben poder competir en el mercado internacional. Son productos competitivos en categoría global aquellos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que se entregan oportunamente, los que incluyen innovaciones fruto del conocimiento y de la tecnología y los que han sido hechos pensando en el cliente, usuario o consumidor, con la confiabilidad y duración especificadas y garantizadas, además de un conveniente servicio de mantenimiento y posventa. (Jiménez R., 2008)

Desempeño Organizacional significa que debe ser orientada y dirigida por la presidencia o la gerencia general. La empresa debe tener confianza en su líder y en su equipo de dirección. Son los líderes quienes a través de la misión y la visión promulgadas señalan y marcan el rumbo del negocio. Son ellos quienes diseñan las estrategias de largo plazo y fijan las metas y objetivos que deberán alcanzar con el tiempo, e indican las correspondientes medidas de desempeño. Se hace indispensable un nuevo estilo gerencial basado en el conocimiento, el respeto, el liderazgo y el uso de tecnologías modernas. (Jiménez R., 2008)

El secreto de un buen desempeño organizacional está en que los administradores puedan conocer las expectativas de su personal, sus motivaciones, sus habilidades y fortalezas, para relacionarlas con los objetivos de la empresa, para desplegarlas en los procesos de planeación estratégica. El involucramiento de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa es fundamental en dos sentidos: el primero, convertir el trabajo en logro personal y asegurar un clima laboral de mutuo respeto y desarrollo integral; el segundo, satisfacer al cliente, porque el operario es el responsable directo de la calidad de su trabajo. (Jiménez R., 2008)

Jiménez R. (2008) reconoce que la importancia del recurso humano en cualquier estrategia de productividad laboral porque es su responsable directo. Se debe cambiar la mentalidad de los gerentes y buscar que se conviertan en verdaderos líderes, que enseñen con el ejemplo y conduzcan a sus seguidores al logro de los objetivos de la empresa demarcados mediante procesos de planeación estratégica. La capacitación permanente y

el mejoramiento continuo deben ser políticas que busquen el desarrollo organizacional y por ende una mayor productividad laboral.

3.3.12 Enfoque Moderno de Productividad de *Kastner, Portela y Fragachan*.

En la década de los ochenta fue desarrollado un nuevo enfoque del término productividad, en el año 1986 *Kastner C., Portela C. y Fragachan C.*, proponen un modelo para la gerencia de la productividad en Venezuela, tratando de adoptar un programa integral de productividad para que la gerencia pueda considerarlo como estrategia de mejoramiento en las empresas. (*Kastner C. Portela C. y Fragachan C., 1986*).

Este modelo para la gerencia de la productividad está estructurado sobre la base de las interrelaciones entre los sistemas, el recurso humano y la cultura. Los sistemas están clasificados en: sistemas blandos y sistemas duros, los primeros se refieren a todos aquellos sistemas gerenciales que caracterizan los procesos de toma de decisiones y de control operativo que rigen en la organización. Los sistemas duros están referidos al aparato productivo de la empresa, es decir, los que tienen que ver con la maquinaria y con los conocimientos técnicos necesarios para operar el proceso de producción. (*Kastner C. Portela C. y Fragachan C., 1986*).

Por cultura organizacional se entiende la totalidad de los patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, etc. (*Kastner C. Portela C. y Fragachan C., 1986*).

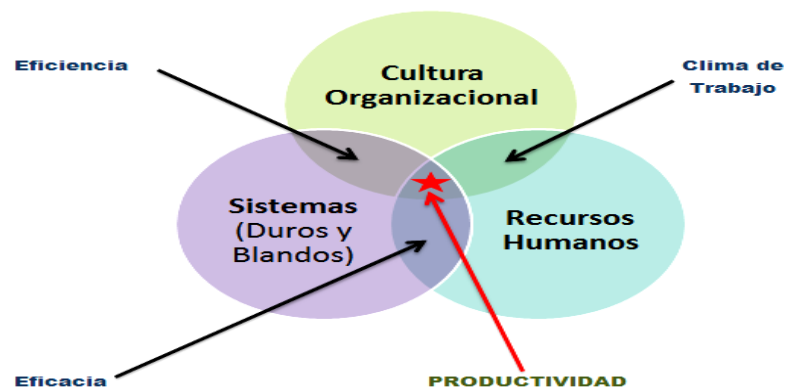


Figura 76. Enfoque Moderno de Productividad

Fuente: *Kastner C. Portela C. y Fragachan C. Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela (1986)*.

Las relaciones entre estos tres componentes interactúan, produciendo áreas comunes entre ellos, dando como resultado la eficacia, eficiencia y el clima de trabajo que a la vez se interrelacionan surgiendo otra área común que es considerada la productividad organizacional. La interrelación entre cultura organizacional y los sistemas genera la

eficiencia, es decir, el cómo hacer las cosas en la organización, en donde los sistemas proveen las herramientas y los elementos culturales condicionan la manera de hacerla determinando la capacidad de las empresas para realizar las cosas correctamente. (Kastner C. Portela C. y Fragachan C., 1986).

La interrelación entre los sistemas y el recurso humano definen la eficacia, es decir, el uso adecuado de los sistemas por parte del recurso humano y que son correctas para la organización. La tercera interrelación, que existe entre los elementos que componen la cultura organizacional y el recurso humano, producto de la adaptabilidad de las personas a los principios, políticas, valores, procedimientos, creencias, actitud a los cambios tecnológicos, etc., definen lo que se denomina clima de trabajo. Por último la cuarta intersección entre los tres componentes, significa hacer las cosas con eficiencia y eficacia (hacer lo correcto correctamente) en un clima de trabajo óptimo caracteriza lo que se conoce como Productividad Organizacional. (Kastner C. Portela C. y Fragachan C., 1986).

3.3.13 Validación del enfoque Moderno de Productividad de Kastner, Portela y Fragachan.

La validación del Modelo de Productividad organizacional se basa en su capacidad de incorporar los elementos señalados por la nueva visión de la productividad organizacional tales como: compromiso gerencial, gerencia participativa, actitud hacia la tecnología, relación entre productividad y calidad, visión global, tomando en consideración los factores que la limitan que son: los recursos, la tradición industrial, la actitud gerencial y el gobierno, los cuales son descritos a continuación en el cuadro:



Figura 77. Validación de Enfoque Moderno de Productividad

Fuente: Kastner C. Portela C. y Fragachan C. Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela (1986).

3.3.14 Elementos de la visión Moderna de Productividad de *Kastner, Portela y Fragachan*.

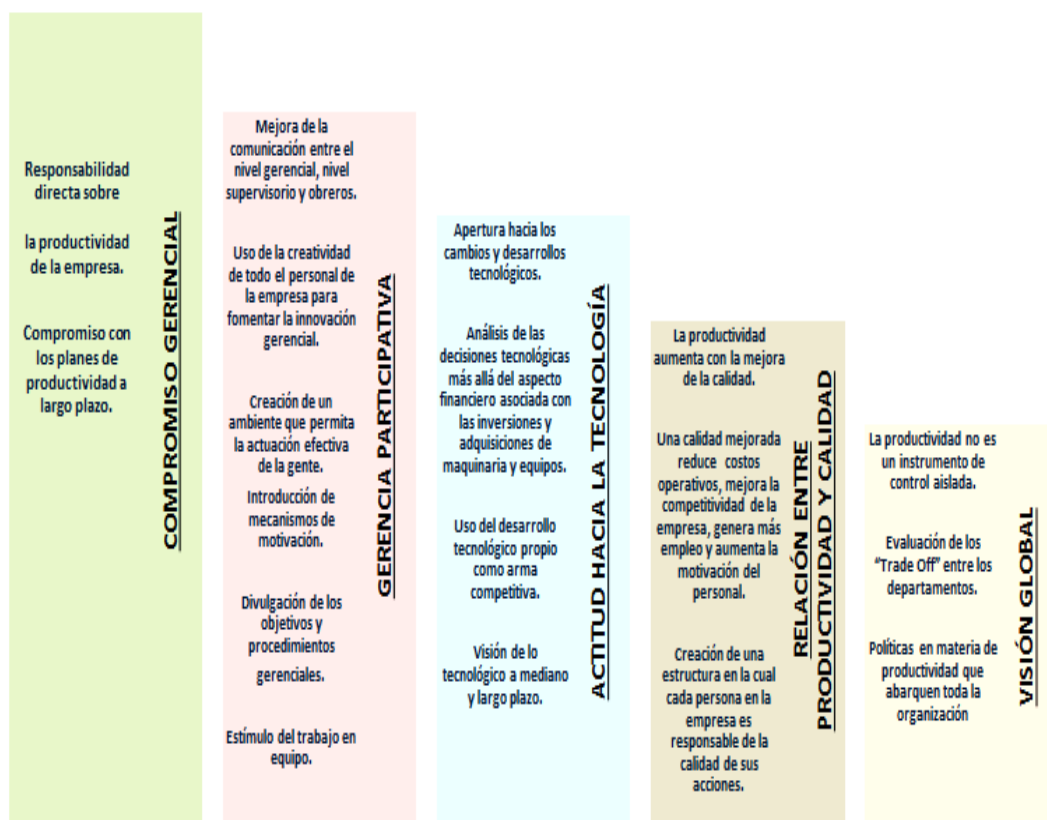


Figura 78. Elementos de la Visión Moderna de la Productividad

Fuente: *Kastner C. Portela C. y Fragachan C.* Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela (1986).

3.4 Competitividad

3.4.1 Concepto de Competitividad

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el país en el que se desenvuelve, una empresa es competitiva cuando desarrolla servicios y productos cuyos costos de producción y calidad son comparables o superiores a la de sus competidores en todo el mundo. Se tiene que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir los costos de producción y elevar la productividad. (Cervantes, Ballesteros, & Hernández, 2012)

Y es en este entorno donde la participación es determinante; ya que un gobierno influye en la creación y regulación del marco jurídico que permite o impide que las empresas inviertan en dicho país, establezcan contratos con otras empresa o personas, y muchas

veces determina la disponibilidad de infraestructura para el desarrollo de las empresas. (Cervantes, Ballesteros, & Hernández, 2012)

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. Según Rodríguez (2010), el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

También para Rodríguez (2010), la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. Para otros la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Se puede decir que la competitividad se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

3.4.2 Factores que afectan la competitividad.

Del mismo modo para Rodríguez (2010) los diez errores más comunes dentro de la competitividad son los siguientes:

1. Falta de Misión y Visión.
2. Desconocimiento de sus fortalezas y debilidades.
3. Estructura de organizacional deficiente, con poder centralizado.
4. Carencia de objetivos.
5. Falta de políticas y procedimientos.
6. Falta de evaluación y seguimiento. No existen indicadores para conocer si el negocio es próspero y carece de evaluación de desempeño.
7. Comunicación deficiente.
8. Falta de controles administrativos, la contabilidad solo se utiliza para fines fiscales y no para tomar decisiones, carece de registros de ingresos y egresos, rotación de inventario y porcentaje de ventas a crédito.
9. Desinterés por los aspectos jurídicos.
10. Utiliza un estilo de administración reactiva, no preventiva.

Entre los factores que son considerados de éxito por Rodríguez (2010) en su estudio sobre el análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa destacan:

- a) Contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación en sus ventas.
- b) Realizar en mayor medida una planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado.
- c) Tener más desarrollada su estructura organizativa, principalmente las áreas de contabilidad y finanzas.
- d) Utilizar nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos y utilizar aplicaciones informatizar en la gestión de su empresa.
- e) Utilizar sistemas de contabilidad de costos, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones.

3.4.3 Propuesta para incrementar la competitividad

Rodríguez (2010) en su investigación elaboró una propuesta para incrementar la competitividad de las empresas en la zona sur de Tamaulipas; afirma que para que las empresas sean más rentables y con una mejor posición respecto a sus competidores deben tener buen manejo de mercadotecnia, ofrecer calidad en el servicio o producto, contar que el responsable de la empresa esté capacitado y utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación; además de no dejar pasar por alto:

1. Planeación estratégica. Es indispensable conocer la situación actual en la empresa a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para realizar en mayor medida planeación estratégica.
2. Marketing de la empresa. Para enfrentarse a la creciente competencia y proporcionar al cliente el máximo de satisfacción, es preciso dominar información veraz u oportuna y tener al día todos los recursos necesarios para ser capaz de aplicarlos cuando sea oportuno.
3. Calidad del producto o servicio. Es preciso disponer de buena calidad de servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente, otorgando mayor importancia en realizar innovaciones relacionadas con procesos productivos, con productos/servicios y con la gestión empresarial.
4. Capacidades del responsable o gerente de la empresa. Reconocemos la necesidad de contar con un gerente con estudios universitarios teniendo en cuenta que con su capacitación y adiestramiento se pueda facilitar el proceso de toma de decisiones.
5. Tecnología de la información y comunicación. Recomendamos utilizar las nuevas tecnologías de la información, y disponer de forma apropiada el equipo de comunicación y medios informáticos. Se deben utilizar sistemas de contabilidad de

costos, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones.

3.4.4 Estudios previos de competitividad

La ventaja competitiva según *Porter* en 1987 nos dice que nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor, afirman Cervantes, Ballesteros, & Hernández (2012).

Cervantes, Ballesteros, & Hernández (2012) aseguran que el concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Afirman también que *Porter* en el año de 1990 afirmó que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

Por otro lado *Dunning* en 1991 señaló que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aseguran también Cervantes, Ballesteros, & Hernández (2012)

3.4.5 La competitividad de las empresas en México.

Cervantes, Ballesteros, & Hernández (2012) señalan en su estudio que al transcurso del tiempo las empresas han comenzado a enfrentar nuevos retos que les hacen replantearse y revisar aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes; ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles permanecer en el mercado. Las empresas del país, sobre todo las pequeñas y medianas sufren los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica.

Argumentan también que la apertura de los mercados y la apertura económica pueden verse como un periodo de transición que lleva implícito un cambio de paradigmas para los empresarios; hasta hace poco las economías de escala y la productividad eran primordiales; conforme al nuevo paradigma, la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad en la entrega cobran creciente importancia. Logrando todo esto mediante la combinación de los factores de producción, que representan un papel importante en el aumento de la competitividad de las empresas.

Cervantes, Ballesteros, & Hernández (2012) afirman también que México cuenta con una gran cantidad de programas de apoyo para las empresas, mismos que tienen como objetivo la elevación de la calidad de sus servicios así como la mejora en la producción de mercancías todo esto con el fin de que tengan presencia en el mercado internacional. En el momento en que las empresas eleven su competitividad se elevara la presencia de México en el ámbito internacional y esta tendrá como consecuencia un mejor nivel de vida para la población.

3.4.6 Los determinantes de la competitividad nacional.

Es un error pensar que la competencia entre las empresas es un fenómeno alejado de nuestro entorno, y es aún más delicado creer que esto no afecta nuestra vida diaria. Las empresas compiten, y aquellas que no logran mantenerse en el mercado cierran, ello origina despido de trabajadores, disminución de ingresos, de consumo y finalmente efectos directos sobre los niveles de ganancia de otras empresas, esas otras compañías a las cuales se hace alusión, pueden ser aquellas en las cuales cada uno de nosotros desarrolla sus actividades profesionales. (Gracia, 2008)

Gracia (2008) asegura también que el efecto anterior es sólo una muestra, porque también se pueden tener efectos negativos en los impuestos del gobierno, lo cual lleva a la disminución en el gasto público, en la compra de insumos de otras empresas, caída en las exportaciones, etc.

Reflexionar sobre el origen, causas y consecuencias de la competitividad, no es un reto, es una necesidad obligada no sólo para los empresarios, sino para la sociedad en su conjunto. Pero más importante aún, es actuar en este proceso de cambios que nos obliga a trabajar más y mejor, con el objeto de enfrentar el reto de forma conjunta, afirma Gracia (2008).

3.4.6.1 Panorama mundial.

Gracia (2008) en su estudio confirmó que en este momento se compite en el entorno mundial con empresas cuyo movimiento es rápido, tienen una amplia estrategia económica global, grandes capitales diversificados por sectores y por países, excesivas ganancias resultado de la incorporación tecnológica, bajos costos por la relocalización industrial, y procesos de producción a escala. Los cambios generados en los últimos años, han sido resultado de una serie de factores conjuntos, los cuales se han expresado con mayor intensidad en los últimos 20 años. Entre estos cambios tenemos:

1) Dados los avances en las tecnologías de la comunicación, se acortan las distancias físicas, la competencia se profundiza y las ventajas naturales que antes tenían los países ahora ya no existen. Se pasa de las ventajas naturales a las ventajas creadas.

2) Dada la mayor competencia, las empresas se ven obligadas a incorporar en su proceso de producción todos los avances tecnológicos, las empresas que no logran acceder a las nuevas tecnologías pueden estar destinadas al fracaso. Incorporar es necesario pero no suficiente, se hace además imprescindible desarrollar esfuerzos colectivos para innovar nuevas tecnologías.

3) Surgen las cadenas de valor internacionales, los procesos se dividen en todo el mundo, su objeto es aprovechar las diferencias en costos de mano de obra, de productos y servicios.

La división en las cadenas de valor origina una nueva división internacional del trabajo. La economía mundial se transforma en economía regional, y para ser más preciso, en economía local. Frente a esta realidad, las localidades, regiones y ciudades con suficientes recursos naturales, técnicos, humanos e institucionales, son atractivas al capital internacional. (Gracia, 2008)

3.4.7 La globalización de la actividad científica: desafíos que enfrenta nuestro México.

La existencia de bases de datos globales a las cuales todo individuo en el mundo puede tener acceso, la organización de un mayor número de reuniones científicas mundiales, la formación de grandes consorcios de colaboración científica, son signos fehacientes del sentido global que la ciencia ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo. (Ibarra, 2010)

Ibarra (2010) comenta que en América Latina la globalización científica empezó a producir sus primeros efectos en los años noventa, al promover importantes cambios políticos en materia de investigación y desarrollo. Fue hasta entonces que países como México empezaron a destinar más presupuesto a la investigación. En nuestro país el gasto en el Producto Interno Bruto (PIB) en relación a investigación y desarrollo pasó de 0.28 por ciento en 1990 a 0.35 por ciento en 1995; este gasto estuvo muy por debajo del realizado por los Estados Unidos (2.48 por ciento) o incluso por algunos países de la misma región, como Brasil (0.87 por ciento).

Ibarra (2010) asegura que dicho incremento en el gasto destinado a la investigación trajo como consecuencia, en nuestro país, una mejoría importante en los diferentes indicadores de ciencia y tecnología: los investigadores pasaron de 0.97 por cada mil pobladores económicamente activos a 1.27, y los artículos publicados en el Science Citation Index pasaron de mil 705 a 3 mil 261 en 1995. Desafortunadamente, desde aquel entonces el gasto del Producto Interno Bruto para este rubro no se ha incrementado de manera significativa: en la última década nuestro país no ha rebasado el 0.46 por ciento de inversión del Producto Interno Bruto en investigación y desarrollo.

Esto ha generado como consecuencia una disminución importante de los recursos humanos dedicados a la investigación; tan sólo para el 2006, se contaron un total de 1.08

investigadores por cada mil pobladores económicamente activos. A pesar de lo anterior, y en contraposición con lo esperado, en materia de publicaciones se observó un incremento en relación a los años noventa: tan sólo en el 2006, se publicaron 6 mil 504 artículos. (Ibarra, 2010)

Así pues, Ibarra (2010) asegura en su estudio que 1990, la tasa de autosuficiencia de México en relación a la generación de productos científicos, en especial patentes (número de patentes solicitadas por residentes, dividido entre el total de patentes solicitadas) era de 0.13, no tan mala al compararse con la de Estados Unidos (0.55) o con la del mismo Brasil (0.52). Sin embargo, a partir de 1996 la tasa ha disminuido en forma importante hasta llegarse a situar en 0.04 para el 2007.

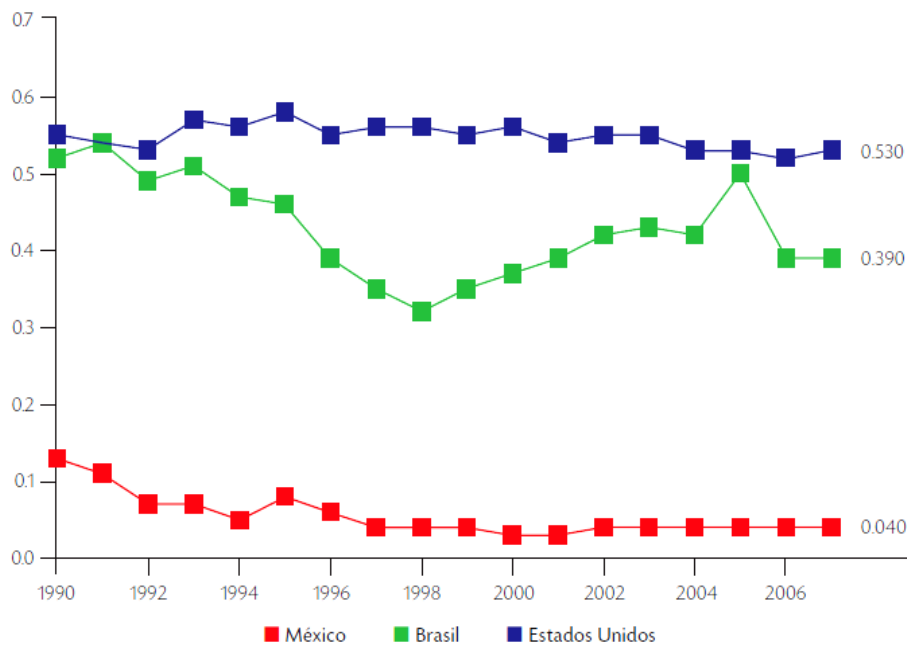


Figura 79. Tasa de autosuficiencia

Fuente: Ibarra. La ciencia mexicana ante los desafíos de la globalización (2010)

Ibarra (2010) comenta que el efecto más importante se observa al analizar el comportamiento de la tasa de dependencia, relacionada también con la generación de patentes (número de patentes solicitadas por no residentes dividido entre el número de patentes solicitadas por residentes). En este caso, México en 1990 presentaba una tasa de 6.7, cifra no tan alejada de la presentada por Estados Unidos (0.8) y Brasil (0.9). Sin embargo, este valor se incrementó significativamente para el 2007: la tasa de dependencia de nuestro país quedó valorada en 24.9, mientras que las de Estados Unidos y Brasil se mantuvieron sin cambios muy importantes (0.9 y 1.6, respectivamente).

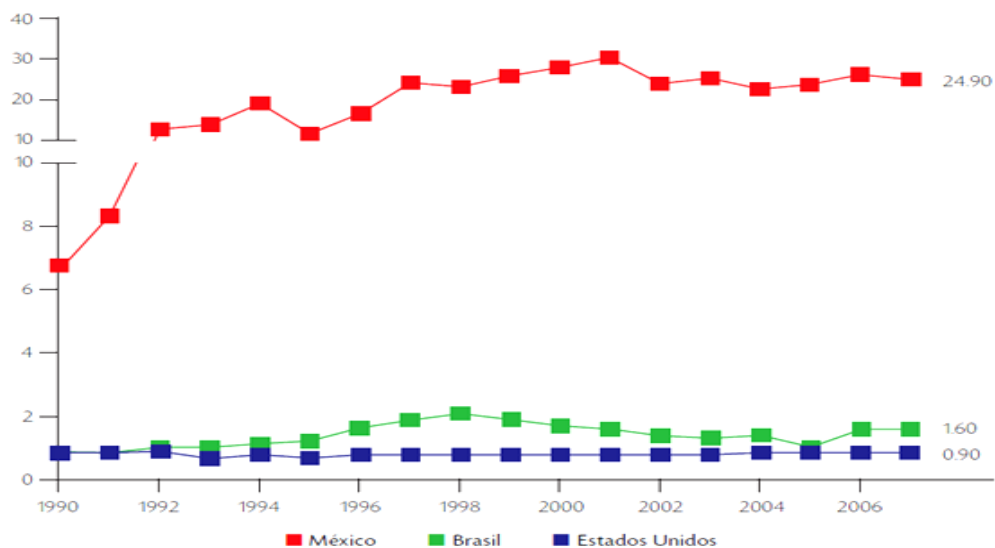


Figura 80. Tasa de dependencia

Fuente: Ibarra. La ciencia mexicana ante los desafíos de la globalización (2010)

3.4.8 La competitividad y la innovación ante la globalización científica

Para que México pueda aprovechar al máximo los beneficios de la globalización, debe incrementar su competitividad. Por tanto, debe enfrentar y vencer todos los desafíos que de ella se derivan con la finalidad de convertirse en un país altamente competitivo. (Ibarra, 2010)

Ibarra (2010) argumenta en su estudio que la competitividad global de un país depende importantemente de su competitividad científica; es decir, depende de la formación de capital intelectual y de la capacidad de innovación que tenga esa nación. Estamos hablando de una economía impulsada por el conocimiento, en la cual el conocimiento generado y su posterior explotación juegan un papel muy importante en la creación de riqueza.

Por lo anterior, México debe definir una estrategia competitiva basada en el conocimiento. Para ello, debe definir políticas que faciliten la obtención de ese conocimiento y de los medios para convertirlo en algo útil para todos sus ciudadanos. En pocas palabras: estamos hablando de una estrategia que fomente un proceso colectivo de innovación, en el que los investigadores de nuestro país no solamente se preocupen por generar el conocimiento, sino que además busquen llevarlo hasta sus últimas consecuencias: la producción y comercialización. (Ibarra, 2010)

Ibarra (2010) asegura que estos sistemas de innovación han sido considerados en los planes gubernamentales de nuestro país desde finales de los años noventa; sin embargo, las condiciones generadas no han sido las ideales para que las empresas (como parte de

estos sistemas de innovación) se desarrollen en forma competitiva, dinámica y sostenida en el tiempo. Existe una serie de factores que evitan la formación del ambiente propicio para su adecuado desempeño:

- a) Elevados costos y exceso de trámites y gestiones para abrir y operar un negocio;
- b) Escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales;
- c) Limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos;
- d) Escasos sistemas de información, desconocimiento del mercado y problemas de comercialización;
- e) Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica;
- f) Difícil acceso a esquemas de financiamiento oportuno, entre otros.

Ibarra (2010) asegura que actualmente, el entorno competitivo de nuestro país no es el más favorable. Resulta urgente mejorar la gestión de la innovación a nivel nacional, todo como condición de soberanía, de la competitividad que nuestras empresas necesitan y de la creación de un mejor futuro para el país. Para que esto pueda darse, se requiere que México adopte una política de ciencia, tecnología e innovación que incluya entre otras cosas:

1. La ampliación de forma sustentada de la inversión para investigación y desarrollo;
2. Expandir y modernizar el sistema de formación de recursos humanos para investigación y desarrollo;
3. Incrementar la cooperación regional e internacional;
4. Promover una red de proveedores de servicios técnicos de apoyo a la innovación;
5. Redefinir conceptos de progreso y desarrollo;
6. Difundir la cultura empresarial;
7. Generar nuevos y mejores líderes en diversas áreas;
8. Detectar las oportunidades de inversión;
9. Desarrollar ecosistemas de innovación;
10. Promover la vinculación entre los tres actores principales de los sistemas de innovación: la academia, la empresa y el gobierno.

En síntesis Ibarra (2010) asegura que la globalización científica es ya una realidad en nuestro país y no hay marcha atrás. México debe enfrentar los desafíos de este fenómeno, y para poder aprovechar los beneficios al máximo y no ser sólo un instrumento más de otros países, México debe mejorar su competitividad. La innovación es pieza fundamental para lograr esta meta. La fórmula que puede dar una mayor fluidez a nuestros sistemas de innovación es la creación de un entorno en el que la academia, el gremio empresarial y el gobierno interactúen en forma natural y sostenida. La armónica interacción de estos tres

elementos propiciará necesariamente un país más competitivo con mayores posibilidades ante el fenómeno de la globalización científica.

3.4.9 Competitividad de México en el mundo.

Hernández (2013) en su artículo confirma que la corrupción y la falta de eficiencia en el mercado laboral hicieron que México cayera dos lugares en el Informe Global de Competitividad que realiza el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). México pasó del sitio número 53 al 55 en el ranking 2013. Entre los principales obstáculos para hacer negocios en México están la corrupción, el crimen, la burocracia gubernamental, los impuestos, el acceso al financiamiento y la estructura del mercado laboral.

Hernández (2013) comenta que el WEF define la competitividad como la serie de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país, y la calcula al reunir datos en 12 categorías. En el rubro de educación superior y capacitación, México también quedó entre los peor calificados, al ocupar el lugar 85 entre 148 países. En la estructura del mercado laboral, México ocupó el lugar 113 de entre 148 países evaluados por el WEF. Es el rubro donde sale peor calificado pese a que en 2012 el Congreso aprobó la reforma laboral, la cual busca regular el llamado outsourcing o subcontratación de personal, así como el pago por hora y los salarios vencidos del trabajador, entre otros aspectos.

Índice de Competitividad Global elaborado por el WEF			
País	Posición en 2013	Posición en 2012	
Los 10 primeros lugares			
Suiza	1	1	→
Singapur	2	2	→
Finlandia	3	3	→
Alemania	4	6	↑
Estados Unidos	5	7	↑
Suecia	6	4	↓
Hong Kong SAR	7	9	↑
Países Bajos	8	5	↓
Japón	9	10	↑
R. Unido	10	8	↓
El caso de México			
México	55	53	↓
Otros países			
Chile	34	34	→
Panamá	40	40	→
Costa Rica	54	54	→

Figura 81. Índice de competitividad global 2013.

Fuente: Hernández. México cae dos lugares en competitividad (2013)

3.4.10 El sentido de la competitividad

Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011) afirman Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con

monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren.

3.4.11 Ventaja Competitiva.

Sin duda alguna, *Michael Porter* puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa. (Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C., 2011)

Porter planteo que la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. (Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C., 2011)

3.4.12 Diamante de Competitividad de Porter

Una de las mayores contribuciones de Porter para la comprensión del fenómeno es el diamante de la competitividad.

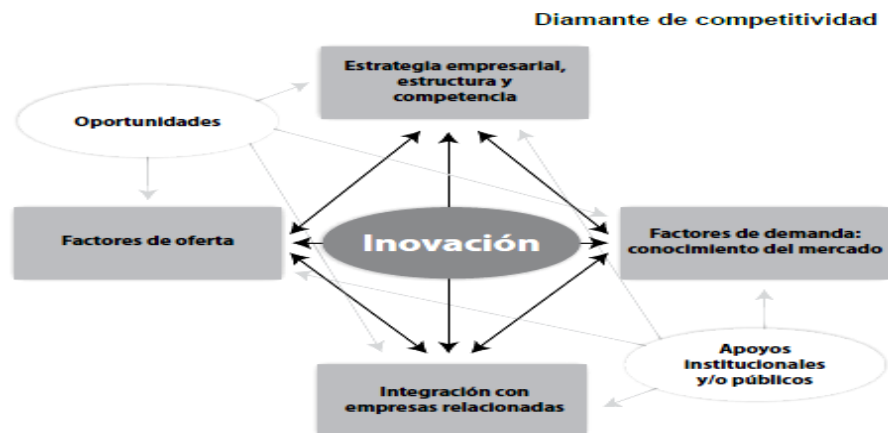


Figura 82. Diamante de Competitividad de Porter.

Fuente: Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio* (2011)

En este modelo, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores. (Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C., 2011)

Los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma. El siguiente aspecto es la existencia de apoyos institucionales o públicos, dado que pueden afectar positivamente a la organización o a sus rivales. Finalmente, los factores de la estrategia empresarial son aquellos que, con base en la información recogida del ambiente, le permiten a la organización tomar decisiones estructurales y estratégicas con respecto a los diferentes sistemas organizacionales. (Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C., 2011)

Porter propuso en términos de “capacidad de crear” lo que necesariamente se encuentra relacionado con la interacción con el entorno y el desarrollo de la innovación. Las ventajas competitivas son sostenibles en el tiempo y permiten comparar desempeños en el mercado. El aporte de este autor es la preocupación por la gestión de la competitividad. (Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C., 2011)

3.5 Conclusiones generales al Marco Teórico.

Hoy en pleno siglo XXI, ejercer un liderazgo efectivo, crear estrategias y hacer posible el cambio son obligaciones básicas de todo líder, sin dejar de lado la capacidad de asumir riesgos y realizar lo que otros no están seguros y/o dispuestos a realizar.

En el México y en el mundo en general que nos ha tocado vivir, y frente al reto de desarrollar de forma sostenible cualquier organización, los administradores y líderes en general nos encontramos bajo una constante presión que nos obliga no sólo a poder sistematizar cada vez más las formas de trabajar día a día, sino también a saber buscar encontrar continuamente los mejores métodos para hacer planes a futuro.

Ante tal situación, es ya común escuchar de la necesidad de mejorar e innovar para poder ser competitivos y salir adelante. La innovación se puede plantear como la posible solución a varios problemas que nos rodean. En tiempos de crisis, nuestra obligación como administradores o líderes es asegurar siempre la supervivencia de las organizaciones, así como la continuidad de las operaciones, por lo que debemos utilizar el potencial a nuestro alcance.

Podemos asegurar que el éxito de cualquier organización dependerá siempre de nuestras capacidades y de la aplicación de los conocimientos. Debemos saber estar preparados para cooperar, siempre asumir responsabilidades, liderar y tomar decisiones rápidamente. Por lo que los líderes seremos los encargados de crear un clima que promueva este comportamiento; no sólo aportamos nuestra propia experiencia a los programas de innovación y mejora, sino que también debemos añadir los resultados de cada proyecto a la sabiduría de la organización, ya que todo verdadero aprendizaje siempre depende de las contribuciones individuales y de su uso compartido que se les dé.

El concepto de líder se puede aplicar no sólo a la Alta Dirección de las organizaciones, sino que puede abarcar toda la escala jerárquica hasta el último colaborador con responsabilidad sobre personas, tanto jerárquica como funcional.

Podemos estar seguros que desde la revolución industrial, todas las organizaciones, están en constante transformación. Definiciones tales como división del trabajo, producciones en serie, control de calidad, especialización, cumplimiento de especificaciones, valor añadido al cliente, calidad total, excelencia en la gestión, responsabilidad social, entre otros, nos obligan a los líderes a estar al día y a redefinir periódicamente las bases del éxito de nuestras organizaciones.

Es importante señalar que la misión de una organización es una declaración en la que se describen de forma concreta y clara son la razón de ser de las organizaciones, sus propósitos para lo que han sido creada. Por lo tanto, la misión delimita el marco dentro del que se va a desenvolver la organización, señalando el núcleo principal de la actividad y subordinando a ella cualquier decisión posterior.

Por lo que independientemente de los tipos de organizaciones (grandes o pequeñas, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas) así como del tipo de servicios y/o productos que se desarrollen en el mercado, existen varias orientaciones o niveles básicos para desarrollar la misión, y es nuestra responsabilidad como líderes poder realizar la elección más adecuada.

Por otro lado la visión como estado deseado de la compañía a mediano plazo, o lo que se pretende ser o alcanzar; es algo que requiere progreso y cambios significativos para poder alcanzarlo.

Podemos referirnos a rentabilidad, crecimiento, posición competitiva, satisfacción de clientes, fidelidad de clientes, reputación o cualquier otro parámetro relevante en la misión de la organización, siendo ampliamente crítica la labor de nosotros los líderes en asegurar la coherencia no sólo de la misión, sino también con cualquier cambio y transformación que deba llevarse a cabo para conseguir la visión.

Nuestra responsabilidad como líderes, consistirá en definir de forma clara lo que se considera como éxito organizacional, y la mejor forma para ello es establecer objetivos a medio plazo.

No podemos dejar de mencionar que los valores son todos los comportamientos y los principios éticos que constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. Las formas de trabajar de las organizaciones, interna y externamente, deberán ser coherentes con sus valores, por lo que es prioritario también establecer los sistemas adecuados para poder definir y asegurar que todas las personas estén comprometidas con su cumplimiento; todo esto es también responsabilidad de nosotros los líderes.

Hoy en día, el líder más adecuado será alguien que guía a los demás para que se puedan auto-dirigir. Los líderes tenemos a nuestra disposición una multitud de herramientas metodológicas para poder aumentar la efectividad de nuestros equipos.

Podemos concluir que es necesario poder contar con líderes de todo tipo que puedan surgir en cada nivel de la organización. Hoy en día el liderazgo ya no fluye exclusivamente de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba y en todas las direcciones. Los líderes de los más altos niveles debemos concebir que liderar es una función que goza de popularidad, que invita a todos a asumir un rol de liderazgo, luego educar y fortalecer la capacidad de todas las personas para liderar.

Para poder liderar con efectividad una compañía equilibrada, los líderes debemos desarrollar dimensiones diferentes dentro uno mismo. Para que los líderes puedan migrar hacia el nuevo concepto de liderazgo se requieren capacidades, pero previamente es necesario poder superar todas las barreras internas y la resistencia al cambio.

CAPÍTULO CUATRO. METODOLOGÍA.

4.1 Introducción

La metodología utilizada en esta investigación será desarrollada dentro de un proceso totalmente cuantitativo, el cual determinará información amplia y suficiente sobre los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V. Posteriormente, se describirá el diseño de investigación, por medio del cual se podrán obtener los resultados que apliquen en esta investigación en particular, así como sus alcances y propuestas.

La revisión de la literatura consistió en detectar, consultar y obtener la bibliografía para extraer y recopilar información necesaria y relevante para enmarcar el problema de investigación. La investigación se llevó a cabo a través del análisis de artículos y libros, seleccionando los más importantes, recientes y directamente vinculados con el problema de investigación recurriendo a fuentes primarias y secundarias.

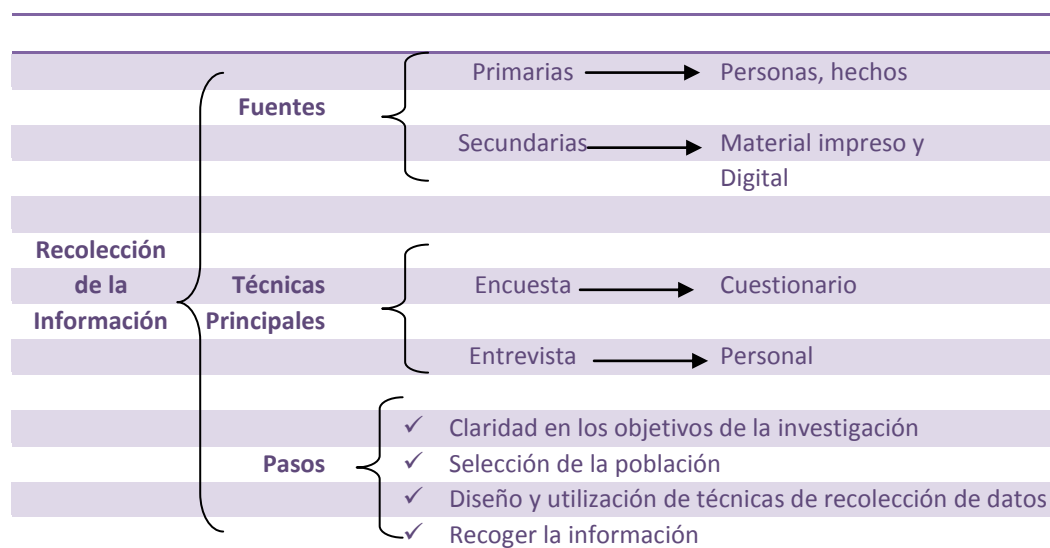


Figura 83. Fuentes, técnicas y pasos para la recolección de información.
Fuente: Bernal, C. Metodología de la investigación. (Tercera ed.) (2010)

4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio tiene la característica de ser sólo cuantitativa:

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, C., 2010).

Cuantitativo

Características: Mide fenómenos, utiliza estadística, prueba hipótesis, análisis de causa-efecto.

Proceso: Secuencial, deductivo, probatorio, analiza realidad objetiva.

Bondades: Generalización de resultados, Control sobre fenómenos, precisión, réplica, predicción.

Figura 84. Características del tipo de investigación.

Fuente: Bernal, C. Metodología de la investigación. (Tercera ed.) (2010)

Los datos recopilados en esta investigación se formularon mediante dos encuestas de treinta y ocho preguntas, cada una tabulada en escala de Likert, una dirigida a los líderes y otra a los colaboradores por separado de los talleres mecánicos en las tiendas de Mexicali, Tijuana Otay, Tijuana Vía Rápida y Ensenada donde *Kenworth* del Noroeste tiene presencia. Mismas que nos proporcionarían datos específicos sobre la situación actual del liderazgo y la productividad laboral dentro de los talleres mecánicos de la entidad.

4.3 Seleccionar el diseño apropiado

El diseño de la investigación tiene el propósito de responder las preguntas de investigación para cumplir los objetivos de estudio, por lo que la presente investigación se define como no experimental ya que se enfoca en observar la situación existente en su contexto natural sin manipular las variables de estudio para posteriormente analizarlos, siendo de tipo transeccional o transversal ya que se recopilan datos por un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Investigación no experimental		
TRANSECCIONALES O TRANSVERSALES	Característica	Recolectan datos en un único momento.
	Tipos	Exploratorios, Descriptivo y Correlacional.

Figura 85. Selección del diseño apropiado de investigación.

Fuente: Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. Metodología de la Investigación (Quinta ed.) (2010)

4.4 Alcance de la investigación

Una vez revisada la literatura, definida la perspectiva de la investigación y contemplando las distintas etapas de su desarrollo, se precisa inicialmente el alcance de la investigación como exploratoria al ser un problema no estudiado en la empresa y sector correspondiente, sirve también como antecedente de investigación descriptiva, donde se mide y recolecta información de manera independiente sobre las variables sin indicar como se relacionan entre sí, sirviendo finalmente como base para continuar la investigación correlacional, que proporciona las dimensiones de la situación estudiada, asociando las variables estudiadas para responder las preguntas de investigación, examinando la relación existente entre las variables que sustentan la hipótesis que está sometida a prueba para cuantificar y analizar la vinculación.

Definición	Características
Exploratorio	Al no existir estudios previos sobre este tema en el contexto de la empresa, incluso en la industria en cuestión, se define como exploratoria.
Descriptivo	Se constituye como descriptiva al dar a conocer los rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
Correlacional	Se busca medir el grado de relación entre las variables de la población estudiada.

Figura 86. Alcance de la investigación.

Fuente: Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. Metodología de la Investigación (Quinta ed.) (2010)

4.5 Población y muestra

La población del estudio son por un lado los Gerentes (líderes) de los talleres mecánicos y por otro lado los Colaboradores de los mismos. Se busca obtener el 100% de confiabilidad, por lo que se procede aplicar al total de los trabajadores el total de las encuestas señaladas.

Departamento: Taller de Servicio	Mexicali	Tijuana Otay	Tijuana Vía Rápida	Ensenada	Total por Departamento
Líderes	1	1	1	1	4
Colaboradores	20	15	3	12	50
Total	21	16	4	13	54

Figura 87. Población y muestra

Fuente: Elaboración propia.

Alcance	En las tres principales tiendas: Mexicali, Tijuana y Ensenada
Tiempo	Durante Septiembre del 2014.
Elementos	De la empresa <i>Kenworth</i> del Noroeste, S.A de C.V.
Unidades de Muestro	De los talleres mecánicos que componen la empresa.

Figura 88. Alcance de la población y muestra
Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Definición de sujetos de estudio.

En el presente estudio participaron 54 personas de los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, dichos trabajadores se dividen en líderes y sus colaboradores. El Universo estudiado se integra por la totalidad de los líderes que son cuatro, y por otro lado también se encuestaron a los colaboradores, que son cincuenta personas.

4.6 Detectar las variables

Este sistema se compone de las definiciones conceptuales y operacionales de las variables seleccionadas del objetivo de estudio para su desarrollo y obtención de la información de la cual se elaboraron los análisis e interpretaciones para percibir y comprender el conocimiento del objeto de estudio. La presente investigación tiene por variable independiente el liderazgo, y la productividad laboral como variable dependiente. La definición conceptual que se propone desarrollar y explicar en relación a su contenido conceptual dentro de este estudio son los siguientes:

Liderazgo: Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. (*Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M., 2012*)

Productividad: La productividad del empleado es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad. (*Robbins, S. P., & Coulter, M., 2010*).

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de las mismas:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento	Ítem
		Influencia idealizada atribuida	Likert	Cuestionario	6, 11, 12
		Influencia idealizada conductual	Likert	Cuestionario	4, 9
	Liderazgo Transaccional	Motivación inspiracional	Likert	Cuestionario	8, 20
Variable Independiente:		Estimulación intelectual	Likert	Cuestionario	17, 18
Estilo de Liderazgo		Consideración individualizada	Likert	Cuestionario	10, 16
		Recompensa contingente	Likert	Cuestionario	1, 19, 21
	Liderazgo Transformacional	Dirección pasiva.	Likert	Cuestionario	2, 7, 22, 23
		Dirección activa.	Likert	Cuestionario	13, 14, 24, 25

	Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de Liderazgo	Likert	Cuestionario	3, 5, 15, 26
	Gerencia Participativa	Clima de Trabajo	Likert	Cuestionario	27,28
	Actitud hacia la Tecnología	Eficiencia	Likert	Cuestionario	29,30,31
Variable Dependiente:	Visión Global	Eficacia	Likert	Cuestionario	32,33
Productividad Laboral	Programación de la Calidad y la Productividad	Relación entre Productividad y Calidad	Likert	Cuestionario	34,35
	Compromiso Gerencial	Gerencia	Likert	Cuestionario	36,37,38

Figura 89. Conceptualización de Variables

Fuente: Elaboración propia.

Definición operacional

Liderazgo transformacional: Se refiere cuando un líder va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Liderazgo transaccional: Se refiere cuando los líderes utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

Liderazgo Laissez Faire: Se refiere a una forma de liderazgo no autoritaria. Se trata de un enfoque de no intervención en la gestión, con la creencia de que las personas por su propia suerte sobresalen.

Productividad laboral: Es el resultado que permite a las personas en un centro de trabajo a optimizar la aportación de todos los recursos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad.

4.7 Instrumentos de recolección de datos.

Para medir la variable estilo de liderazgo, se utilizó como referencia una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en su versión 5(X) corta, originalmente desarrollado por *Bernard Bass* y *Bruce Avolio* en 1990 (la

adaptación corresponde a Ochoa, T. y Pérez, A. en 1998). Este cuestionario consta de tres escalas una para el Liderazgo Transformacional, otra para el Liderazgo Transaccional y la última para el Liderazgo Laissez- Faire.

Este cuestionario consta de dos secciones, la primera es realizada para los líderes a fin de que ellos evalúen su estilo de liderazgo, y la segunda parte es respondida por los colaboradores, donde ellos evaluarán el estilo de liderazgo de su líder. El instrumento para esta investigación, originalmente de cuarenta y cinco ítems, se adaptó a veintiséis reactivos, en nuestros cuestionarios referenciados dentro de los anexos 1 y 2, es decir de la pregunta número 1 a la 26.

Para medir la variable Productividad laboral, se utiliza como referencia una adaptación del cuestionario originalmente desarrollado por *Kastner, Portela y Fragachan* en 1986 (la adaptación corresponde a Jiménez, R. en 2008). Este cuestionario consta de cinco escalas que son: Clima de Trabajo, Eficiencia, Eficacia, Relación entre productividad y calidad, y la última para Gerencia.

Este cuestionario consta de una sola sección. El instrumento de Productividad laboral, originalmente de cuarenta y seis ítems. El instrumento para esta investigación se adapta a doce reactivos, en nuestros cuestionarios referenciados dentro de los anexos 1 y 2, es decir, de la pregunta número 27 a la 38.

4.7.1 Prueba piloto.

En esta parte, se analizó la encuesta diseñada para medir el estilo de liderazgo y el nivel de productividad laboral. El cuestionario fue aplicado a una muestra de 3 líderes y 3 colaboradores de Tijuana Otay que tienen ya un periodo de relación laboral de más de tres años para así conocer si las preguntas elaboradas son claras y significativas. La finalidad de aplicar esta prueba es para conocer si las encuestas son funcionales y están listas para ser aplicados en el trabajo de campo.

Después de aplicar la prueba piloto, se tuvieron que hacer modificaciones a las preguntas 2, 7, 22 y 23 en las cuales se presentaba una consistente confusión. Posteriormente quedaron definidas las encuestas que se presentan en el Anexo 1 y 2, como herramienta de medición.

4.7.2 Resultado prueba piloto.

En ambos casos, para líderes y colaboradores se muestra que existe una tendencia hacia el liderazgo transaccional, y sin rastros positivos del liderazgo laissez faire. Por lo que respecta a la productividad laboral existe una amplia área de oportunidad en todos los indicadores, sin embargo lo más sobresaliente es que en ambos casos, para líderes y colaboradores, la media quedó muy por debajo de la posibilidad total.

Se consideran que el resultado es propicio para llevar a cabo el trabajo de campo seleccionado.

Variable/Dimensión	Indicadores	Líderes	Posibilidad	Colaboradores
<i>Transaccional</i>	Influencia idealizada atribuida	5	9	4
	Influencia idealizada conductual	5	6	4
	Motivación inspiracional	4	6	4
	Estimulación intelectual	6	6	4.5
	Consideración individualizada	4	6	4
		24	33	20.5
<i>Transformacional</i>	Recompensa contingente	7	9	4
	Dirección pasiva	5	12	0.5
	Dirección activa	9.5	12	9.5
		21.5	33	14
<i>Laissez Faire</i>	Ausencia de Liderazgo	10.5	12	8.5
		10.5	12	8.5
<i>Productividad Laboral</i>	Clima de Trabajo	4.5	6	3.5
	Eficiencia	4.5	9	4.5
	Eficacia	2	6	0.5
	Relación entre Productividad y Calidad	1	6	-0.5
	Gerencia	5	9	2
		17	36	10
		73	114	53

Figura 90. Matriz de resultados de prueba piloto.
Fuente: Elaboración propia.

4.7.3 Interpretación de la escala de medición.

Al utilizar escala de Likert se debe interpretar las respuestas, así el cuestionario se codificará de la siguiente forma:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
-1	-0.50	0	0.50	1

Figura 91. Interpretación de la escala de medición
Fuente: Elaboración propia.

4.8 Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad de cualquier instrumento de medición normalmente produce coeficientes de fiabilidad entre cero y uno, donde uno representa un máximo de confiabilidad al grado en que su aplicación al mismo individuo produce resultados iguales; y la validez es el grado en que un instrumento mide la variable. La confiabilidad de ambos cuestionarios se determinó mediante el coeficiente de fiabilidad de Alfa de *Cronbach*, por medio del programa SPSS versión 20.0 dando como resultado un grado de confiabilidad aceptable como se indica en las tablas siguientes:

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	4	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	4	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.798	38

Figura 92. Confiabilidad Instrumento para líderes
Fuente: Elaboración propia.

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.744	38

Figura 93. Confiabilidad Instrumento para Colaboradores
Fuente: Elaboración propia.

4.9 Trabajo de campo.

El estudio plantea el diseño de una investigación no experimental debido a que se van a observar situaciones ya existentes no sujetas a ser manipuladas por el investigador; también transeccional y descriptiva, por el interés de indagar las incidencias y los valores en que se manifiesta cada una de las variables en un solo momento, y en un tiempo único.

Para realizar la siguiente investigación se efectuaron las siguientes actividades en el trabajo de campo:

1. El investigador aplicó los cuestionarios, en grupos de hasta ocho personas para recuperar comentarios que enriquecieran el estudio hasta reunir el total de los encuestados seleccionados en la población y muestra.
2. La aplicación se llevó a cabo dentro de un día para cada tienda, dentro de dos semanas.
3. La aplicación de la encuesta a los líderes se realizó por separado, con la finalidad de que la presencia de ellos no influyera en las respuestas de los colaboradores.

-
4. Se procedió a entregar el instrumento correspondiente, ya fuera de líder o colaborador, y se pidió que esperaran a que todos los participantes contaran con su respectivo cuestionario para dar las instrucciones necesarias.
 5. Una vez obtenida la información de los líderes y sus colaboradores se establecieron comparaciones para identificar la percepción que cada grupo tiene el Liderazgo y Productividad laboral dentro de la empresa *Kenworth* del Noroeste.
 6. Los resultados aparecen por categorías, se presentan juntos para que se puedan apreciar las diferencias de los mismos.

4.10 Procesamiento y análisis de datos.

Una vez recolectados los datos provenientes de los líderes y colaboradores en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, se procedió a efectuar el análisis de estos, con el objetivo de estudiar las variables relacionadas con la información primaria obtenida por medio de los instrumentos de recolección.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el conocido programa estadístico denominado *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versión 20, ya que este constituye una potente aplicación de estadística, utilizada ampliamente en las investigaciones de actualidad.

4.11 Inferencia Estadística

Con frecuencia, cuando se manejan variables y/o datos de tipo cuantitativo o cualitativo, se debe hacer uso de la estadística. La inferencia estadística es una parte de la estadística que comprende aquellos métodos y/o procedimientos para deducir propiedades de una población (hacer inferencias). Podemos entonces asegurar que la estadística es una herramienta que nos ayuda a tener la seguridad, confianza y certeza de que los datos recogidos responden a la realidad que se investiga. (*Emerson & Coldtíz, 2007*).

Existen una variedad de procedimientos para el procesamiento y análisis estadístico de datos, una vez que se recogen, se procesan y se convierten los datos en información valiosa, pueden emplearse varias técnicas que permiten sacar el provecho máximo de la información, cómo la estadística paramétrica y la estadística no paramétrica.

En la presente tesis se utilizó la estadística no paramétrica como herramienta de análisis de datos debido a que los métodos estadísticos interferenciales no paramétricos son procedimientos matemáticos que no hacen ninguna asunción sobre las distribuciones de frecuencia de las variables que son determinadas y cumplen con las siguientes características (*Emerson & Coldtíz, 2007*).

- a. El nivel de medición puede ser nominal u ordinal.
- b. La muestra no tiene que ser aleatoria.

-
- c. La distribución de la frecuencia no tiene que ser normal.
 - d. Se puede usar con muestras más pequeñas.

Para analizar la relación de independencia y/o dependencia entre dos variables cualitativas, se utiliza la prueba Ji Cuadrado. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas (cualitativas). Es importante señalar que esta prueba indica si existe o no una relación entre las variables, pero no señala el grado o el tipo de relación; es decir no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

4.12 Ji Cuadrada (X^2).

La prueba Ji cuadrada (X^2) es una prueba estadística no paramétrica utilizada para determinar la significatividad de la diferencia en las frecuencias observadas; es otras palabras, determina si existe asociación entre variables cualitativas (*Emerson & Coldtiz, 2007*).

La distribución X^2 tiene muchas aplicaciones en inferencia estadística, comúnmente utilizada como prueba de independencia y como prueba de bondad de ajuste y en la estimación de varianzas. Pero también se encuentra relacionada en la problemática de estimar la media de una población normalmente distribuida y en el problema de estimar la pendiente de una recta de regresión lineal, a través de su papel en la distribución t de *Student* (*Emerson & Coldtiz, 2007*).

Aparece también en todos los problemas de análisis de varianza por su relación con la distribución F de *Snedecor*, que es la distribución del cociente de dos variables aleatorias independientes con distribución X^2 (*Emerson & Coldtiz, 2007*).

4.13 Problemas y hallazgos durante la investigación.

- a. Durante la investigación no se encontraron inconvenientes, fallas o problemas para llevarla a cabo.
- b. Dentro de los hallazgos más importantes se pueden mencionar:
 1. En Mexicali, el líder y sus colaboradores coinciden en que el estilo de liderazgo aplicado es el Transformacional. En Tijuana Otay, el líder y sus colaboradores no coinciden en el estilo de liderazgo ejercido; el primero considera que es Transformacional, y sus colaboradores que es Transaccional.
 2. En Tijuana Vía Rápida, al igual que en Tijuana Otay, el líder y sus colaboradores no coinciden en el estilo de liderazgo ejercido, el primero considera que su estilo de liderazgo es Transformacional, y sus colaboradores que es Transaccional.

-
3. En Ensenada, al igual que en Mexicali, tanto líder como colaboradores coinciden que el liderazgo aplicado es Transformacional.
 4. En cuestión de Productividad laboral, las encuestas aplicadas en Tijuana Vía Rápida califican los indicadores de Productividad laboral con la puntuación más alta considerándose así como los más sensibles a la productividad laboral.
 5. Las encuestas aplicadas en Ensenada califican esta tienda como la segunda tienda más enfocada a la productividad laboral. Mexicali queda en tercer lugar, y Tijuana Otay queda en cuarto lugar de las cuatro tiendas.
 6. También por otro lado, igual en Tijuana Vía Rápida se encuentran los indicadores relacionados a la ausencia de liderazgo la colocan más lejos de que esta situación se presente.
 7. Las encuestas aplicadas en Ensenada califican esta tienda como la segunda tienda con la menos probabilidad de que la ausencia de liderazgo se presente. Mexicali queda en tercer lugar, y Tijuana Otay queda en cuarto lugar, que es dónde existe la probabilidad más alta que se presente la ausencia de liderazgo.
 8. El indicador de liderazgo con la calificación más alta, curiosamente la misma en las cuatro tiendas, es Dirección Activa. Mexicali y Tijuana Otay coinciden en el indicador con la calificación más baja dentro del liderazgo que se trata de Influencia Idealizada Conductual.
 9. En Tijuana Vía Rápida, el indicador dentro del Liderazgo con la calificación más baja es Estimulación Intelectual. Y en Ensenada, el indicador dentro del Liderazgo con la calificación más baja es Consideración Individualizada.

CAPÍTULO CINCO. EVIDENCIA EMPÍRICA.

Dentro de este capítulo se realizó un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos para los dos cuestionarios a partir de los sujetos de estudio dentro de los talleres mecánicos de la empresa en cuestión, cuatro líderes y sus cincuenta colaboradores. De acuerdo a los datos obtenidos, se generó un análisis el cual dio respuesta a cada uno de las interrogantes que se plantearon en el primer capítulo de la presente investigación.

5.1 Respuesta a Objetivos específicos.

- a) Identificar los estilos de liderazgo que existen en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

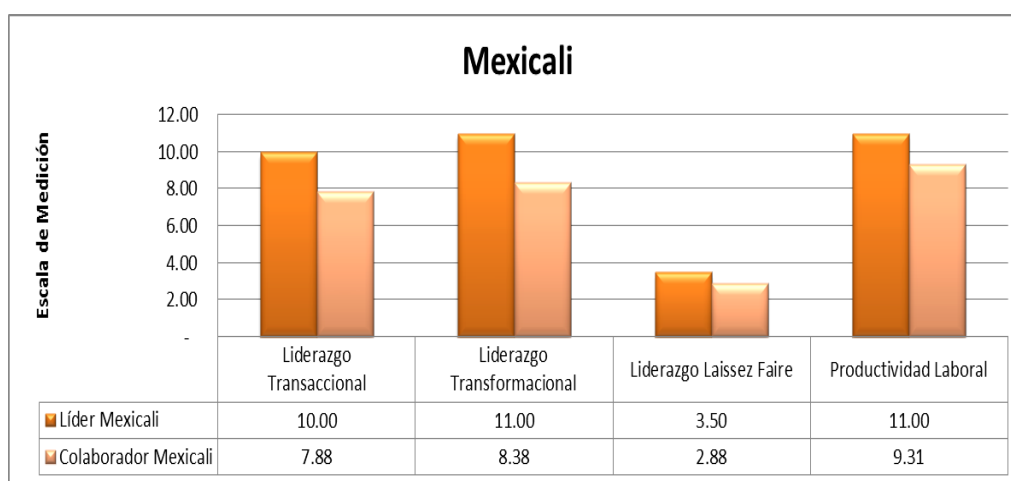


Tabla 1. Medición de las variables en Mexicali

Fuente: Elaboración propia.

En esta primera gráfica se expresan las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables consideradas en el taller de Mexicali; podemos apreciar que tanto el líder y sus colaboradores coinciden que el estilo de liderazgo ejercido es el Transformacional.

		Mexicali		
Tipo de Trabajador		Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Total	Media	7.8810	8.3810	2.8810
	N	21	21	21
	Desv. tip.	1.61171	.87899	.63057

Figura 94. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Mexicali

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a la preferencia del estilo de liderazgo en Mexicali, en el cual el predominante es el Transformacional.

Tipo de Trabajador	Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Coefficiente de Variación	0.20451	0.10488	0.21887
Media	7.88100	8.38100	2.88100
Desv. Típ.	1.61171	0.87899	0.63057

Tabla 2. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Mexicali

Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Mexicali, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que el Liderazgo Transformacional tiene menos dispersión en relación a las otras dos variables de liderazgo que se analizan.

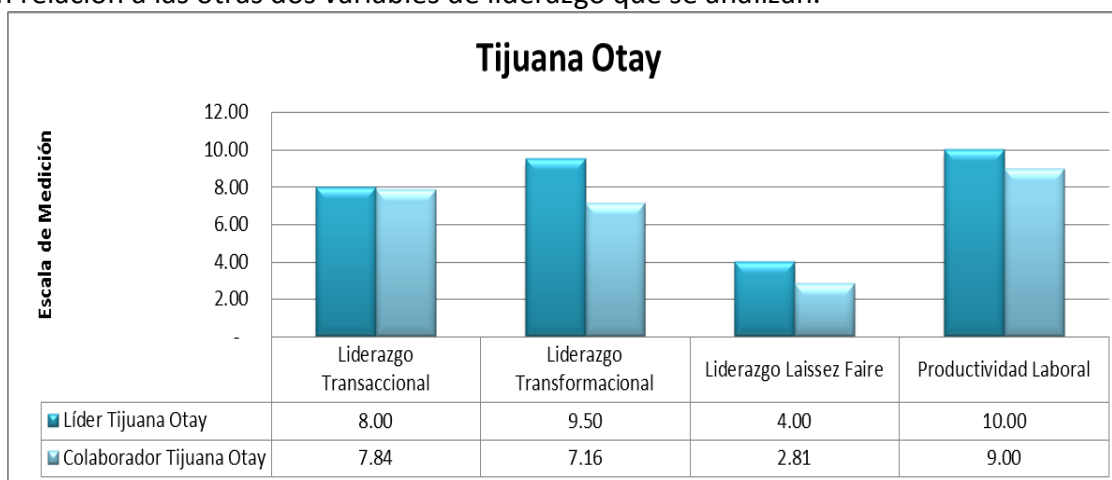


Tabla 3. Medición de las variables en Tijuana Otay

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el taller de Tijuana Otay, la gráfica anterior expresa las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables consideradas; podemos apreciar que tanto el líder y sus colaboradores no coinciden en el estilo de liderazgo ejercido, ya que el líder considera que su actuación es Transformacional mientras que sus colaboradores señalan que el liderazgo ejercido es Transaccional.

Tijuana Otay		Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Total	Media	7.8438	7.1563	2.8125
	N	16	16	16
	Desv. típ.	1.91240	2.59948	.85391

Figura 95. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Tijuana Otay

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a la preferencia del estilo de liderazgo en Tijuana Otay, en el cual el predominante es el Transaccional.

Tipo de Trabajador	Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Coefficiente de Variación	0.02438	0.36324	0.30361
Media	7.84380	7.15630	2.81250
Desv. Típ.	0.19124	2.59948	0.85391

Tabla 4. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Tijuana Otay
Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Tijuana Otay, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que el Liderazgo Transaccional tiene menos dispersión en relación a las otras dos variables de liderazgo que se analizan.

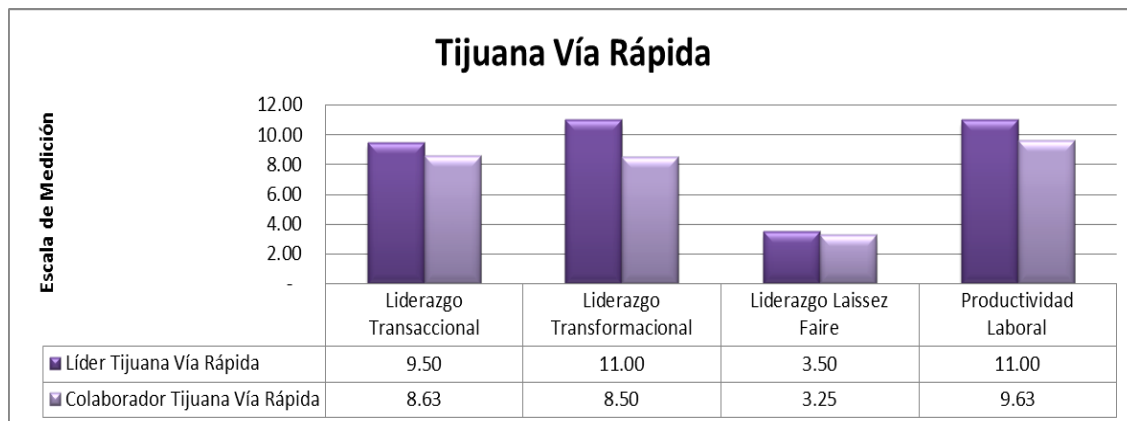


Tabla 5. Medición de las variables en Tijuana Vía Rápida
Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica expresamos las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables consideradas en el taller de Tijuana Vía Rápida; dónde podemos apreciar que tanto el líder y sus colaboradores no coinciden en el estilo de liderazgo ejercido, el líder considera que su actuación es Transformacional, mientras que los colaboradores señalan que el liderazgo ejercido es Transaccional.

Tipo de Trabajador		Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Total	Media	8.6250	8.5000	3.2500
	N	4	4	4
	Desv. típ.	.62915	1.87083	.28868

Figura 96. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Tijuana Vía Rápida
Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a la preferencia del estilo de liderazgo en Tijuana Vía Rápida, en el cual el predominante es el Transaccional.

Tipo de Trabajador	Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Coficiente de Variación	0.07294	0.22010	0.08882
Media	8.62500	8.50000	3.25000
Desv. Típ.	0.62915	1.87083	0.28868

Tabla 6. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Tijuana Vía Rápida

Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Tijuana Vía Rápida, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que el Liderazgo Transaccional tiene menos dispersión en relación a las otras dos variables de liderazgo que se analizan.

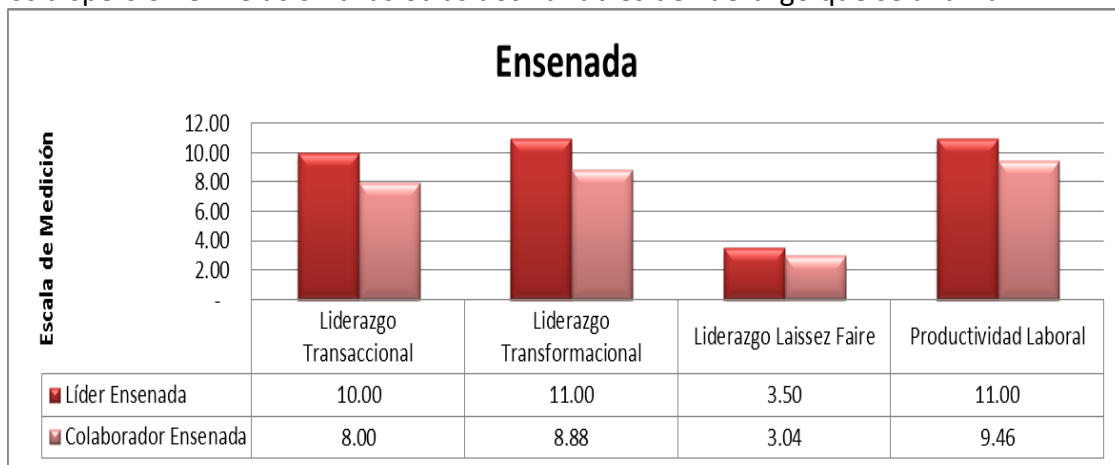


Tabla 7. Medición de las variables en Ensenada

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el taller de Ensenada, la gráfica anterior expresa las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables consideradas; podemos apreciar que tanto el líder y sus colaboradores coinciden que el estilo de liderazgo ejercido es el Transformacional.

		Ensenada		
Tipo de Trabajador		Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Total	Media	8.0000	8.8846	3.0385
	N	13	13	13
	Desv. típ.	2.10159	1.45994	.74893

Figura 97. Distribución de medias en los estilos de liderazgo en Ensenada

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a la preferencia del estilo de liderazgo en Ensenada, en el cual el predominante es el Transformacional.

Tipo de Trabajador	Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Coefficiente de Variación	0.26270	0.16432	0.24648
Media	8.00000	8.88460	3.03850
Desv. Típ.	2.10159	1.45994	0.74893

Tabla 8. Coeficiente de Variación en los estilos de liderazgo en Ensenada

Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Ensenada, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que el Liderazgo Transformacional tiene menos dispersión en relación a las otras dos variables de liderazgo que se analizan.

b) Determinar y estudiar los niveles de productividad en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

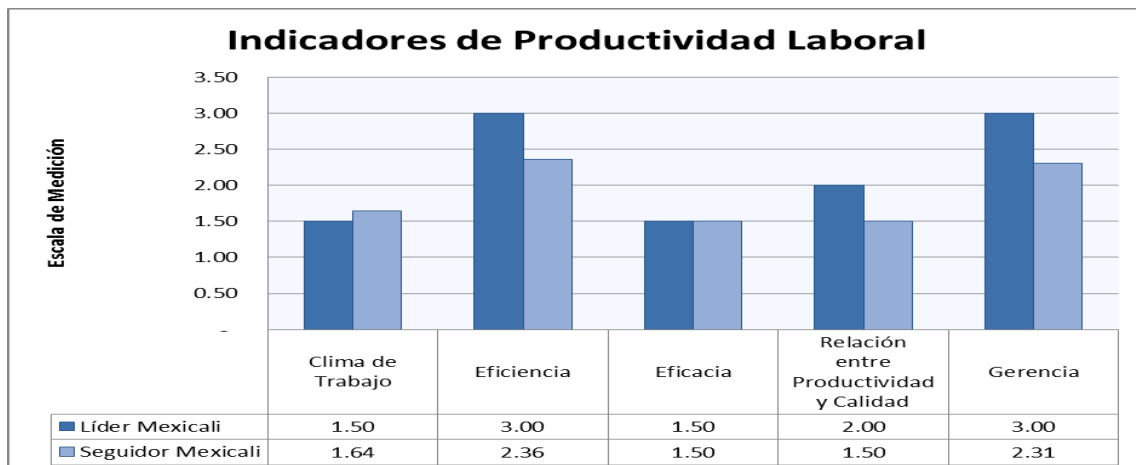


Tabla 9. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Mexicali

Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se expresan las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables de Productividad Laboral consideradas en el taller de Mexicali; desde ambos puntos de vista (líder y colaborador) coinciden que la eficiencia es el atributo más fuerte, igual coinciden que la eficacia es el atributo menos fuerte. Sin embargo es importante recalcar que la Gerencia, y, Relación entre productividad y calidad se pueden considerar dentro de las fortalezas de este taller.

Mexicali

Tipo de Trabajador		Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Productividad y Calidad	Gerencia
Total	Media	1.6429	2.3571	1.5000	1.5000	2.3095
	N	21	21	21	21	21
	Desv. típ.	.28031	.42258	.31623	.38730	.43232

Figura 98. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Mexicali
Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a los indicadores de la Productividad Laboral en Mexicali, en el cual confirma que la eficiencia es el atributo más fuerte, seguido de la gerencia.

Tipo de Trabajador	Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Prod. y Calidad	
				Prod. y Calidad	Gerencia
Coefficiente de Variación	0.17062	0.17928	0.21082	0.25820	0.18719
Media	1.64290	2.35710	1.50000	1.50000	2.30950
Desv. Típ.	0.28031	0.42258	0.31623	0.38730	0.43232

Tabla 10. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Mexicali
Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Mexicali, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que el Clima de Trabajo, Eficiencia y Gerencia (en orden jerarquizado) tienen menos dispersión en relación a Eficacia y Relación entre Productividad y Calidad que se analizan.

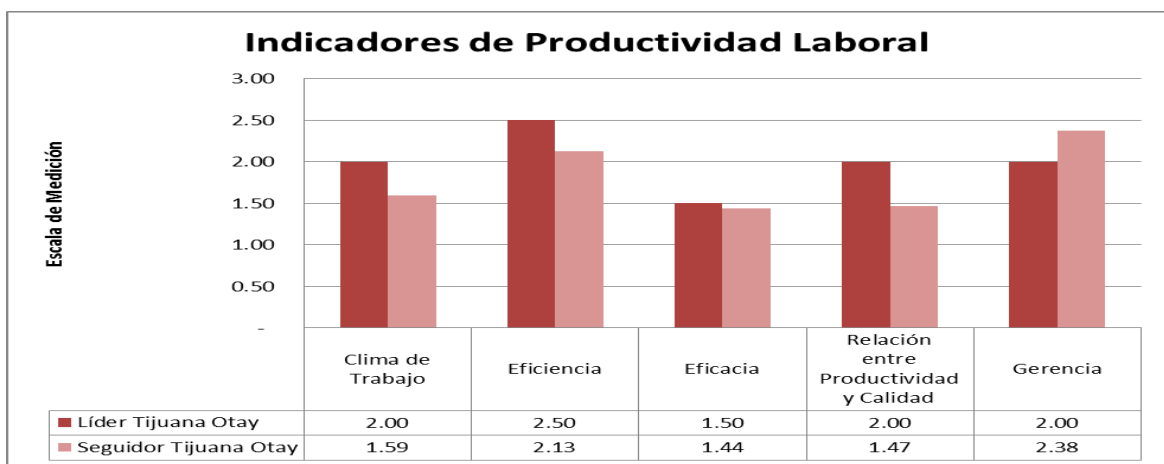


Tabla 11. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Otay.
Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se expresan las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables de Productividad Laboral consideradas en el taller de Tijuana Otay; en ambos puntos de vista (líder y colaborador) sólo coinciden que la eficacia es el atributo menos fuerte. Sin embargo es resaltante comentar que la Gerencia, y, eficiencia se pueden considerar también dentro de las fortalezas de este taller.

Tijuana Otay

Tipo de Trabajador		Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Productividad y Calidad	Gerencia
Total	Media	1.5938	2.1250	1.4375	1.4688	2.3750
	N	16	16	16	16	16
	Desv. típ.	.45529	.53229	.40311	.42696	.50000

Figura 99. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Otay
Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Otay, en el cual se confirma que la gerencia es el atributo más fuerte, seguido de la eficiencia.

Tipo de Trabajador	Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Prod. y Calidad	Gerencia
Coefficiente de Variación	0.28566	0.25049	0.28042	0.29069	0.21053
Media	1.59380	2.12500	1.43750	1.46880	2.37500
Desv. Típ.	0.45529	0.53229	0.40311	0.42696	0.50000

Tabla 12. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Tijuana Otay
Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Tijuana Otay, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que la Gerencia, Eficiencia y Eficacia (en orden jerarquizado) tienen menos dispersión en comparación con Clima de Trabajo y Relación entre Productividad y Calidad que se analizan.

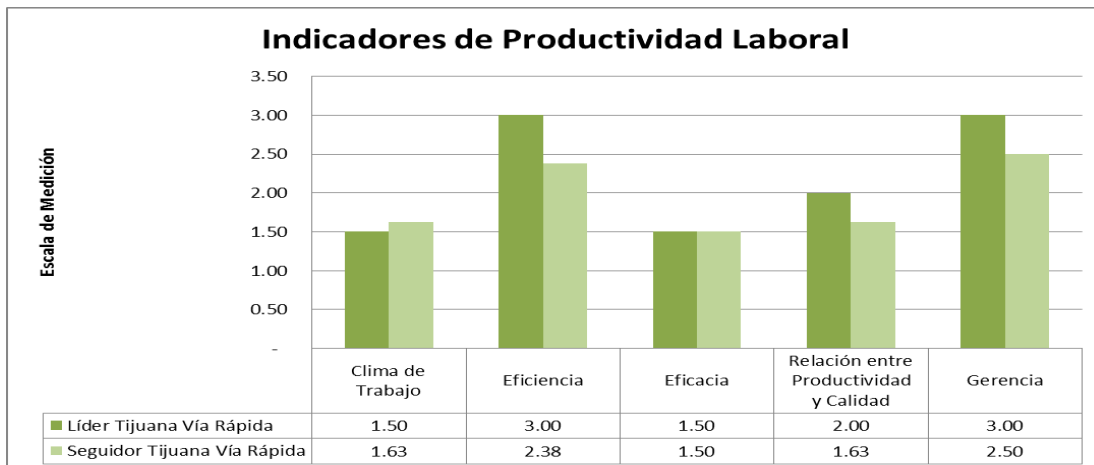


Tabla 13. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Vía Rápida.
Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el taller de Tijuana Vía Rápida, en la gráfica anterior se expresan las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables de Productividad Laboral; desde ambos puntos de vista (líder y colaborador) coinciden que la gerencia es el atributo más fuerte, igual coinciden que la eficacia es el atributo menos fuerte. Sin embargo es importante recalcar que la Relación entre productividad y calidad se puede considerar dentro de las fortalezas también de este taller.

Tijuana Vía Rápida

Tipo de Trabajador		Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Productividad y Calidad	Gerencia
Total	Media	1.6250	2.3750	1.5000	1.6250	2.5000
	N	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	.25000	.62915	0.00000	.47871	.40825

Figura 100. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Vía Rápida
Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a los indicadores de la Productividad Laboral en Tijuana Vía Rápida, en el cual se confirma que la gerencia es el atributo más fuerte, seguido de la eficiencia.

Tipo de Trabajador	Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Prod. y Calidad	Gerencia
Coefficiente de Variación	0.15385	0.26491	-	0.29459	0.16330
Media	1.62500	2.37500	1.50000	1.62500	2.50000
Desv. Típ.	0.25000	0.62915	-	0.47871	0.40825

Tabla 14. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Tijuana Vía Rápida
Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Tijuana Vía Rápida, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que la Eficacia, Clima de Trabajo y Gerencia (en orden jerarquizado) tienen menos dispersión en comparación con Eficiencia y Relación entre Productividad y Calidad que se analizan.

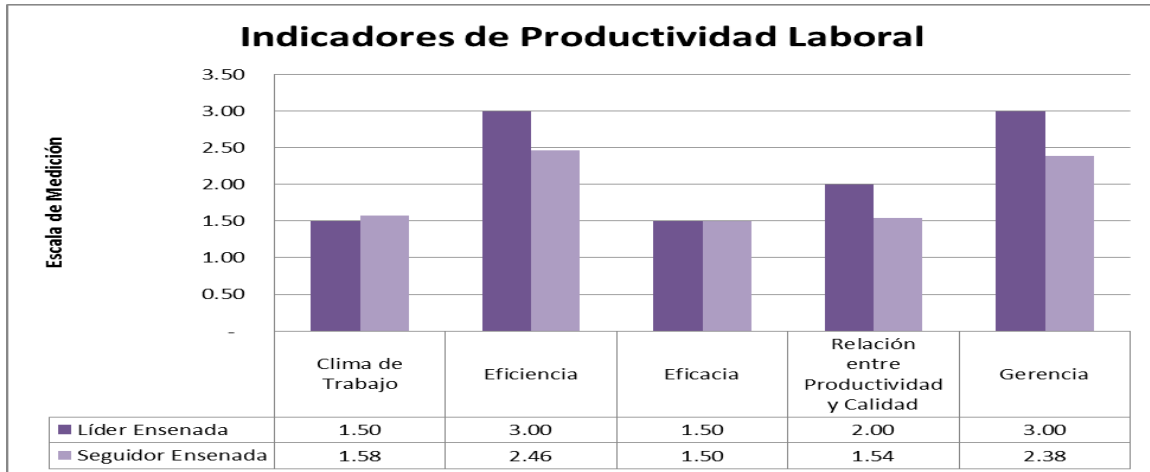


Tabla 15. Medición de los indicadores de la Productividad Laboral en Ensenada.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el taller de Ensenada, en la gráfica anterior se expresan las medias (\bar{x}) sobre la medición de las variables de Productividad Laboral; desde ambos puntos de vista (líder y colaborador) coinciden que la Eficiencia es el atributo más fuerte, igual coinciden que la eficacia es el atributo menos fuerte. Sin embargo es importante recalcar que la Gerencia se puede considerar dentro de las fortalezas de este taller.

Tipo de Trabajador		Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre Productividad y Calidad	Gerencia
Total	Media	1.5769	2.4615	1.5000	1.5385	2.3846
	N	13	13	13	13	13
	Desv. típ.	.49355	.69106	.50000	.51887	.71163

Figura 101. Distribución de medias en los indicadores de la Productividad Laboral en Ensenada.

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje medio a través de SPSS corrobora el resultado en relación a los indicadores de la Productividad Laboral en Ensenada, en el cual se confirma que la eficiencia es el atributo más fuerte, seguido de la gerencia.

Tipo de Trabajador	Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre	
				Prod. y Calidad	Gerencia
Coefficiente de Variación	0.31299	0.28075	0.33333	0.33726	0.29843
Media	1.57690	2.46150	1.50000	1.53850	2.38460
Desv. Típ.	0.49355	0.69106	0.50000	0.51887	0.71163

Tabla 16. Coeficiente de Variación en la Productividad Laboral en Ensenada

Fuente: Elaboración propia.

Deseando hacer referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable en el taller de Ensenada, en la gráfica anterior obtendremos el Coeficiente de Variación, donde corroboramos que la Eficiencia, Gerencia y Clima de Trabajo (en orden jerarquizado) tienen menos dispersión en comparación con Eficacia y Relación entre Productividad y Calidad que se analizan.

c) Identificar el estilo de liderazgo que tenga mayor y menor relación con la productividad en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.

Taller	Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre			Estilo de Liderazgo
				Prod. y Calidad	Gerencia	Total	
Mexicali	0.17062	0.17928	0.21082	0.25820	0.18719	1.00611	Transformacional
Tijuana Otay	0.28566	0.25049	0.28042	0.29069	0.21053	1.31779	Transaccional
Tijuana Vía Rápida	0.15385	0.26491	-	0.29459	0.16330	0.87664	Transaccional
Ensenada	0.31299	0.28075	0.33333	0.33726	0.29843	1.56275	Transformacional

Tabla 17. Matriz de Coeficientes de Variación para los indicadores de la Productividad Laboral en los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste.

Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz con los resúmenes de los Coeficientes de Variación para los indicadores de la Productividad Laboral en los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste; observamos que Tijuana Vía Rápida es la que en su suma menos dispersión tiene posee un Liderazgo Transaccional, y Ensenada que es la que tiene en su suma mayor dispersión posee un Liderazgo Transformacional. Es importante reconocer que estos cuatro líderes emplean diferentes estrategias para aumentar el rendimiento de sus colaboradores o para conseguir un cambio interno; el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son polos opuestos, ambos estilos de liderazgo son necesarios y fundamentales para guiar a cualquier organización hacia el éxito.

Y aunque la teoría nos refiere que los líderes transaccionales tienen menor alcance o una relación impersonal con sus colaboradores en comparación con los líderes transformacionales, recordemos que los líderes transaccionales proporcionan ventajas a través de su capacidad para hacer frente a pequeños detalles de funcionamiento rápidos.

Podemos concluir que en esta investigación, empleando los instrumentos referidos a los sujetos de estudio señalados en el taller de Tijuana Vía Rápida, el Liderazgo Transaccional tiene mejor resultado en la Productividad Laboral, y el Liderazgo Transformacional en el taller de Ensenada tiene un menor resultado en la Productividad Laboral.

5.2 Respuesta a Preguntas de Investigación.

- d) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo aplicados en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.?

Taller	Transaccional	Transformacional	Laissez Faire
Mexicali	0.20451	0.10488	0.21887
Tijuana Otay	0.02438	0.36324	0.30361
Tijuana Vía Rápida	0.07294	0.22010	0.08882
Ensenada	0.26270	0.16432	0.24648

Tabla 18. Matriz de Coeficientes de Variación para los estilos de liderazgo en los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste.

Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz con los resúmenes de los Coeficientes de Variación para los estilos de liderazgo en los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste vemos que en Mexicali el estilo de liderazgo predominante es el Transformacional, en Tijuana Otay el estilo predominante es el liderazgo Transaccional, al igual que en Tijuana Vía Rápida el liderazgo Transaccional predominó, y en Ensenada el liderazgo que predominó es el Transformacional.

- e) ¿Qué niveles de productividad comparables existen en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.?
- f) ¿Qué distinciones conductuales existen entre el estilo de liderazgo menos efectivo en relación con el más efectivo dentro de los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V.?

Taller	Clima de Trabajo	Eficiencia	Eficacia	Relación entre		
				Prod. y Calidad	Gerencia	Total
Mexicali	0.17062	0.17928	0.21082	0.25820	0.18719	1.00611
Tijuana Otay	0.28566	0.25049	0.28042	0.29069	0.21053	1.31779
Tijuana Vía Rápida	0.15385	0.26491	-	0.29459	0.16330	0.87664
Ensenada	0.31299	0.28075	0.33333	0.33726	0.29843	1.56275
Total	0.92312	0.97542	0.82458	1.18073	0.85945	

Tabla 19. Matriz con los Coeficientes de Variación para los indicadores de la Productividad Laboral en los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste.

Fuente: Elaboración propia.

Para contestar ambas preguntas, utilizamos esta matriz en la que observamos que todos los indicadores comparables, y, que las tendencias conductuales en los talleres con los estilos de liderazgo Transformacionales (Mexicali y Ensenada) El Clima de Trabajo y la Eficiencia son los indicadores con menor dispersión, y en segundo lugar la Gerencia; por otro lado con los estilos de liderazgo Transaccionales (Tijuana Otay y Tijuana Vía Rápida) la Eficacia y la Gerencia son los indicadores con menor dispersión, el Clima de Trabajo en segundo lugar. En ambos estilos de liderazgo (Transformacional y Transaccional) la Relación entre Productividad y Calidad es el indicador con mayor dispersión, a diferencia de la Eficacia que es el indicador con menor dispersión.

5.3 Hipótesis de Investigación

Considerando que el estadístico Ji-Cuadrado es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas, pertenecientes a un nivel de medición nominal u ordinal; partiremos del supuesto de que las dos variables no están relacionadas, es decir que hay independencia, quedando de la siguiente forma: “El liderazgo, independientemente del estilo que se ejerza, no tiene relación con la productividad laboral dentro en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste (Mexicali, Tijuana y Ensenada).”

De acuerdo a las pruebas de hipótesis que se presentan en los puntos 5.4, y tomando también en consideración los otros hallazgos importantes encontrados durante la investigación presentados en el punto 5.6 (y detallados en los anexos) se concluye que: sí existe un grado de relación entre el liderazgo y la productividad laboral dentro de los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste (Mexicali, Tijuana y Ensenada); sin embargo este grado de relación debe ser considerado con cautela, dado que se concluye que a pesar que sí hay una relación “significativa” entre las variables, sería interesante y recomendable que este instrumento sea aplicado en toda la organización o en otros talleres mecánicos de la misma industria para que la significación tenga una mayor representatividad considerando una población de estudio más grande.

5.4 Prueba de Hipótesis.

Para contrastar la hipótesis planteada anteriormente y su respuesta, se utilizó la prueba de independencia del Ji Cuadrado, la misma parte del supuesto que las variables (liderazgo y productividad laboral) son independientes; es decir que no existe alguna relación entre ellas. El objetivo de estas pruebas es contrastar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que si el valor de significación es mayor o igual que el Alfa (0.05), se acepta la hipótesis nula; pero si es menor, se rechaza la misma. La obtención de los resultados de la prueba Ji Cuadrado correspondiente a la verificación de esta hipótesis se realizó con la ayuda del programa *SPSS*.

5.4.1 Prueba de hipótesis # 1.

Prueba de Hipótesis # 1

Ho: A mayor estímulo de trabajo en equipo dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste, menor es la probabilidad que el jefe señale la responsabilidad de cada uno de sus colaboradores.

Ha: A mayor estímulo de trabajo en equipo dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste, mayor es la probabilidad que el jefe señale la responsabilidad de cada uno de sus colaboradores.

Variable Dependiente: Productividad Laboral En mi empresa se estimula el trabajo en equipo.
Variable Independiente: Liderazgo Transaccional Mi jefe señala la responsabilidad de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de desempeño.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asíntotica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.807 ^a	1	.094		
Corrección por continuidad ^b	1.925	1	.165		
Razón de verosimilitudes	2.803	1	.094		
Estadístico exacto de Fisher				.149	.083
Asociación lineal por lineal	2.755	1	.097		
N de casos válidos	54				

a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8.09.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

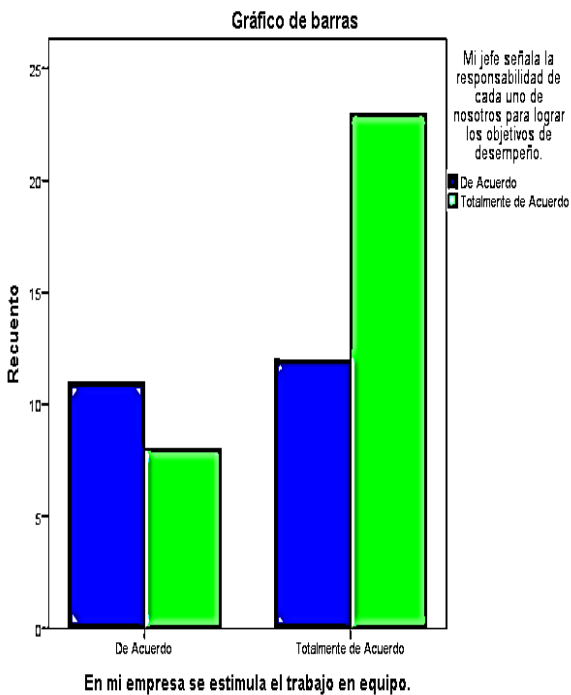


Tabla de contingencia

			Mi jefe señala la responsabilidad de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de desempeño.		Total
			De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
En mi empresa se estimula el trabajo en equipo.	De Acuerdo	Recuento	11	8	19
		% dentro de Mi jefe señala la responsabilidad de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de desempeño.	47.6%	25.8%	35.2%
Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Recuento	12	23	35
		% dentro de Mi jefe señala la responsabilidad de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de desempeño.	52.2%	74.2%	64.6%
Total	De Acuerdo	Recuento	23	31	54
		% dentro de Mi jefe señala la responsabilidad de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de desempeño.	100.0%	100.0%	100.0%

CONCLUSIÓN DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

El valor de "p" es igual a 0.094 (9.40%), que comparado con el alfa de significación asumido en 5%, "p" es mayor, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, debido a que la relación entre las variables no son estadísticamente significativas.

Se puede concluir que mientras más se estimule el trabajo en equipo dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste la probabilidad que el jefe señale la responsabilidad de cada uno de sus colaboradores será menor.

Tabla 20. Prueba de hipótesis # 1.
Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Prueba de hipótesis # 2.

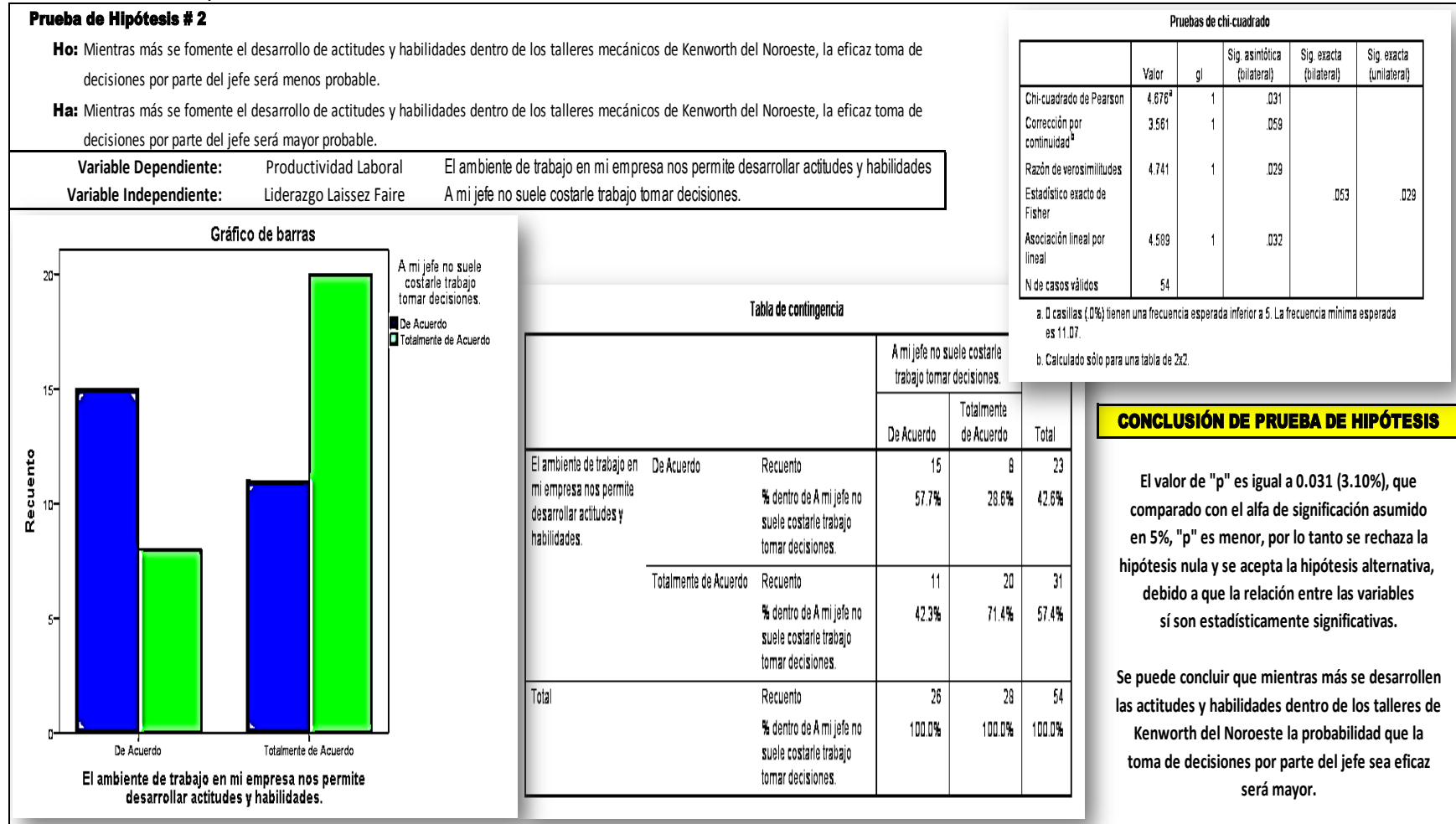


Tabla 21. Prueba de hipótesis # 2.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Prueba de hipótesis # 3.

Prueba de Hipótesis # 3

Ho: A mayor definición de metas en los talleres mecánicos de Kenworth del Noroeste, la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar acciones será mayor.

Ha: A mayor definición de metas en los talleres mecánicos de Kenworth del Noroeste, la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar acciones será menor.

Variable Dependiente: Productividad Laboral En mi empresa las metas están claramente definidas

Variable Independiente: Liderazgo Transformacional Mi jefe econsidera que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.

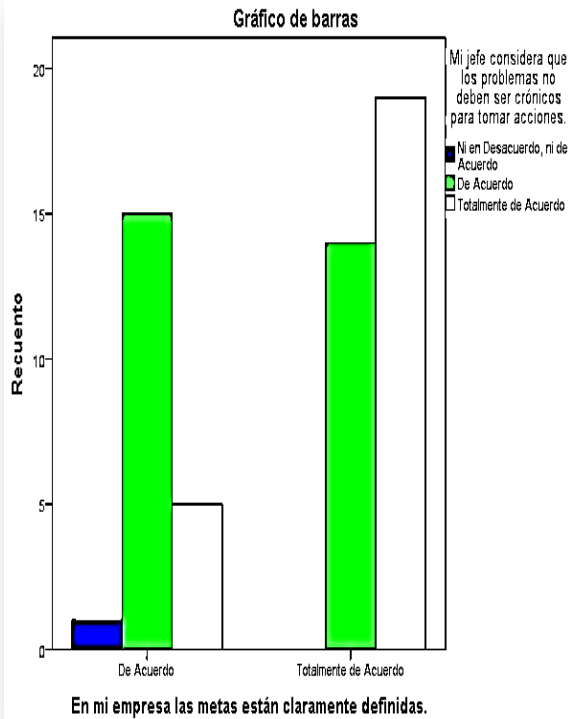


Tabla de contingencia

			Mi jefe considera que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.			Total
			Ni en Desacuerdo, ni de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
En mi empresa las metas están claramente definidas.	De Acuerdo	Recuento	1	15	5	21
		% dentro de Mi jefe considera que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.	100.0%	51.7%	20.8%	38.9%
Totalmente de Acuerdo	Recuento		0	14	19	33
		% dentro de Mi jefe considera que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.	0.0%	48.3%	79.2%	61.1%
Total	Recuento		1	29	24	54
		% dentro de Mi jefe considera que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.874 ^a	2	.032
Razón de verosimilitudes	7.439	2	.024
Asociación lineal por lineal	6.641	1	.010
N de casos válidos	54		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .39.

CONCLUSIÓN DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

El valor de "p" es igual a 0.032 (3.20%), que comparado con el alfa de significación asumido en 5%, "p" es menor, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que la relación entre las variables sí son estadísticamente significativas.

Se puede concluir que mientras más definidas se encuentren las metas dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar acciones será menor.

Tabla 22. Prueba de hipótesis # 3.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4 Prueba de hipótesis # 4.

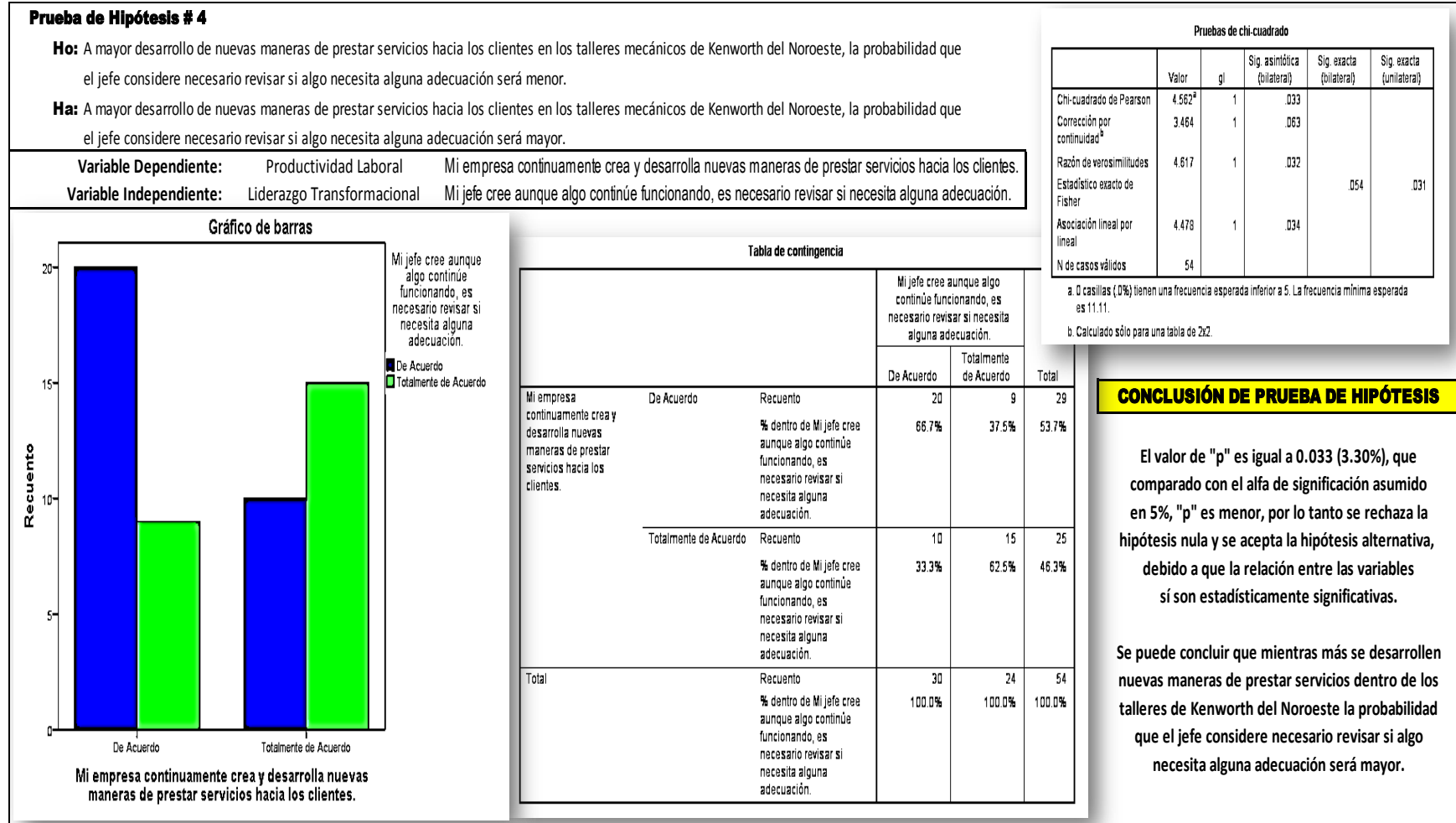
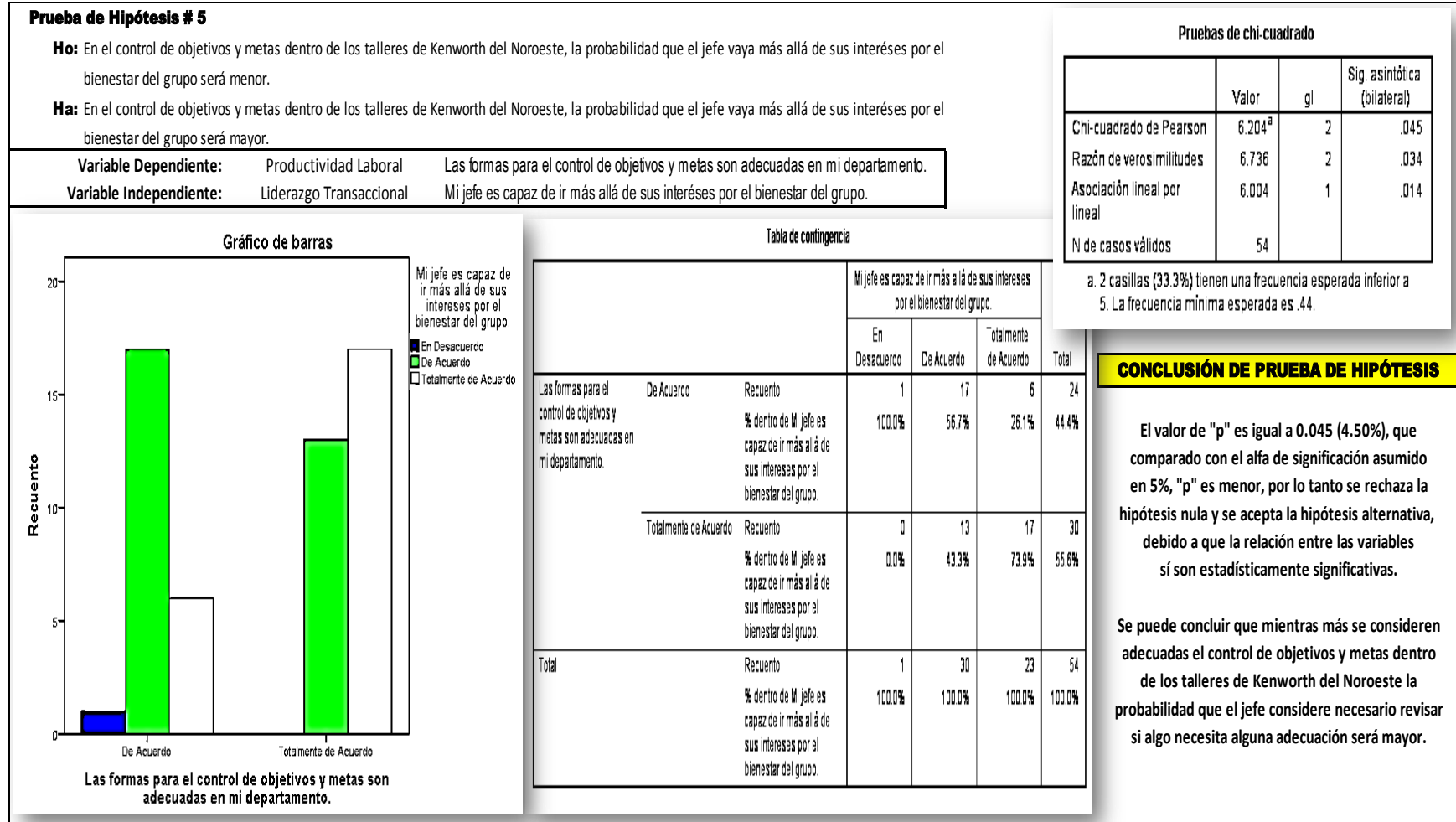


Tabla 23. Prueba de hipótesis # 4.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5 Prueba de hipótesis # 5.



CONCLUSIÓN DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

El valor de "p" es igual a 0.045 (4.50%), que comparado con el alfa de significación asumido en 5%, "p" es menor, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que la relación entre las variables sí son estadísticamente significativas.

Se puede concluir que mientras más se consideren adecuadas el control de objetivos y metas dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste la probabilidad que el jefe considere necesario revisar si algo necesita alguna adecuación será mayor.

Tabla 24. Prueba de hipótesis # 5.
Fuente: Elaboración propia.

5.4.6 Prueba de hipótesis # 6.

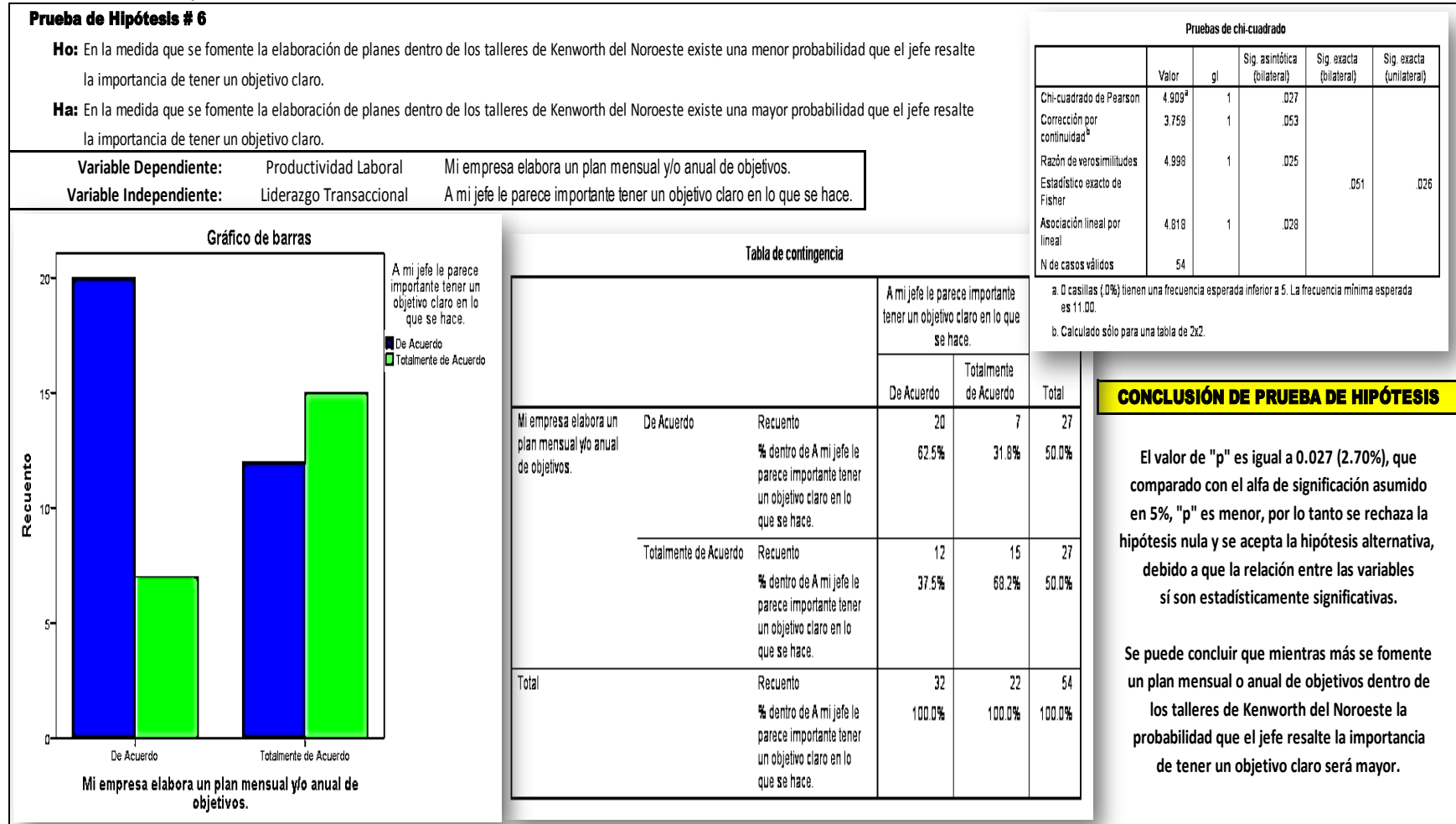


Tabla 25. Prueba de hipótesis # 6.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.7 Prueba de hipótesis # 7.

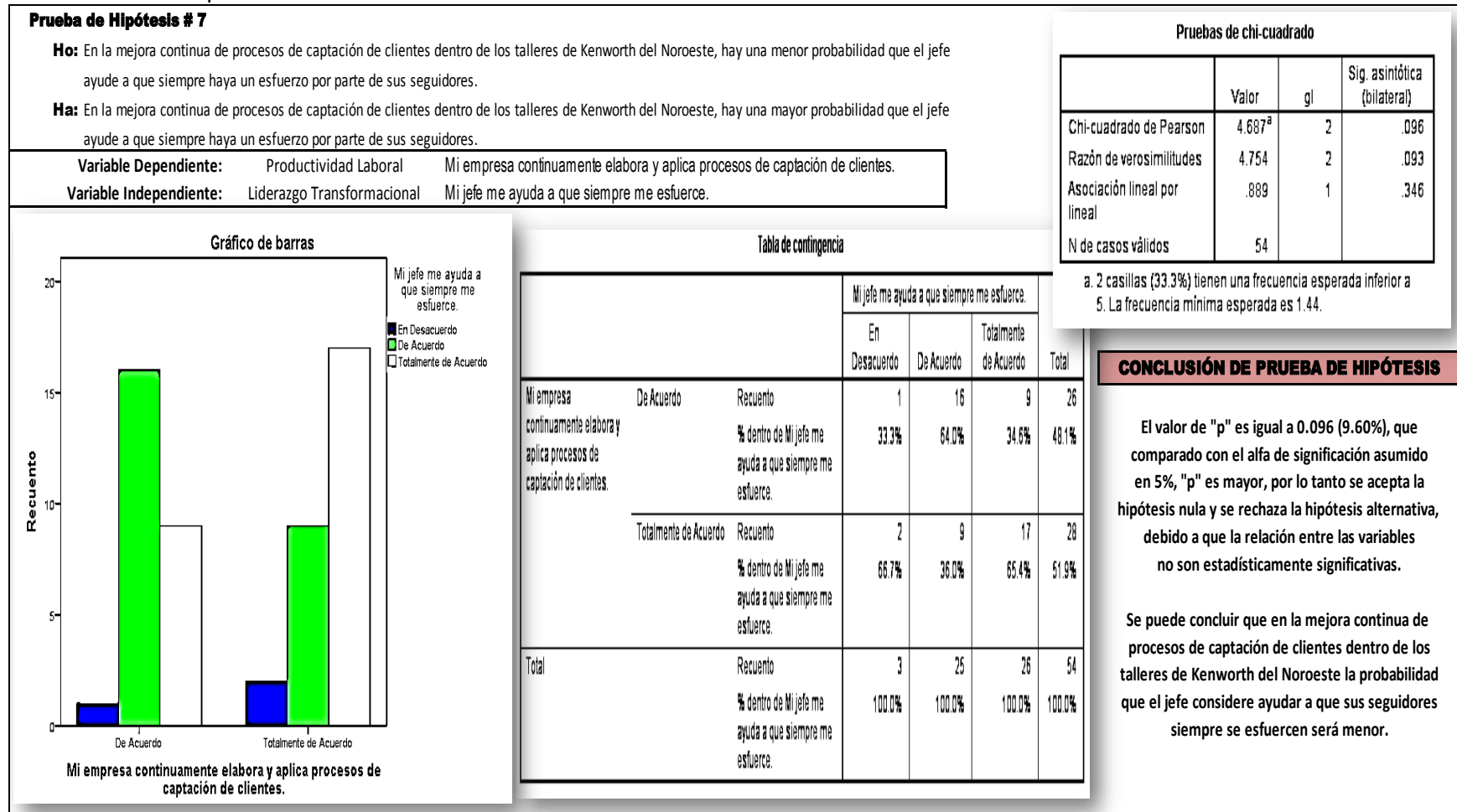


Tabla 26. Prueba de hipótesis # 7.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.8 Prueba de hipótesis # 8.

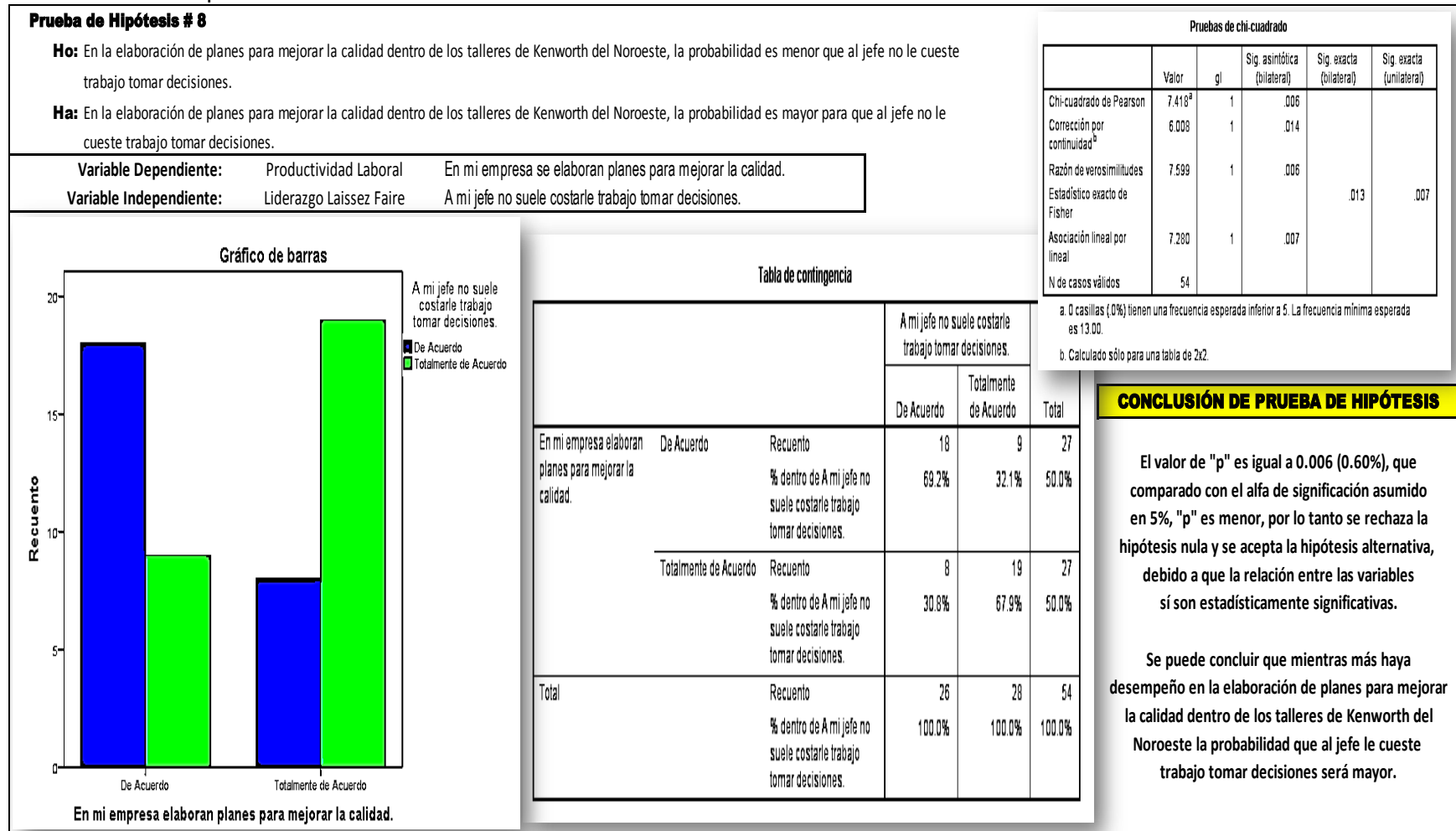


Tabla 27. Prueba de hipótesis # 8.
Fuente: Elaboración propia.

5.4.9 Prueba de hipótesis # 9.

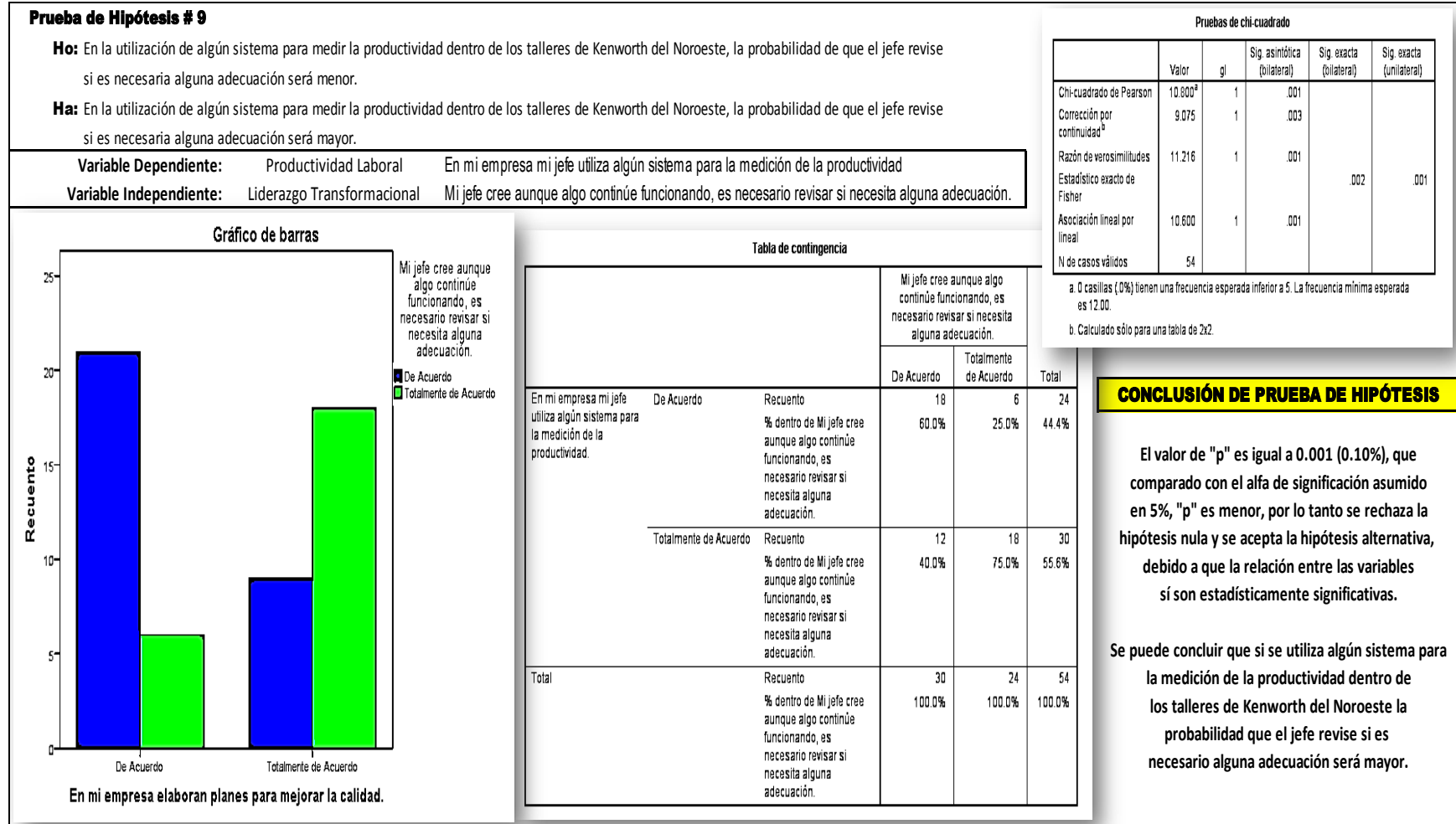


Tabla 28. Prueba de hipótesis # 9.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.10 Prueba de hipótesis # 10.

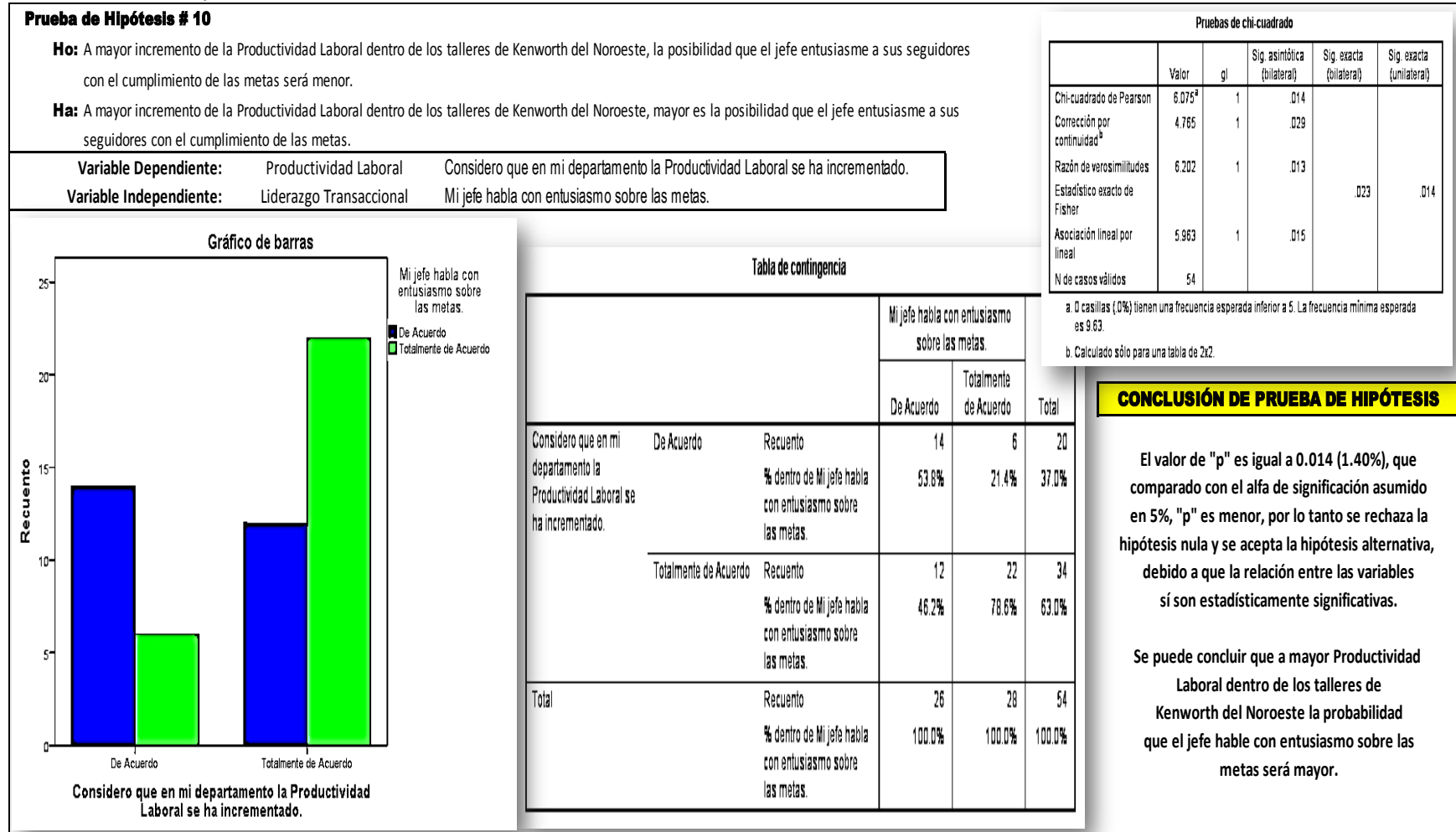


Tabla 29. Prueba de hipótesis # 10.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Cuadro de resumen de prueba de hipótesis.

A continuación se presenta un resumen de la decisión sobre cada una de las pruebas de hipótesis planteadas:

#	Hipótesis	Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho
1	A mayor estímulo de trabajo en equipo dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste, menor es la probabilidad que el jefe señale la responsabilidad de cada uno de sus colaboradores.	100% Líderes y Colaboradores	Aceptar
2	Mientras más se fomente el desarrollo de actitudes y habilidades dentro de los talleres mecánicos de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la eficaz toma de decisiones por parte del jefe será menos probable.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
3	A mayor definición de metas en los talleres mecánicos de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar acciones será mayor.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
4	A mayor desarrollo de nuevas maneras de prestar servicios hacia los clientes en los talleres mecánicos de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la probabilidad que el jefe considere necesario revisar si algo necesita alguna adecuación será menor.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
5	En el control de objetivos y metas dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la probabilidad que el jefe vaya más allá de sus intereses por el bienestar del grupo será menor.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
6	En la medida que se fomente la elaboración de planes dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste existe una menor probabilidad que el jefe resalte la importancia de tener un objetivo claro.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
7	En la mejora continua de procesos de captación de clientes dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste, hay una menor probabilidad que el jefe ayude a que siempre haya un esfuerzo por parte de sus colaboradores.	100% Líderes y Colaboradores	Aceptar
8	En la elaboración de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la probabilidad es menor que al jefe no le cueste trabajo tomar decisiones.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
9	En la utilización de algún sistema para medir la productividad laboral dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la probabilidad de que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación será menor.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar
10	A mayor incremento de la Productividad Laboral dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste, la posibilidad que el jefe entusiasme a sus colaboradores con el cumplimiento de las metas será menor.	100% Líderes y Colaboradores	Rechazar

Tabla 30. Cuadro de resumen de prueba de hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Cuadro de otros hallazgos importantes durante la investigación.

Es importante hacer mención que en el transcurso de esta investigación se detectaron otros resultados que nutren de manera enriquecedora la visión y el contexto en el cual se gestiona el liderazgo dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste; a continuación se presenta un resumen con dichos resultados, sin embargo en el capítulo de anexos se presenta el análisis correspondiente a cada uno de estos hallazgos.

#	Otros hallazgos importantes durante la investigación	Unidad de Análisis
1	Se puede concluir que mientras más se fomente el trabajo en equipo dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe preste mayor atención en las irregularidades y errores será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
2	Se puede concluir que mientras más se fomente el trabajo en equipo dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe medite sus respuestas a asuntos urgentes, aunque implique demora, será menor.	100% Líderes y Colaboradores
3	Se puede concluir que mientras más se desarrollen las actitudes y habilidades dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese sus valores y creencias más importantes será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
4	Se puede concluir que mientras más se desarrollen las actitudes y habilidades dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación será menor.	100% Líderes y Colaboradores
5	Se puede concluir que mientras más definidas se encuentren las metas dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe considere necesaria la revisión si algo necesita alguna adecuación será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
6	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese sus valores y creencias será menor.	100% Líderes y Colaboradores
7	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe se encuentre ausente cuando surgen los problemas será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
8	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe considere tener un objetivo claro en lo que se hace será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
9	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe actúe con seguridad será menor.	100% Líderes y Colaboradores
10	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe considere importante el manejo de errores y quejas será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
11	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe señale la responsabilidad de cada uno será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
12	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar acciones será menor.	100% Líderes y Colaboradores

13	Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe considere necesaria su atención en irregularidades y errores será menor.	100% Líderes y Colaboradores
14	Se puede concluir que mientras más haya control de objetivos y metas dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese confianza en el alcance de metas será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
15	Se puede concluir que mientras más haya control de objetivos y metas dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe preste mayor atención en las irregularidades y errores será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
16	Se puede concluir que mientras más haya desempeño de la cadena de suministro dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe dedique tiempo a enseñar y orientar será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
17	Se puede concluir que mientras más haya desempeño de la cadena de suministro dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que al jefe le cueste trabajo tomar decisiones será menor.	100% Líderes y Colaboradores
18	Se puede concluir que en la mejora continua de procesos de captación de clientes dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación será menor.	100% Líderes y Colaboradores
19	Se puede concluir que en el desarrollo de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe ayude a sus colaboradores a que se esfuercen será menor.	100% Líderes y Colaboradores
20	Se puede concluir que en el desarrollo de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar decisiones será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
21	Se puede concluir que en el desarrollo de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe medite la respuesta a asuntos urgentes, aún si esto implica demora, será mayor.	100% Líderes y Colaboradores
22	Se puede concluir que a mayor Productividad Laboral dentro de los talleres de <i>Kenworth</i> del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese sus valores y creencias más importantes será menor.	100% Líderes y Colaboradores

Tabla 31. Cuadro de otros hallazgos importantes durante la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO SEIS. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

El objetivo general de diagnosticar el perfil organizacional de liderazgo en los talleres mecánicos de la empresa *Kenworth* del Noroeste, S.A. de C.V. y evaluar su impacto en las variables de Productividad Laboral (Clima de Trabajo, Eficiencia, Eficacia, Relación entre Productividad y Calidad, y Gerencia) mediante los modelos de *Bass-Avolio*, y *Kastner-Portela-Fragachan* se logró alcanzar de manera amplia y satisfactoria. Se identificó que en los talleres de Mexicali y Ensenada el Liderazgo Transformacional es el perfil que predominó, mientras que tanto en Tijuana Otay y Tijuana Vía Rápida el Liderazgo Transaccional es el perfil utilizado con más fuerza.

Se observó que todos los indicadores son comparables, y, que las tendencias conductuales en los talleres con los estilos de liderazgo Transformacionales (Mexicali y Ensenada) El Clima de Trabajo y la Eficiencia son los indicadores con menor dispersión, y en segundo lugar la Gerencia; por otro lado con los estilos de liderazgo Transaccionales (Tijuana Otay y Tijuana Vía Rápida) la Eficacia y la Gerencia son los indicadores con menor dispersión, el Clima de Trabajo en segundo lugar. Por otro lado, preocupantemente, en los cuatro talleres mecánicos la Relación entre Productividad y Calidad es el indicador con mayor dispersión.

También se confirmó que en relación a los indicadores de la Productividad Laboral dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, Tijuana Vía Rápida fue la que sumó menos dispersión en sus indicadores manejando un Liderazgo Transaccional, y en Ensenada se observó mayor dispersión con una ejecución de Liderazgo Transformacional.

De forma amplia y satisfactoria los constructos teóricos de *Bass-Avolio*, y *Kastner-Portela-Fragachan*, se reafirmaron correlacionándolos a través de pruebas de hipótesis aplicando el estadístico Ji Cuadrado descubriendo lo siguiente:

1. Que cuando se estimula el trabajo en equipo dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe una probabilidad que el jefe no señale la responsabilidad de cada uno de sus colaboradores.
2. Si se fomenta el desarrollo de actitudes y habilidades dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe una probabilidad que el jefe tome decisiones eficaces.
3. En la definición de metas dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe considere que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.

-
4. En el desarrollo de nuevas maneras de prestar servicios hacia los clientes dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación.
 5. Que en el control de objetivos y metas dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe vaya más allá de sus intereses personales por el bienestar del grupo.
 6. Dentro de la fomentación para la elaboración de planes en los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe resalte la importancia de tener un objetivo claro.
 7. En la mejora continua de los procesos de captación de clientes dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe no ayude a sus colaboradores a que siempre se esfuercen.
 8. En la elaboración de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que al jefe no le cueste trabajo tomar decisiones.
 9. Que en el uso de algún sistema para medir la productividad laboral dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación.
 10. Si la productividad laboral incrementa dentro de los talleres mecánicos de *Kenworth* del Noroeste, existe la probabilidad que el jefe entusiasme a sus colaboradores con el cumplimiento de metas.

También otros hallazgos importantes que no se tenían contemplados se encontraron y enriquecieron la investigación, a continuación se enlistan:

1. Mientras más se fomenta el trabajo en equipo dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste mayor es la probabilidad que el jefe preste atención a las irregularidades y errores.
2. Mientras más se fomente el trabajo en equipo dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe medite sus respuestas a asuntos urgentes, aunque implique demora, será menor.
3. Mientras más se desarrollen las actitudes y habilidades dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese sus valores y creencias más importantes será mayor.
4. A mayor desarrollo en las actitudes y habilidades dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación será menor.
5. A mayor definición de metas dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe considere necesaria la revisión si algo necesita alguna adecuación será mayor.

-
6. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese sus valores y creencias será menor.
 7. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe se encuentre ausente cuando surgen los problemas será mayor.
 8. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe considere tener un objetivo claro en lo que se hace será mayor.
 9. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe actúe con seguridad será menor.
 10. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe considere importante el manejo de errores y quejas será mayor.
 11. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe señale la responsabilidad de cada uno será mayor.
 12. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar acciones será menor.
 13. Mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe considere necesaria su atención en irregularidades y errores será menor.
 14. Mientras más haya control de objetivos y metas dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese confianza en el alcance de metas será mayor.
 15. Mientras más haya control de objetivos y metas dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe preste mayor atención en las irregularidades y errores será mayor.
 16. Mientras más haya desempeño de la cadena de suministro dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe dedique tiempo a enseñar y orientar será mayor.
 17. Mientras más haya desempeño de la cadena de suministro dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que al jefe le cueste trabajo tomar decisiones será menor.
 18. En la mejora continua de procesos de captación de clientes dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe revise si es necesaria alguna adecuación será menor.

-
19. En el desarrollo de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe ayude a sus colaboradores a que se esfuercen será menor.
 20. En el desarrollo de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe considere que los problemas deben ser crónicos para tomar decisiones será mayor.
 21. En el desarrollo de planes para mejorar la calidad dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe medite la respuesta a asuntos urgentes, aún si esto implica demora, será mayor.
 22. A Productividad Laboral dentro de los talleres de *Kenworth* del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese sus valores y creencias más importantes será menor.

Del análisis descriptivo de la relación entre calidad y productividad, se observa una relación negativa entre las variables construidas. Los sistemas de gestión de la calidad se desarrollan en el conjunto de normas ISO 9000 en base a un planteamiento de procesos. La gestión de la calidad en las actividades de servicios resulta especialmente compleja dado los rasgos distintivos de los mismos, y especialmente, la importancia de la participación del cliente.

Podemos concluir que para enfrentar la pérdida de competitividad debido al bajo desempeño individual y/o de un grupo de empleados, debe ser un estímulo para retomar el estudio del liderazgo y de la productividad laboral como una estrategia de negocios, y establecer uno de los desafíos mayores para los administradores de hoy en día. Emplear a trabajadores con las habilidades y las actitudes necesarias para realizar las tareas asignadas, así como sostener permanentemente un buen nivel de motivación y satisfacción, son tareas difíciles de alcanzar pero no imposibles tomando en cuenta que requieren de un compromiso por parte de la administración general de la empresa.

RECOMENDACIONES.

El diagnóstico organizacional del perfil de liderazgo transaccional y transformacional de los líderes investigados y su influencia en variables de resultado: Clima de trabajo, Eficiencia y Gerencia, pueden ser utilizado como base en procesos de selección, capacitación, planes de carrera, desarrollo organizacional y planeación estratégica no sólo dentro de un departamento, sino de una empresa en su conjunto.

También en los procesos de selección, el instrumento de liderazgo utilizado “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ), se puede emplear para identificar los estilos de liderazgo potenciales en los candidatos.

Los instrumentos utilizados pueden servir como parámetros de orientación y desempeño de mejora los resultados de los estándares en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, e inclusive dentro de los procesos de capacitación.

Es importante señalar que en cuanto a los procesos de planes de carrera, dichos estándares se pueden ir validando y modificando de acuerdo a los cambios y ajustes en el tiempo.

Por otro lado, en lo que puede concernir a cambios organizacionales o desarrollo organizacional, dicho diagnóstico puede ser considerada como una “línea base” para estudios experimentales de mayor complejidad, inclusive instrumentar estrategias de algún cambio organizacional y hasta de planeación estratégica donde el factor humano no deja de estar implícito.

Es conveniente no perder de vista la capacitación de los líderes en relación al manejo de estilos de liderazgo transformacional y transaccional tales como: la Inspiración motivacional, el Premio contingente y la Influencia idealizada (Atributo) para impactar aún más en la Satisfacción.

En cuanto a la Efectividad, se recomienda también capacitar a los gerentes en cuanto al manejo de la Influencia idealizada (Conducta) y la Consideración individual.

Los líderes y directivos deben medir la productividad laboral de todos sus factores de producción, y muy especialmente la del Capital Humano; así se podrán valorar los resultados y tomar las medidas oportunas para aumentarla. De este modo se podrá conseguir el logro de los objetivos.

CAPÍTULO SIETE. BIBLIOGRAFÍA.

1. Automotores-rev. (18 de Enero de 2013). *Kenworth al frente en venta de camiones de carga en México en 2012*. Obtenido de <http://www.automotores-rev.com/kenworth-al-frente-en-venta-de-camiones-de-carga-en-mexico-en-2012/>
2. Autos México. (23 de Junio de 2013). *Kenworth domina el mercado de camiones con 34.90% del mercado*. Obtenido de <http://autosmexico.mx/noticias-autos/kenworth-mexico-domina-el-mercado-de-camiones-con-34-9-del-mercado>
3. Bañuelos, M. (2013). *Kenworth Mexicana 2012*. Obtenido de <http://www.ciiam.com/presentacionesx/8/19%20Marco%20Ba%C3%B1uelos%20Kenworth%20Mexicana.pdf>
4. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
5. Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Obtenido de: http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones/images/stories/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf
6. Cervantes, M., Ballesteros, B., & Hernández, F. (2012). *Programas para elevar la competitividad de las empresas en México*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/vlc.html>
7. Deming, W. Edwards (1982). *Calidad, productividad y competencia. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de los Santos, S.A. 1989. México.
8. Emerson y Coldtiz (2007). *Los test estadísticos*. Scientific European Federation of Osteopaths. Obtenido de: <http://scientific-european-federation-osteopaths.org/es/test-estadisticos>.
9. Gracia, M. (2008). *Los determinantes de la competitividad nacional. Temas de Ciencia y Tecnología*, 12-24.
10. Hernández, K. (03 de Septiembre de 2013). *México cae dos lugares en competitividad*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/09/02/mexico-retrocede-en-competitividad>
11. Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, DF: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.

-
12. Ibarra, J. (Julio de 2010). *La ciencia mexicana ante los desafíos de la globalización*. Obtenido de <http://www.revistaciencia.amc.edu.mx/online/6851.pdf>
 13. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2002). El ABC de los Indicadores de la Productividad. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf>
 14. INEGI. (2011). *Encuesta anual de Transporte 2010*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/encues-trans/2011/EAT1_2011.pdf
 15. INEGI. (20 de Agosto de 2013). *Producto Interno Bruto trimestral 2012, 2013*. Obtenido de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inegi.org.mx%2Finegi%2Fcontenidos%2Fnotasinformativas%2Fpib_prechr%2FSIEC-PIBCR.xls&ei=9aSGUtqNLMfEI9YDoCQ&usg=AFQjCNHCLkaWUBVIMIm-U1kW4Zt48AdBtQ&bvm=bv.56643336,d.cGE
 16. INEGI. (2013). *Anuario Estadístico 2012*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeeum/2012/aeeum2012.pdf
 17. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2013). Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2012: metodología, cuadros y gráficas. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/plycumo/plycumo.pdf
 18. Jiménez, R. (2008). Diagnóstico de la Productividad Organizacional en Locatel Barquisimeto. Obtenido de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P850.pdf
 19. Jurán J. M. (1989). *Jurán y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ediciones Díaz de los Santos, S.A. 1990. México.
 20. Kastner C. Portela C. y Fragachan C. (1986). *Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela*. Caracas. IESA.
 21. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta ed.). (M. d. Díaz, & M. O. Staines, Trads.) México, D.F.: McGraw-Hill.

-
22. Montalvo, M. (2012). Diagnóstico Organizacional en una Institución Pública de la República Dominicana. Obtenido de: <http://biblioteca.funglode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20M.%20MONTALVO,%2010-0031.PDF>
 23. Northouse, P. G. (2013). *Leadership* (Sexta ed.). (propia, Trad.) Estados Unidos: SAGE.
 24. Ochoa, T., Pérez, A. (1998). Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5x) del cuestionario multifactorial de liderazgo transaccional y transformacional de Bernard M. Bass. Trabajo de grado de Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
 25. Paccar Annual Report 2012. (2013). *Paccar Annual Report 2012*. Obtenido de Paccar: <http://www.paccar.com/2013annualmeeting/Paccar-AR-2012.pdf>
 26. Paccar Annual Report 2011. (2012). *Paccar Annual Report 2011*. Obtenido de Paccar: <http://www.paccar.com/2012annualmeeting/Paccar-AR-2011.pdf>
 27. Paccar Annual Report 2010. (2011). *Paccar Annual Report 2010*. Obtenido de Paccar: <http://www.paccar.com/2011annualmeeting/Paccar-AR-2010.pdf>
 28. Paccar Annual Report 2009. (2010). *Paccar Annual Report 2010*. Obtenido de Paccar: <http://www.paccar.com/2010annualmeeting/Paccar-AR-2010.pdf>
 29. Paccar Financiera México, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. (2013). *Reporte anual 2012*. Obtenido de <http://www.kenmex.com/InfoFinanciera/PFM/2012Anual.pdf>
 30. Paccar México, SA de CV. (2008). *Reporte anual 2007*. Obtenido de <http://www.kenmex.com/InfoFinanciera/2007Anual.pdf>
 31. Paccar México, SA de CV. (2009). *Reporte anual 2008*. Obtenido de <http://www.kenmex.com/InfoFinanciera/2008Anual.pdf>
 32. Paccar México, SA de CV. (2010). *Reporte Anual 2009*. Obtenido de <http://www.kenmex.com/InfoFinanciera/2009Anual.pdf>
 33. Paccar Mexico, SA de CV. (2011). *Reporte anual 2010*. Obtenido de <http://www.kenmex.com/InfoFinanciera/2010Anual.pdf>
 34. Ramírez, R. (15 de Junio de 2013). *Acapara Kenworth el mercado... pero le sigue Daimler*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com.mx/acaparakenworthelmercadooperolesiguedaimler-1764084.html>
 35. Robbins, Stephen P., (1996). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México.

-
36. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. M. Rosas, Trad.) México, D.F.: Prentice Hall.
37. Rodríguez, Á. (2010). Factores internos que afectan la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas. *Revista de la Ingeniería Industrial, IV*, 1-13.
38. Secretaría de Economía 2011. (2012). Secretaría de Economía. Obtenido de http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_BAJA_vf.pdf
39. Secretaría de Economía. (2012). *La industria automotriz en México 2011*. Obtenido de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Monografia_Industria_Automotriz_MARZO_2012.pdf
40. Secretaría de Economía 2013. (2013). *Industria terminal automotriz*. Obtenido de http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/69/2/130807_Automotriz_esp.pdf
41. Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2012). Programa de apoyo para la Productividad. Obtenido de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Manual%20SIGPROL-2012.pdf
42. Vidaurre, R. (2009). Diagnóstico del Clima en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADV D0001155.pdf>

**CAPÍTULO OCHO.
ANEXOS.**

8.1 Cuestionario dirigido a los líderes.

L

Estimado, estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional, solicitamos su ayuda para que conteste las preguntas abajo enlistadas que no llevarán mucho tiempo, sus respuestas son confidenciales y anónimas, en ningún momento se le pedirá su nombre; no hay preguntas delicadas. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en esta tesis profesional pero nunca se comunicarán datos individuales. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entrego este cuestionario. Recuerde no se deben marcar dos o más opciones. Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo actúa en su empresa. Por favor, responda la totalidad de la preguntas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una categoría por cada ítem.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Ítem #	Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Ayudo a los demás a que siempre se esfuercen.					
2	Interfiero en los problemas cuando requieren de mi presencia.					
3	No me cuesta trabajo involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
4	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
5	No me encuentro ausente cuando surgen problemas importantes.					
6	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
7	Decido actuar por mi cuenta cuando detecto que las cosas están funcionando mal.					
8	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
9	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
10	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.					
11	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses personales.					
12	Actúo confiable y seguro, de modo que					

	me gano el respeto de los demás.					
13	Pongo mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
14	Realizo un seguimiento de los errores que se producen.					
15	No me cuesta trabajo tomar decisiones.					
16	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones.					
17	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
18	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
19	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
20	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.					
21	Señalo la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.					
22	Considero que los problemas no deben llegar a ser crónicos para tomar acciones.					
23	Sostengo la firme creencia que aunque algo continúe funcionando, es necesario revisar si necesita alguna adecuación.					
24	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
25	Trato de poner atención en las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
26	No medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, si esto implica demora.					
27	Estimulo el trabajo en equipo.					
28	Fomento un ambiente de trabajo que nos permita desarrollar actitudes y habilidades.					
29	Me interesa que las metas estén claramente definidas.					
30	Continuamente desarrollo nuevas maneras de prestar servicios hacia los clientes.					
31	Las formas para el control de objetivos y metas son adecuadas en mi departamento.					
32	Me interesa dar a conocer el plan mensual y/o anual de objetivos.					
33	Considero que la cadena de suministro					

	es la adecuada.					
34	Frecuentemente elaboramos y aplicamos procesos de captación de clientes.					
35	Elaboro planes para mejorar la calidad.					
36	Me involucro en el diseño y la ejecución de la calidad.					
37	Utilizo algún sistema para la medición de la productividad.					
38	Considero que en mi departamento la Productividad Laboral se ha incrementado.					

Anexo 1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en su versión 5(X) corta, desarrollado por *Bernard Bass* y *Bruce Avolio* en 1990

Fuente: Ochoa, T. y Pérez, A. (1998).

8.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores.

C

Estimado, estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional, solicitamos su ayuda para que conteste las preguntas abajo enlistadas que no llevarán mucho tiempo, sus respuestas son confidenciales y anónimas, en ningún momento se le pedirá su nombre; no hay preguntas delicadas. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en esta tesis profesional pero nunca se comunicarán datos individuales. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entrego este cuestionario. Recuerde no se deben marcar dos o más opciones. Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe departamental, tal como él o ella lo actúa en su empresa. Por favor, responda la totalidad de la preguntas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una categoría por cada ítem.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Ítem #	Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi jefe me ayuda a que siempre me esfuerce.					
2	Mi jefe interfiere en los problemas cuando requerimos de él.					
3	A mi jefe no le cuesta trabajo involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
4	Mi jefe expresa sus valores y creencias más importantes.					

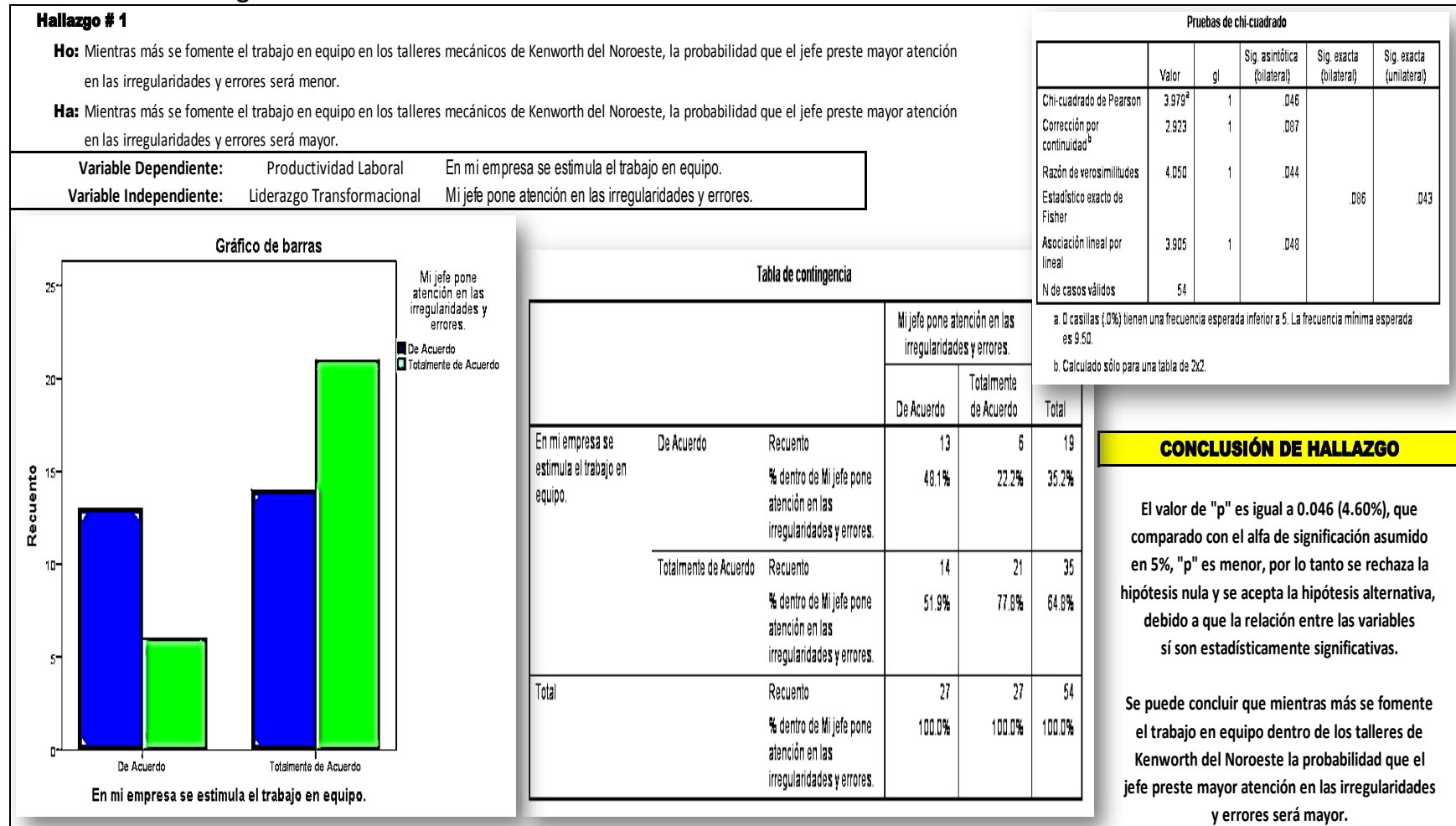
5	Mi jefe no se encuentra ausente cuando surgen problemas importantes.					
6	Mi jefe hace que estemos orgullosos de trabajar con él.					
7	Mi jefe se decide actuar por su cuenta cuando detecta que las cosas están funcionando mal.					
8	Mi jefe habla con entusiasmo sobre las metas.					
9	A mi jefe le parece importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
10	Mi jefe dedica tiempo a enseñarme y orientarme.					
11	Mi jefe es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					
12	Mi jefe actúa confiable y seguro, de modo que se gana el respeto de los demás.					
13	Mi jefe pone su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
14	Mi jefe realiza un seguimiento de los errores que se producen.					
15	A mi jefe no suele costarle trabajo tomar decisiones.					
16	Mi jefe considera que yo tengo necesidades, habilidades y aspiraciones.					
17	Mi jefe me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
18	Mi jefe me sugiere nuevas formas de hacer mi trabajo.					
19	Mi jefe expresa su satisfacción cuando yo cumplo con lo esperado.					
20	Mi jefe expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
21	Mi jefe señala la responsabilidad de cada uno de nosotros para lograr los objetivos de desempeño.					
22	Mi jefe considera que los problemas no deben ser crónicos para tomar acciones.					
23	Mi jefe cree aunque algo continúe funcionando, es necesario revisar si necesita alguna adecuación.					
24	Mi jefe dirige su atención hacia fracasos o errores para corregirlos.					
25	Mi jefe pone atención en las irregularidades y errores.					
26	Mi jefe no medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, si esto					

	implica demora.					
27	En mi empresa se estimula el trabajo en equipo.					
28	El ambiente de trabajo en mi empresa nos permite desarrollar actitudes y habilidades.					
29	En mi empresa las metas están claramente definidas.					
30	Mi empresa continuamente crea y desarrolla nuevas maneras de prestar servicios hacia los clientes.					
31	Las formas para el control de objetivos y metas son adecuadas en mi departamento.					
32	Mi empresa elabora un plan mensual y/o anual de objetivos.					
33	Considero que en mi empresa la cadena de suministro es la adecuada.					
34	Mi empresa continuamente elabora y aplica procesos de captación de clientes.					
35	En mi empresa elaboran planes para mejorar la calidad.					
36	En mi empresa mi jefe se involucra en el diseño y la ejecución de la calidad.					
37	En mi empresa mi jefe utiliza algún sistema para la medición de la productividad.					
38	Considero que en mi departamento la Productividad Laboral se ha incrementado.					

Anexo 2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en su versión 5(X) corta, desarrollado por *Bernard Bass* y *Bruce Avolio* en 1990

Fuente: Ochoa, T. y Pérez, A. (1998).

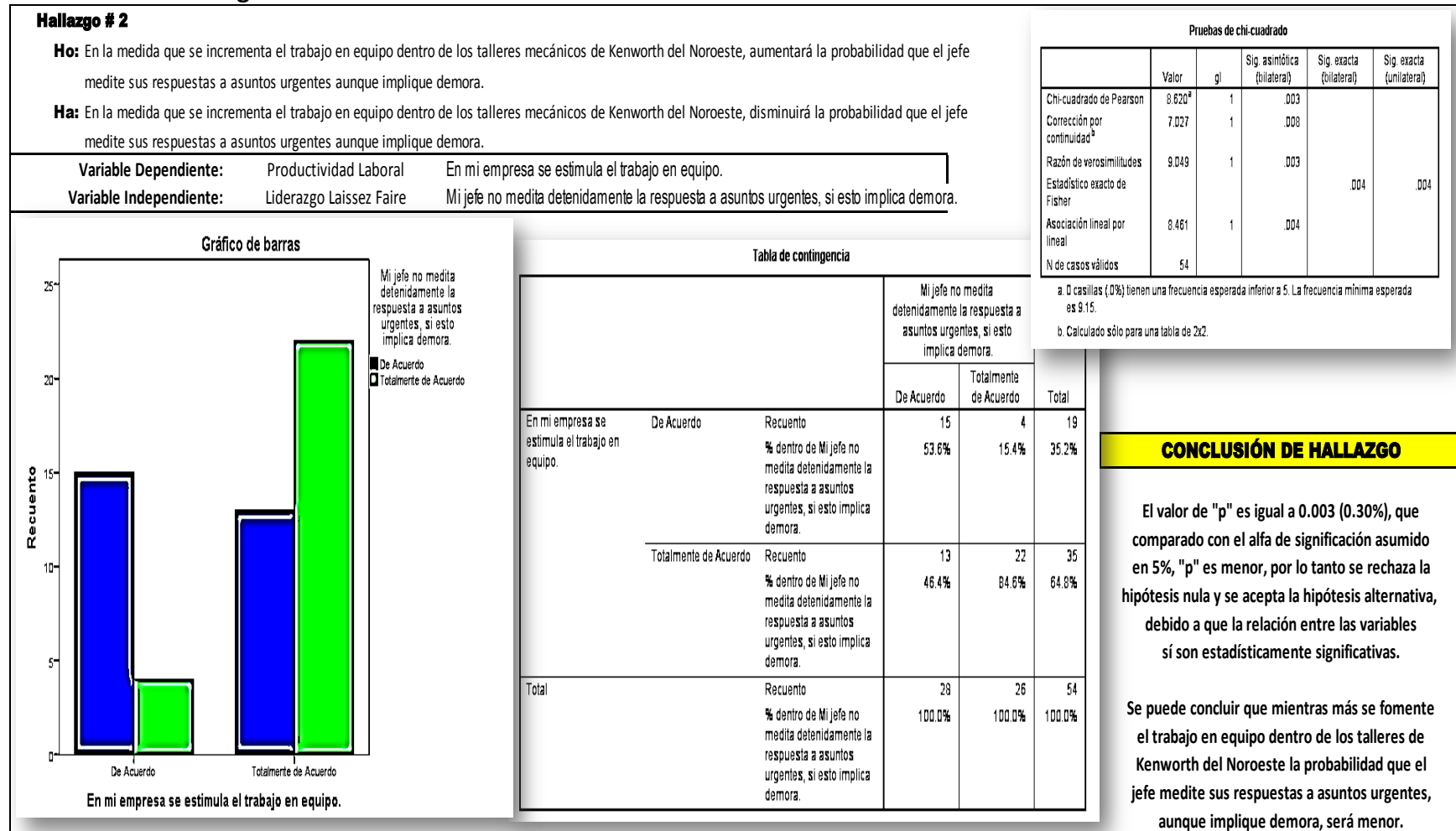
8.3 Cuadro de Hallazgo # 1.



Anexo 3. Cuadro de Hallazgo # 1.

Fuente: Elaboración propia.

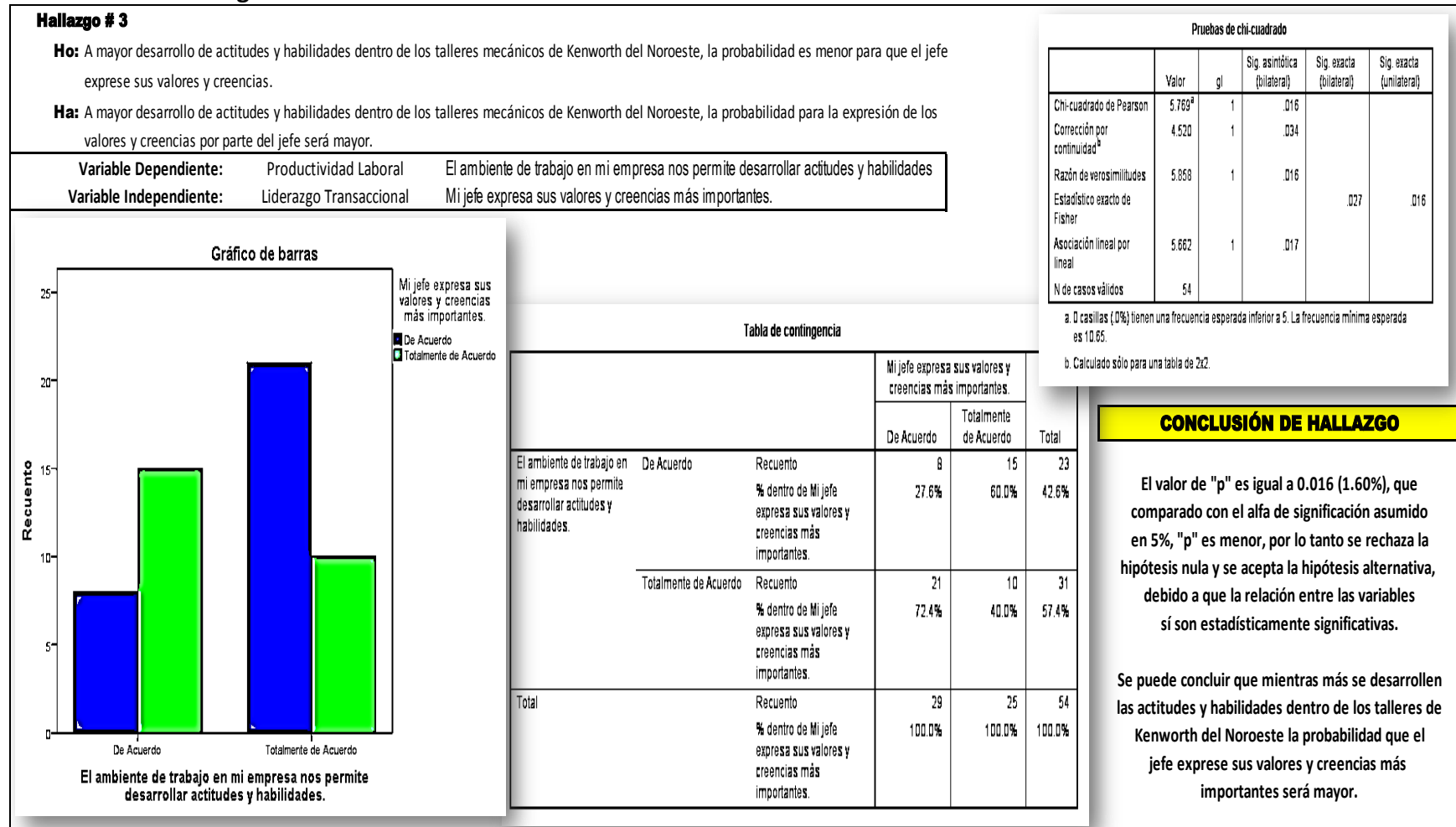
8.4 Cuadro de Hallazgo # 2.



Anexo 4. Cuadro de Hallazgo # 2.

Fuente: Elaboración propia.

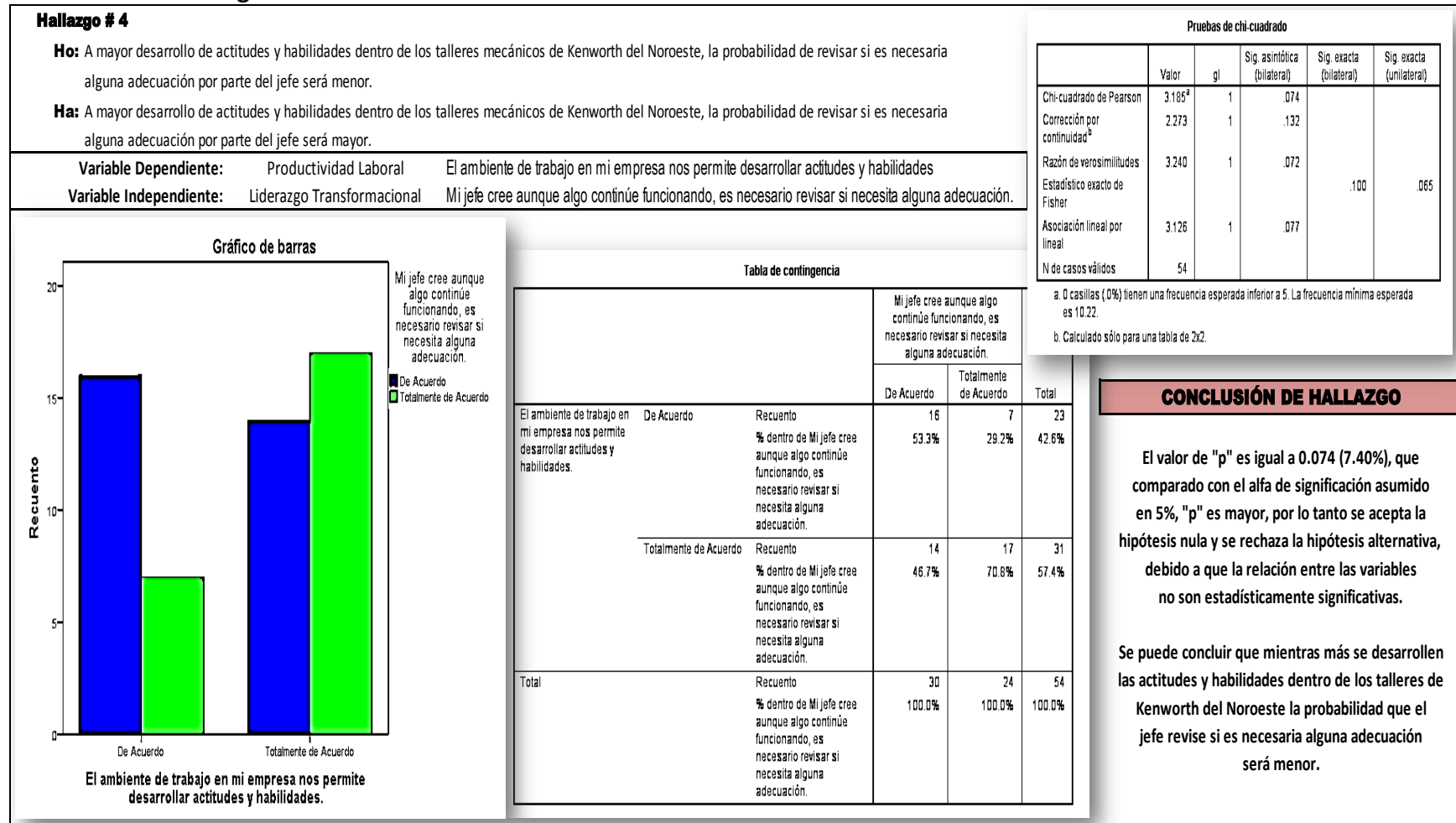
8.5 Cuadro de Hallazgo # 3.



Anexo 5. Cuadro de Hallazgo # 3.

Fuente: Elaboración propia.

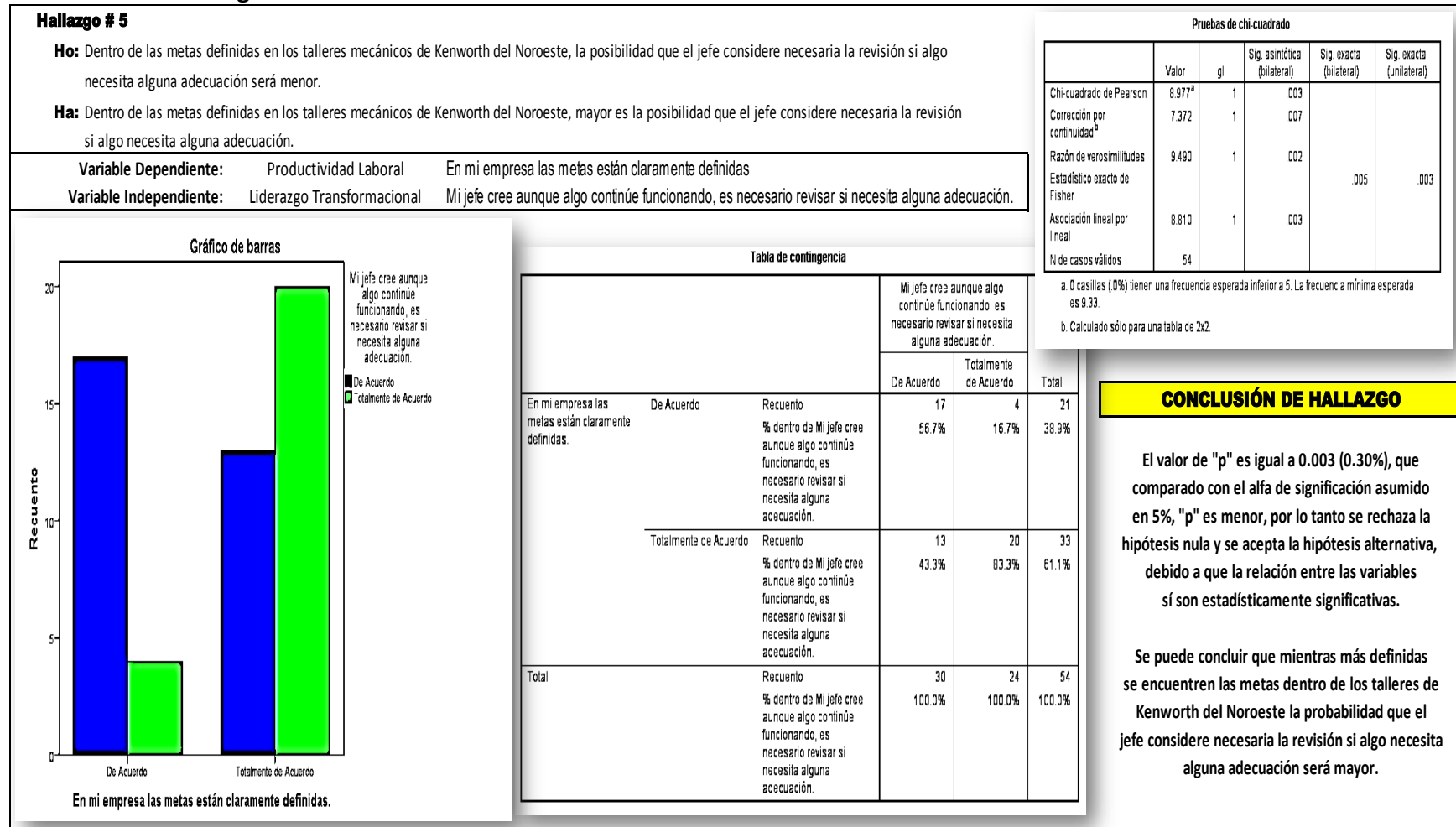
8.6 Cuadro de Hallazgo # 4.



Anexo 6. Cuadro de Hallazgo # 4.

Fuente: Elaboración propia.

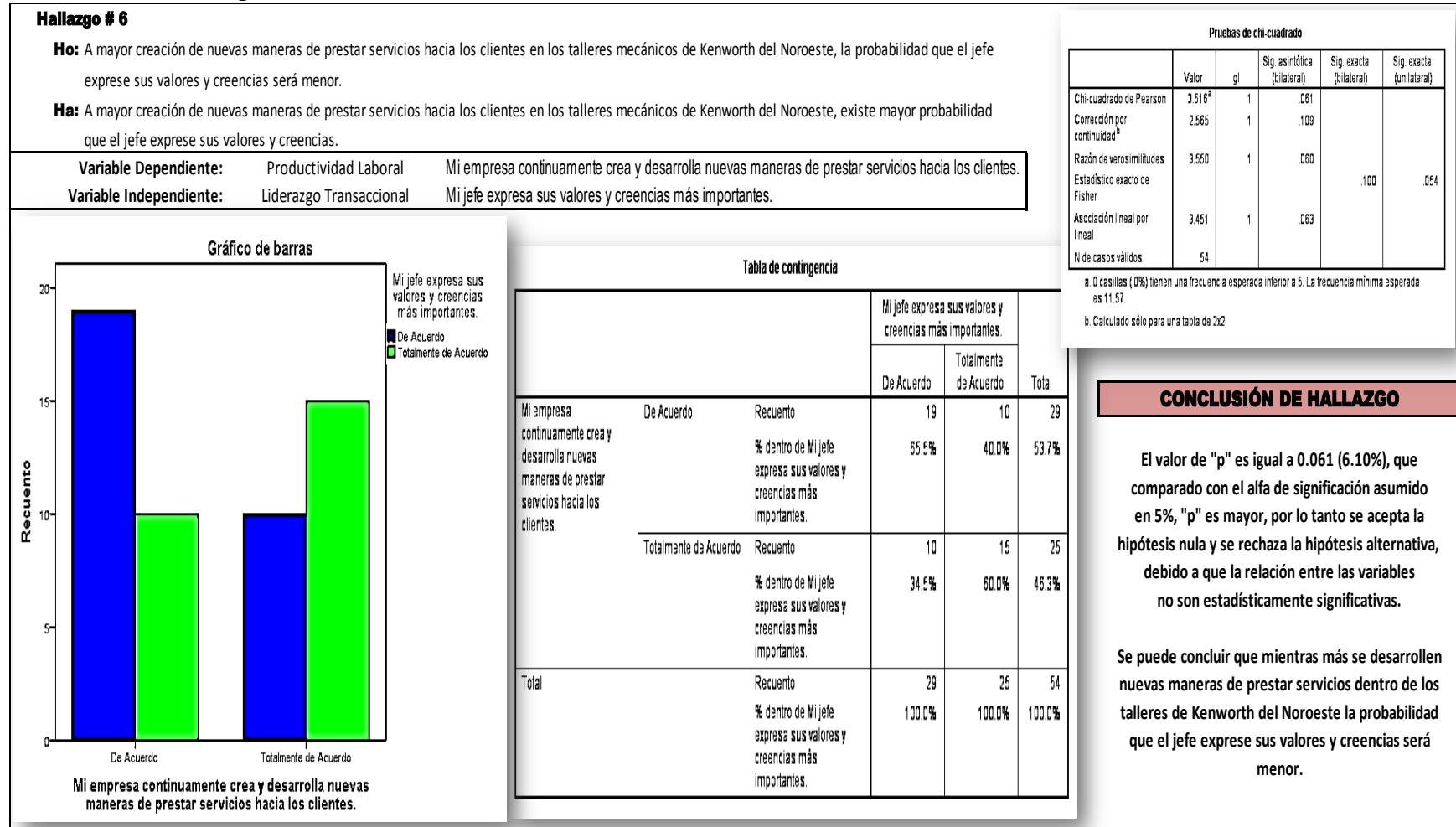
8.7 Cuadro de Hallazgo # 5.



Anexo 7. Cuadro de Hallazgo # 5.

Fuente: Elaboración propia.

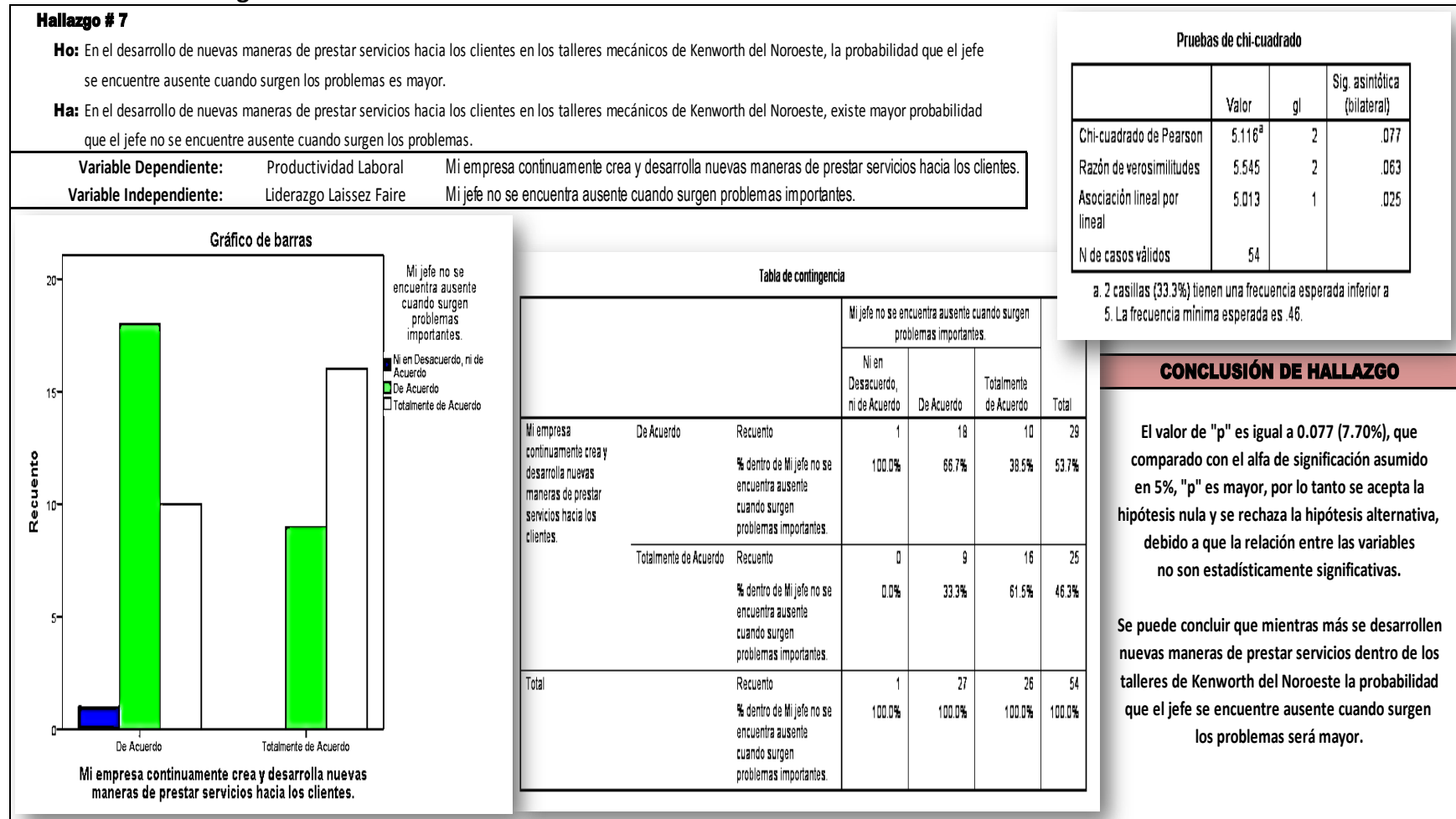
8.8 Cuadro de Hallazgo # 6.



Anexo 8. Cuadro de Hallazgo # 6.

Fuente: Elaboración propia.

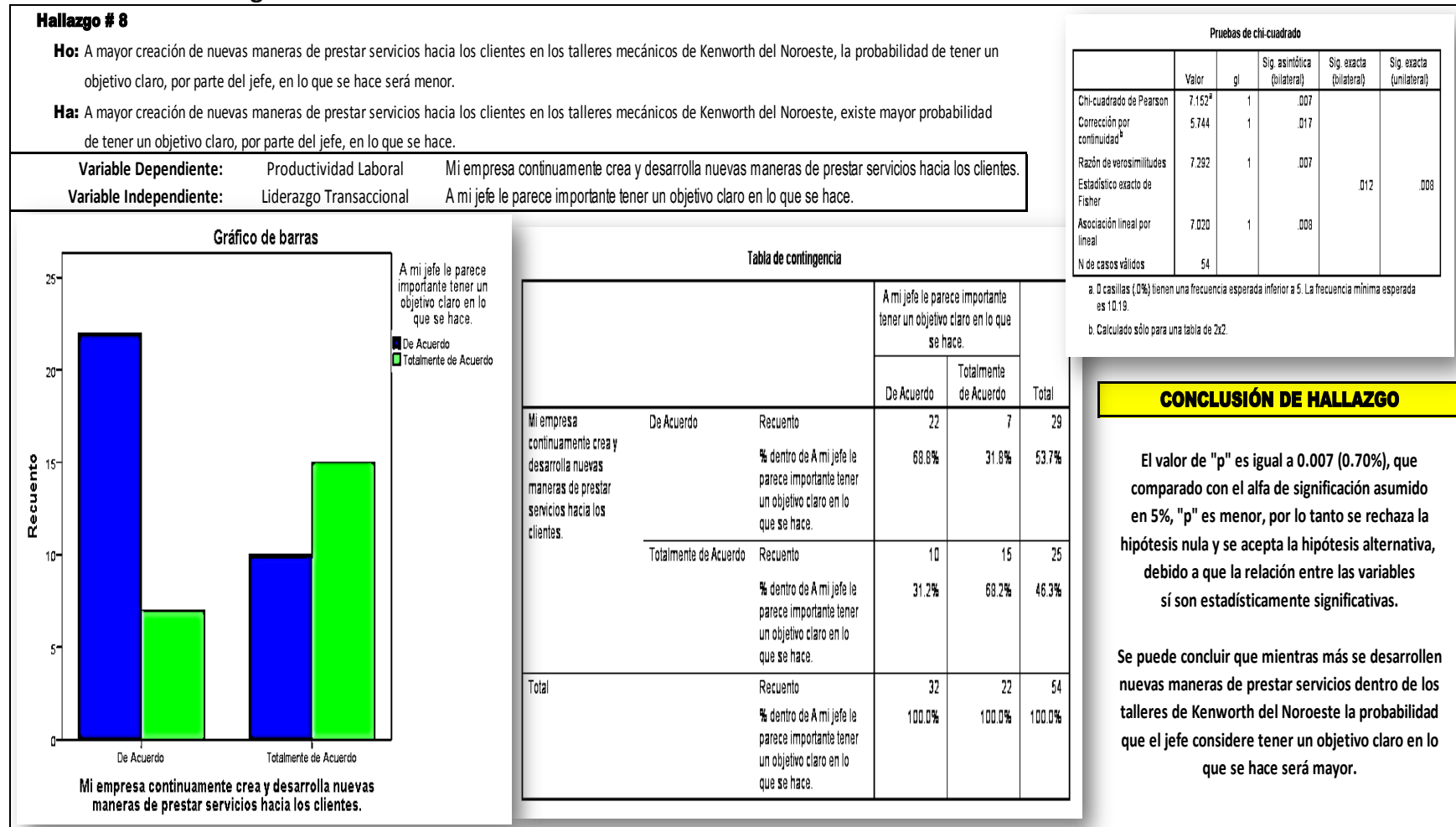
8.9 Cuadro de Hallazgo # 7.



Anexo 9. Cuadro de Hallazgo # 7.
Fuente: Elaboración propia.

Página: 184

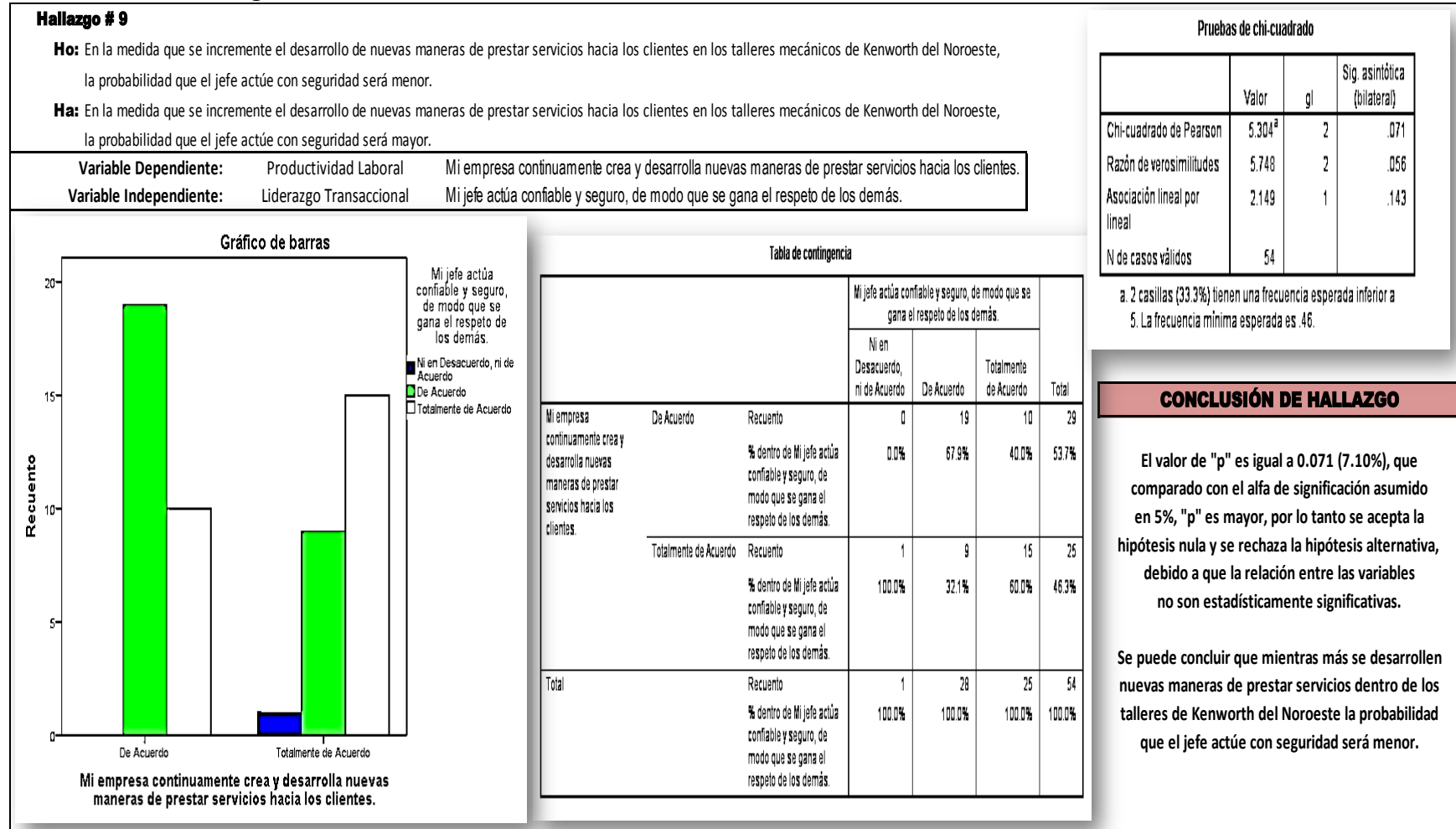
8.10 Cuadro de Hallazgo # 8.



Anexo 10. Cuadro de Hallazgo # 8.

Fuente: Elaboración propia.

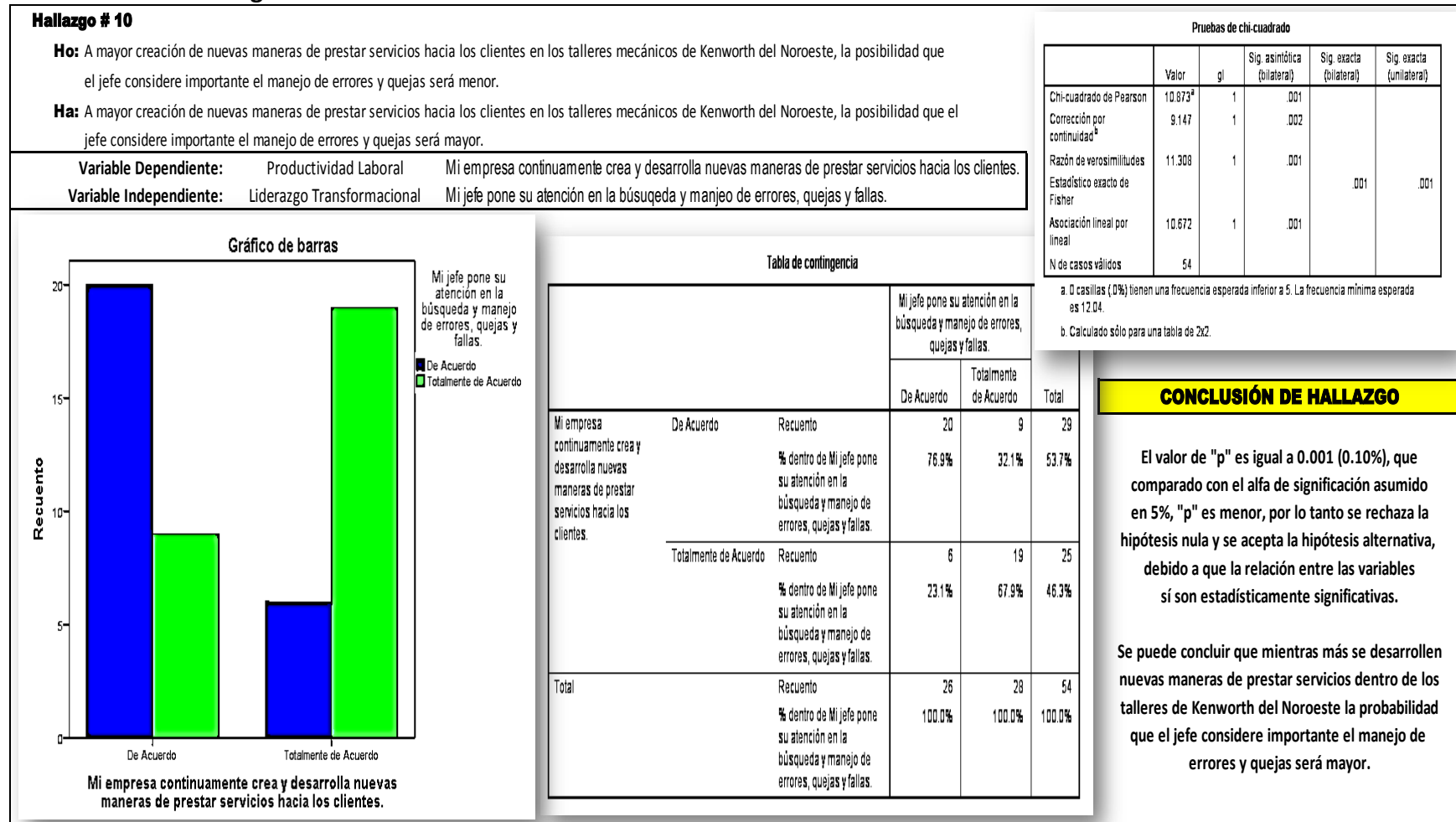
8.11 Cuadro de Hallazgo # 9.



Anexo 11. Cuadro de Hallazgo # 9.

Fuente: Elaboración propia.

8.12 Cuadro de Hallazgo # 10.



CONCLUSIÓN DE HALLAZGO

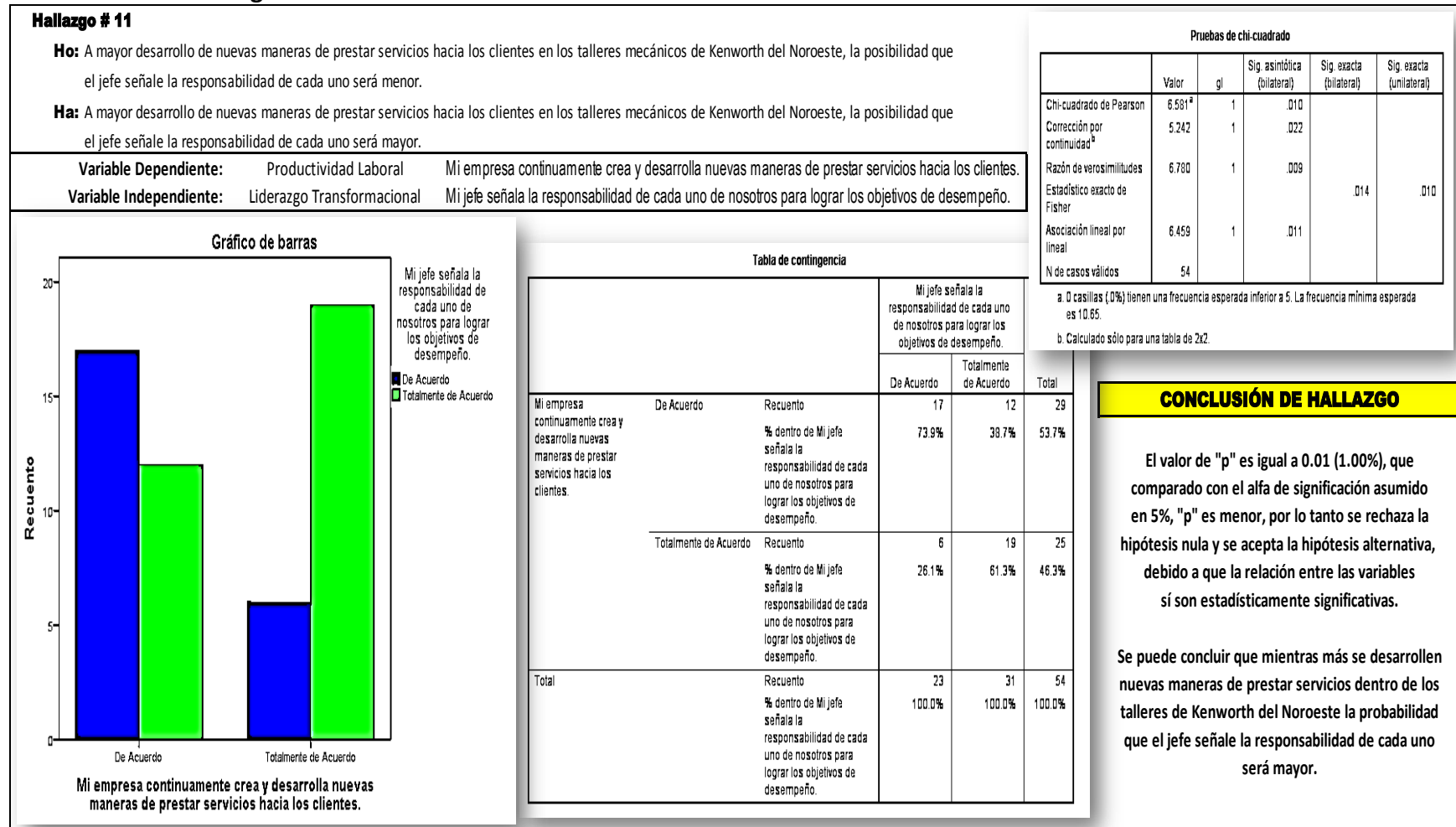
El valor de "p" es igual a 0.001 (0.10%), que comparado con el alfa de significación asumido en 5%, "p" es menor, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que la relación entre las variables sí son estadísticamente significativas.

Se puede concluir que mientras más se desarrollen nuevas maneras de prestar servicios dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste la probabilidad que el jefe considere importante el manejo de errores y quejas será mayor.

Anexo 12. Cuadro de Hallazgo # 10.

Fuente: Elaboración propia.

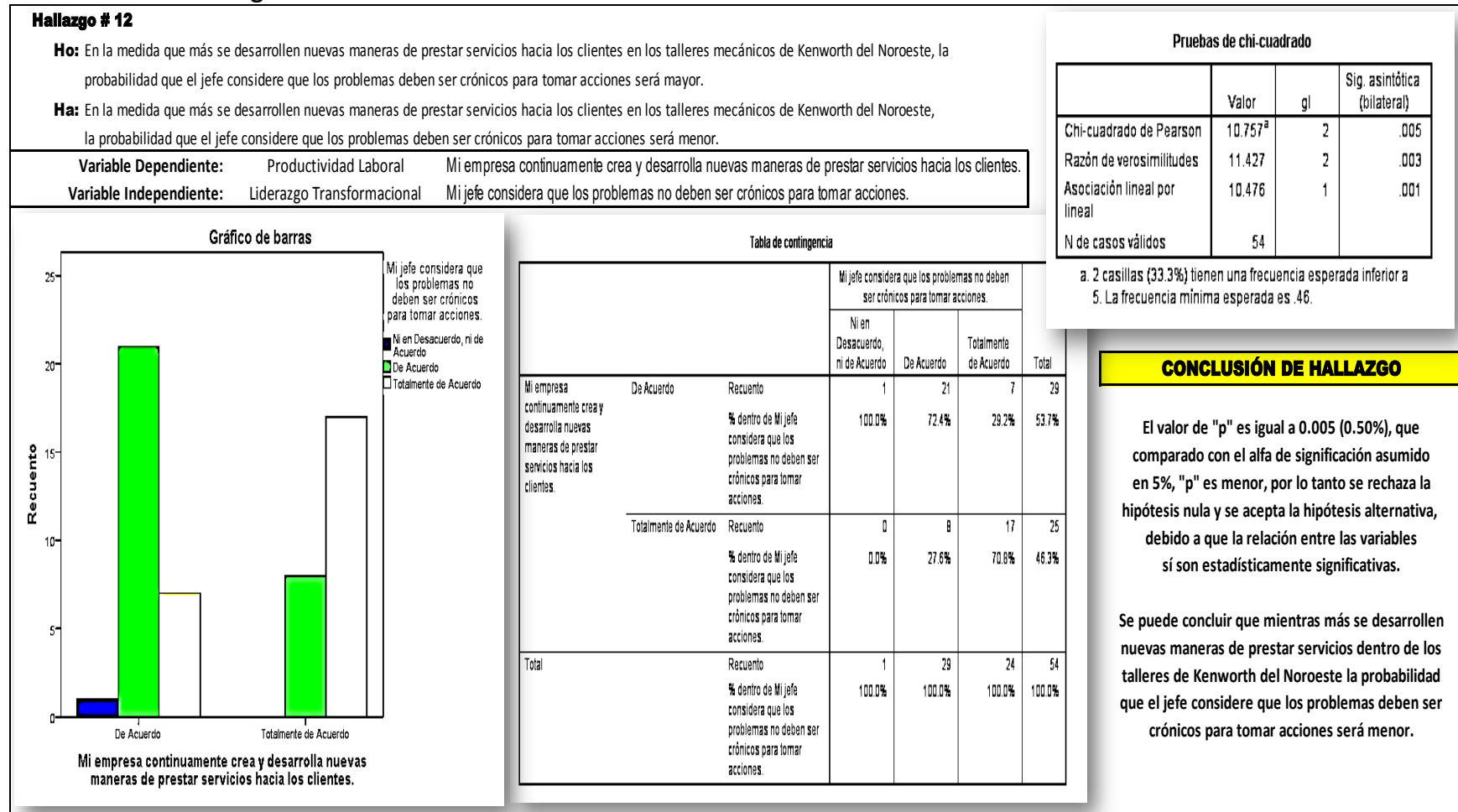
8.13 Cuadro de Hallazgo # 11.



Anexo 13. Cuadro de Hallazgo # 11.

Fuente: Elaboración propia.

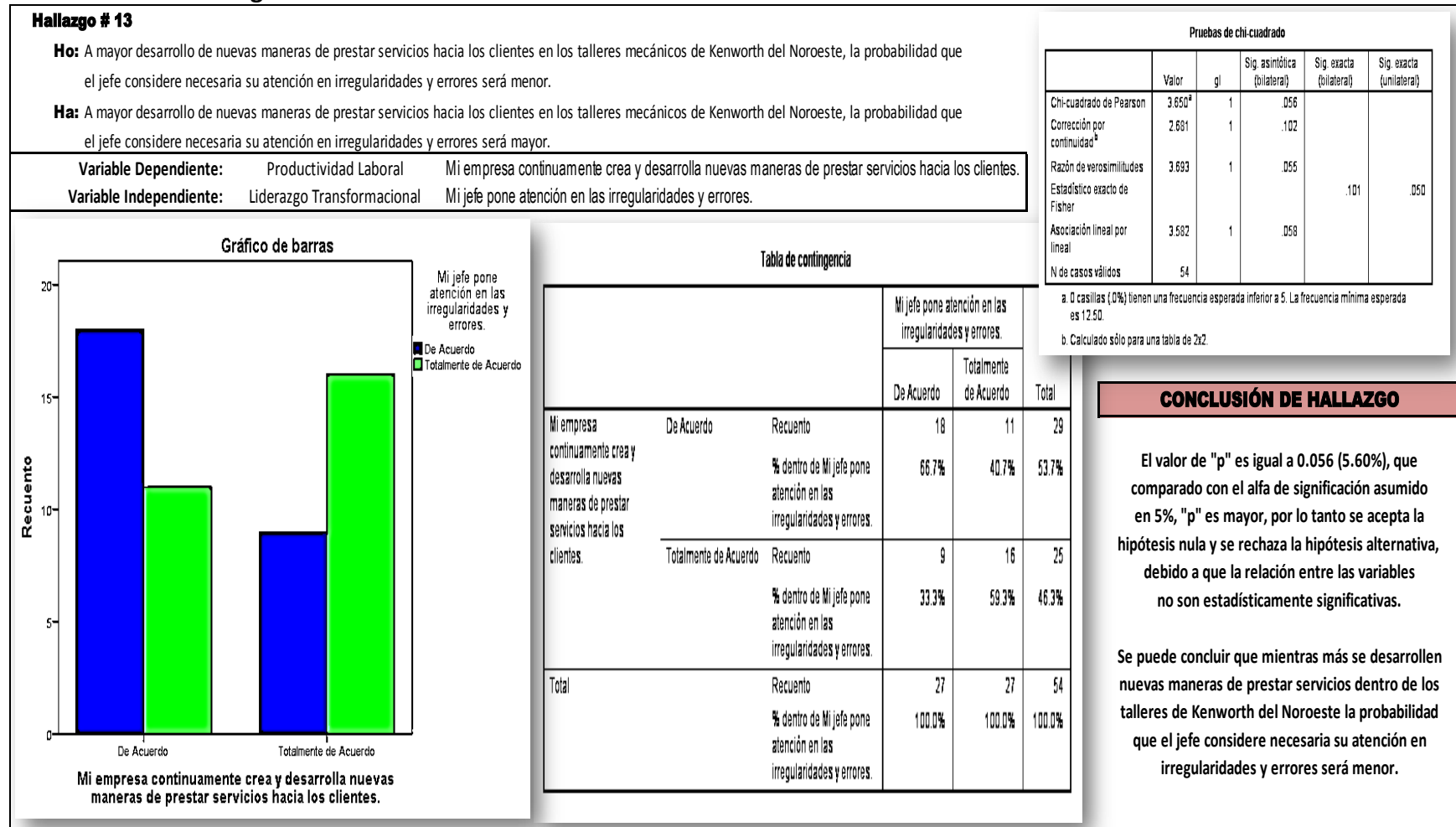
8.14 Cuadro de Hallazgo # 12.



Anexo 14. Cuadro de Hallazgo # 12.

Fuente: Elaboración propia.

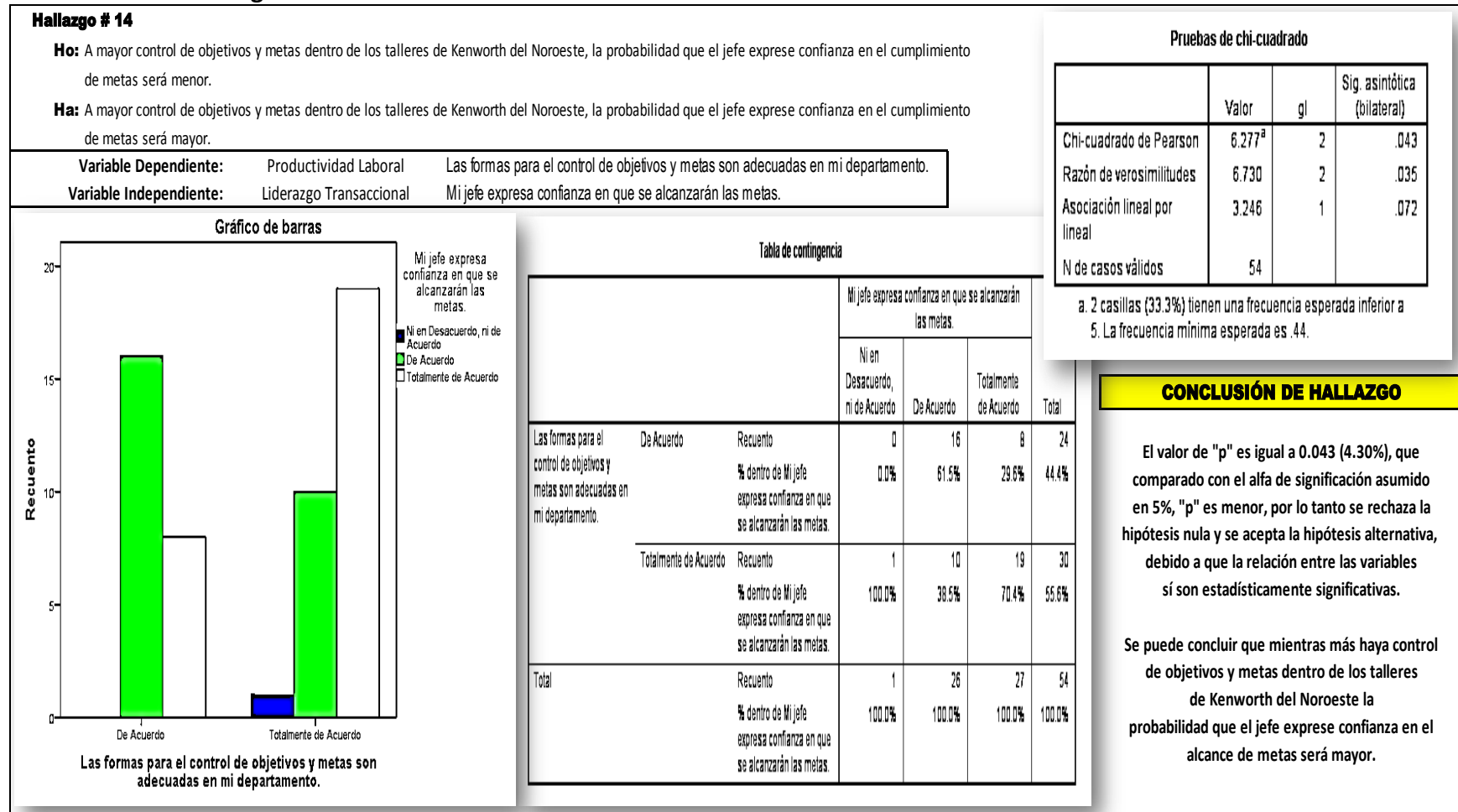
8.15 Cuadro de Hallazgo # 13.



Anexo 15. Cuadro de Hallazgo # 13.

Fuente: Elaboración propia.

8.16 Cuadro de Hallazgo # 14.



CONCLUSIÓN DE HALLAZGO

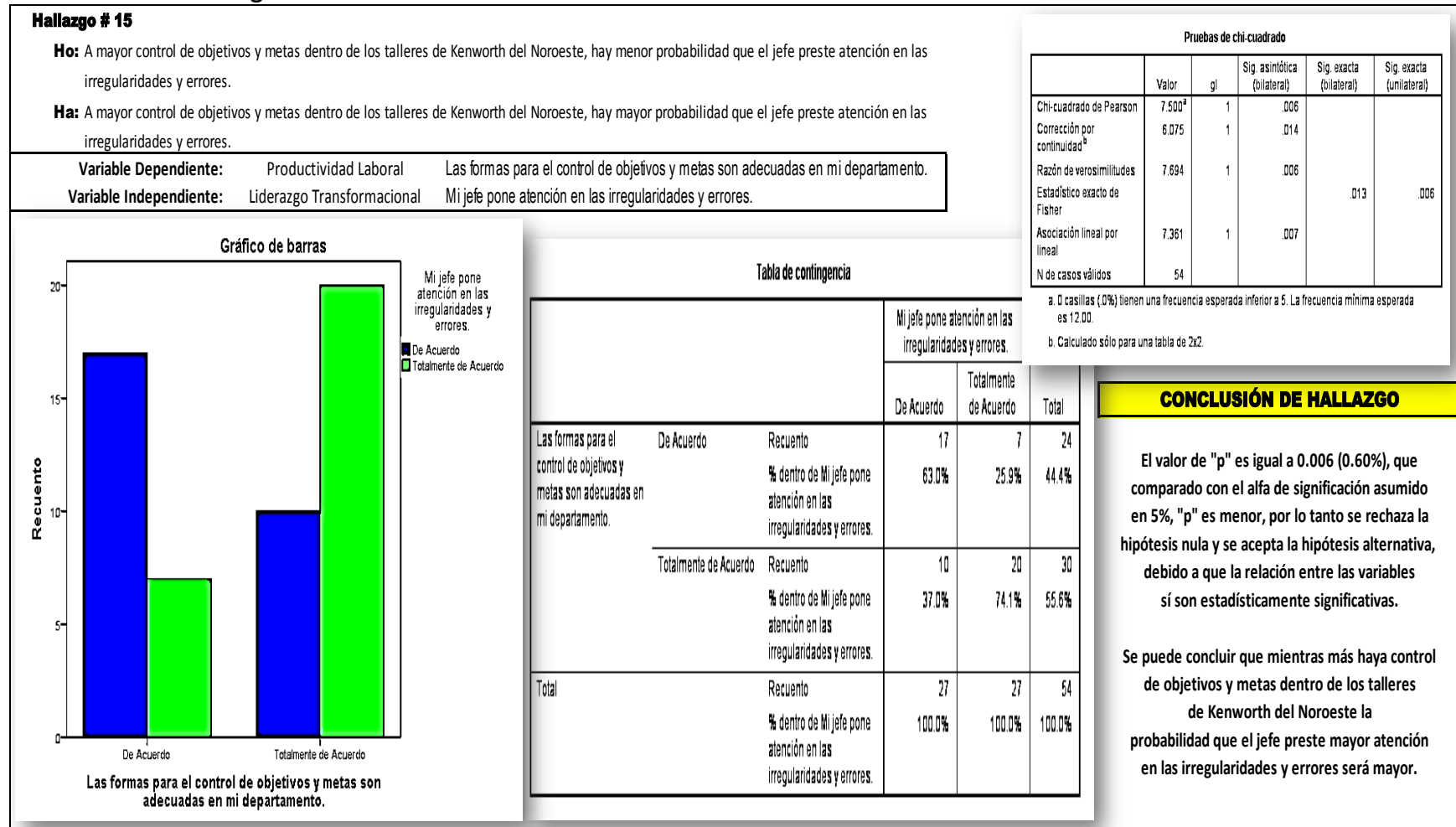
El valor de "p" es igual a 0.043 (4.30%), que comparado con el alfa de significación asumido en 5%, "p" es menor, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que la relación entre las variables sí son estadísticamente significativas.

Se puede concluir que mientras más haya control de objetivos y metas dentro de los talleres de Kenworth del Noroeste la probabilidad que el jefe exprese confianza en el alcance de metas será mayor.

Anexo 16. Cuadro de Hallazgo # 14.

Fuente: Elaboración propia.

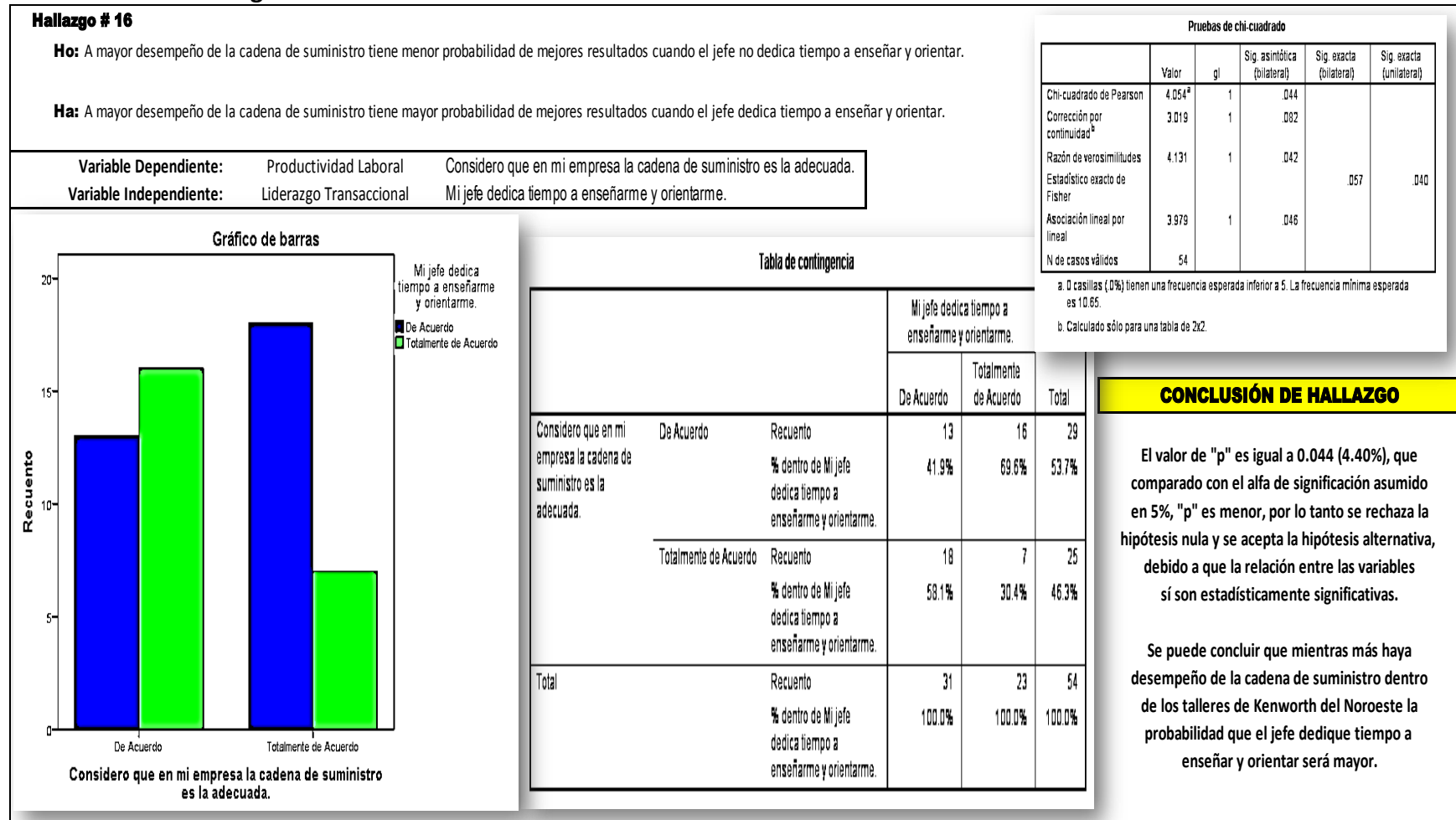
8.17 Cuadro de Hallazgo # 15.



Anexo 17. Cuadro de Hallazgo # 15.

Fuente: Elaboración propia.

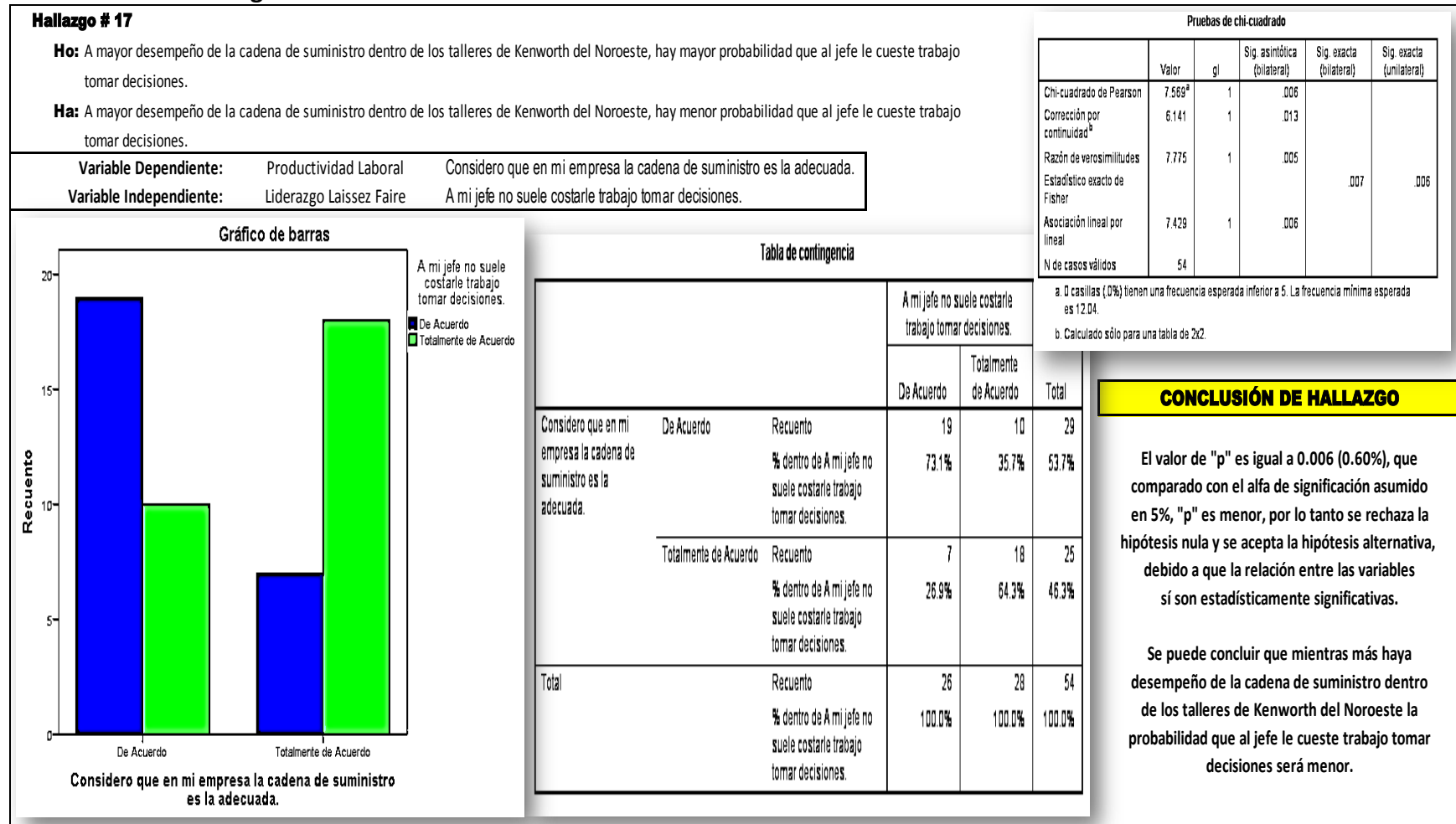
8.18 Cuadro de Hallazgo # 16.



Anexo 18. Cuadro de Hallazgo # 16.

Fuente: Elaboración propia.

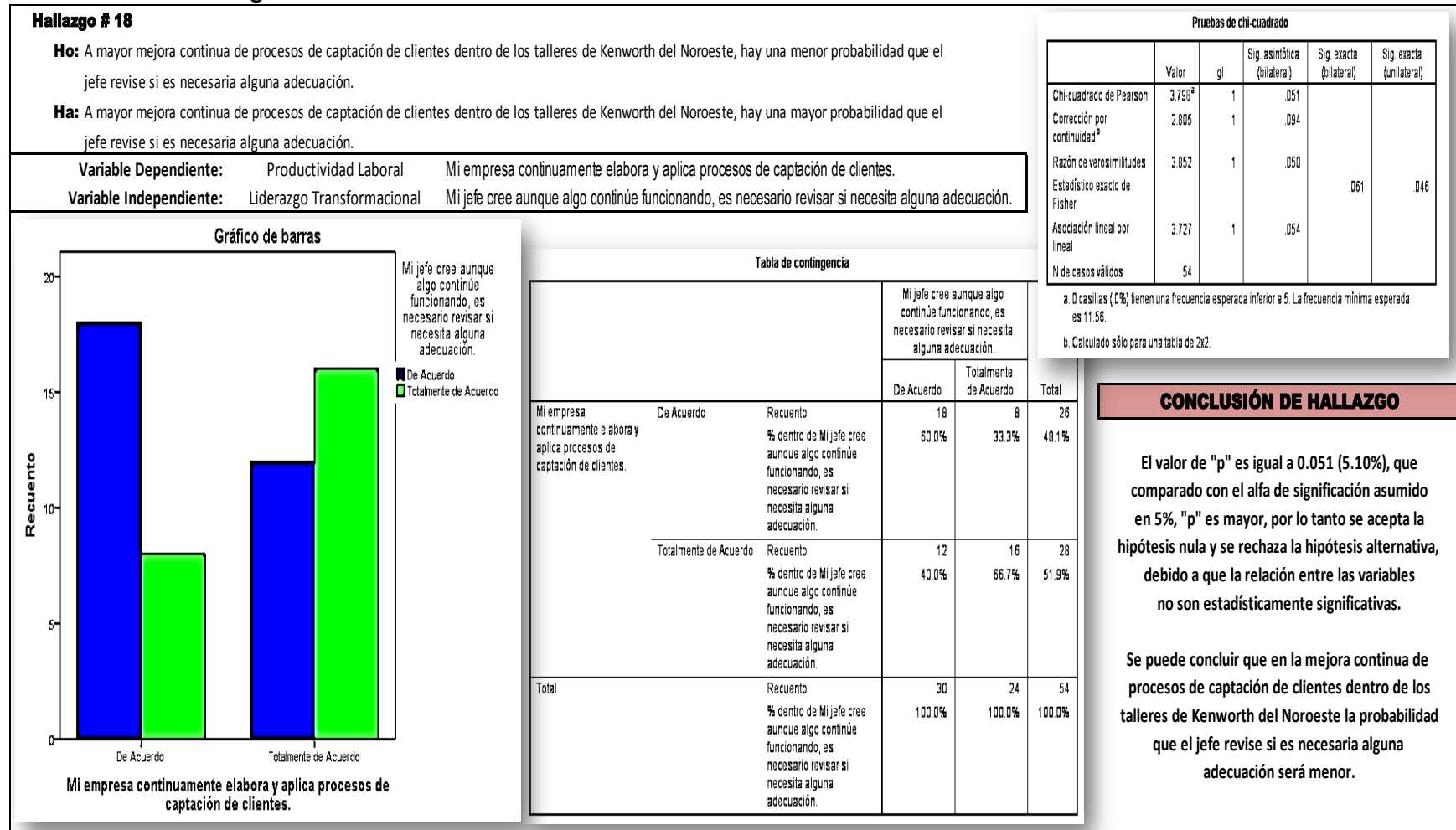
8.19 Cuadro de Hallazgo # 17.



Anexo 19. Cuadro de Hallazgo # 17.

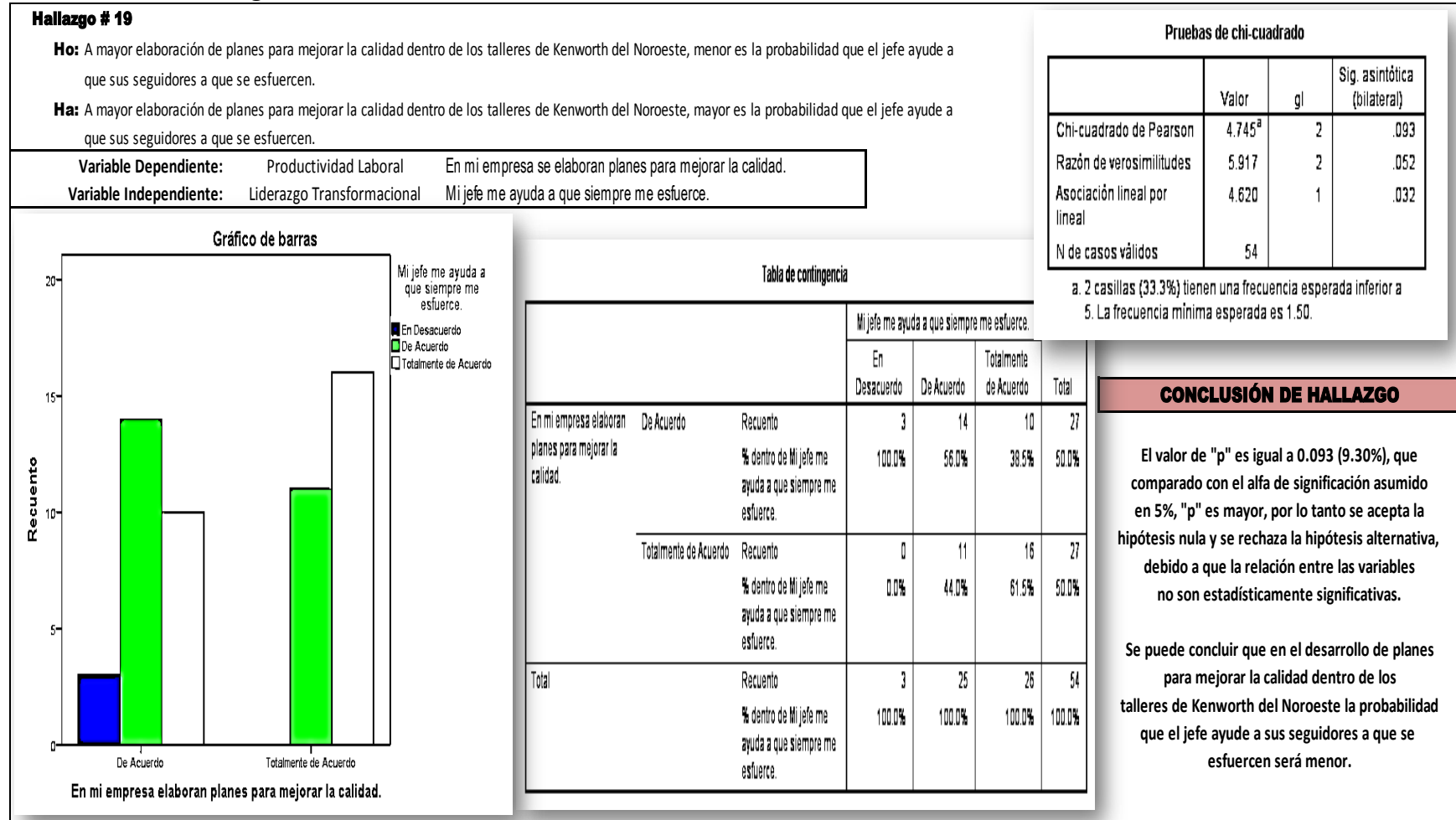
Fuente: Elaboración propia.

8.20 Cuadro de Hallazgo # 18.



Anexo 20. Cuadro de Hallazgo # 18.
Fuente: Elaboración propia.

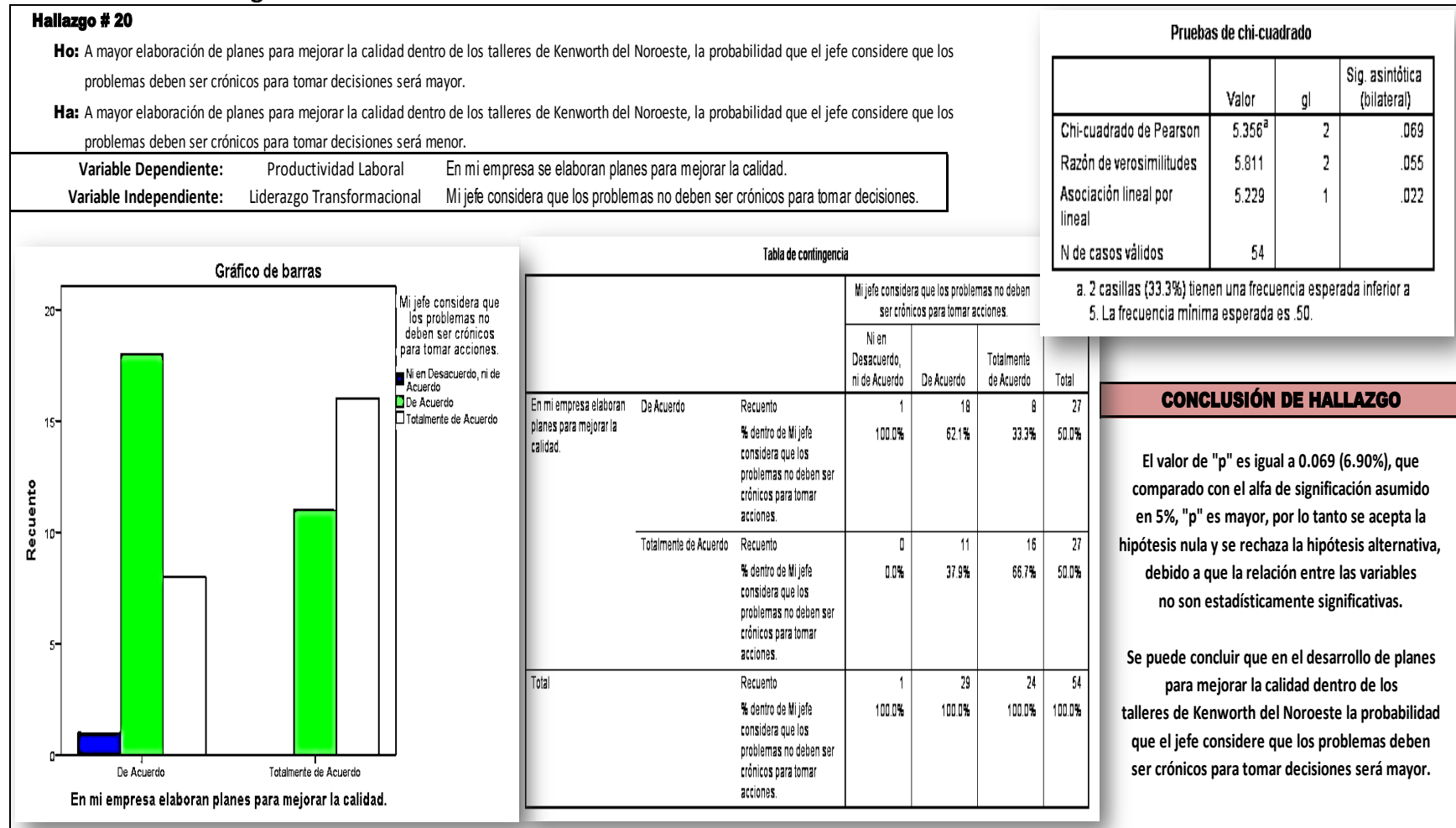
8.21 Cuadro de Hallazgo # 19.



Anexo 21. Cuadro de Hallazgo # 19.

Fuente: Elaboración propia.

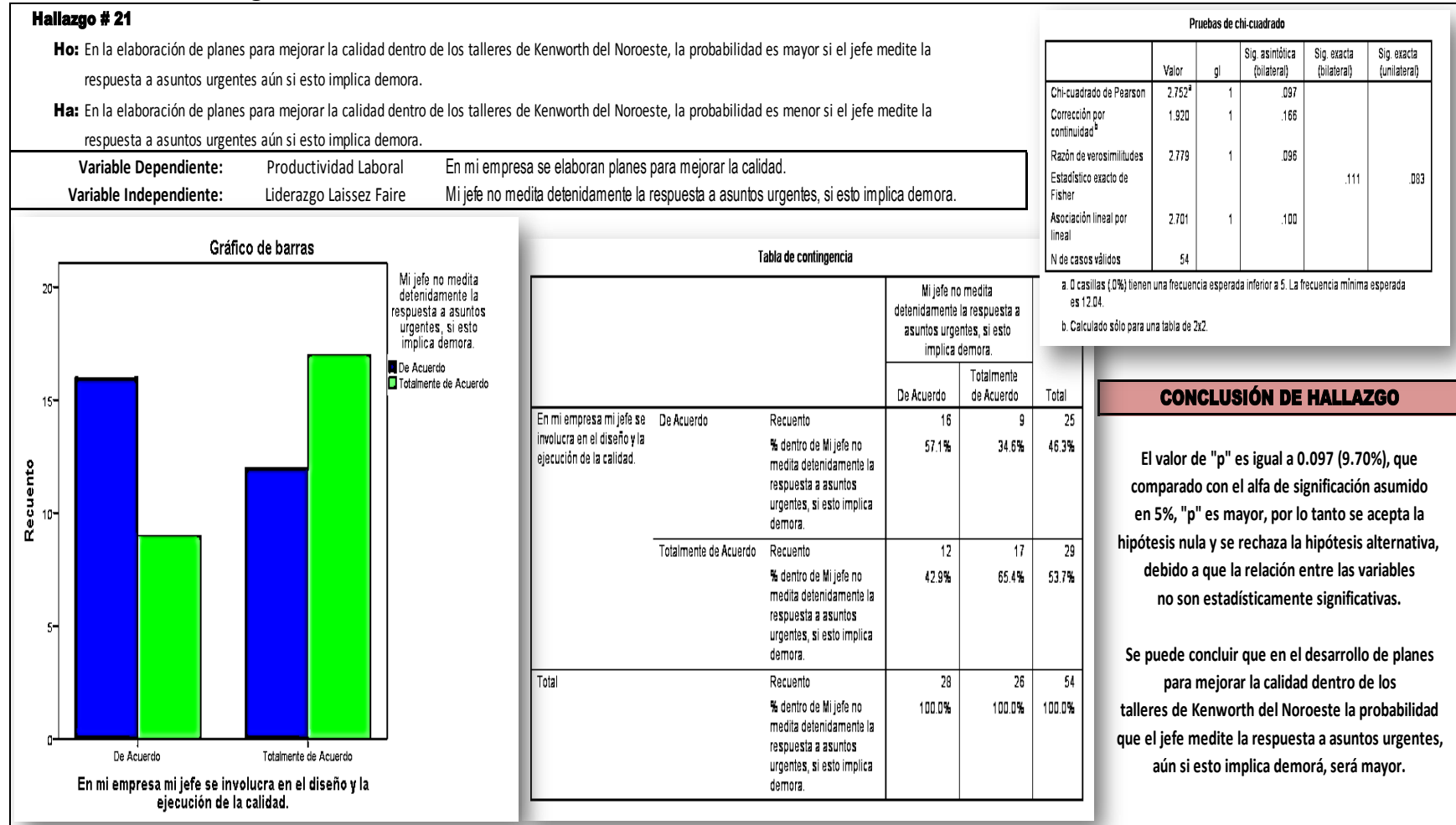
8.22 Cuadro de Hallazgo # 20.



Anexo 22. Cuadro de Hallazgo # 20.

Fuente: Elaboración propia.

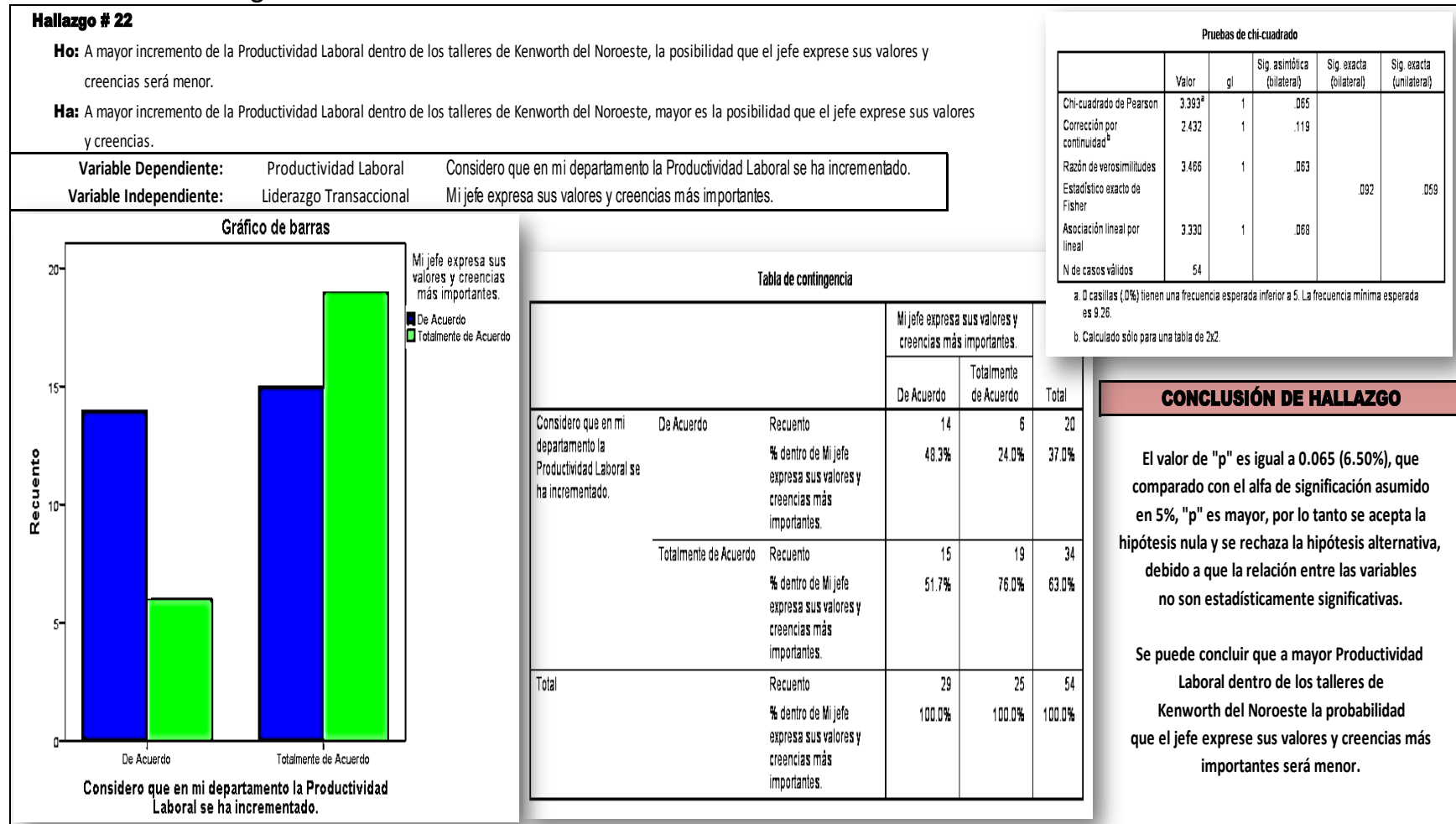
8.23 Cuadro de Hallazgo # 21.



Anexo 23. Cuadro de Hallazgo # 21.

Fuente: Elaboración propia.

8.24 Cuadro de Hallazgo # 22.



Anexo 24. Cuadro de Hallazgo # 22.

Fuente: Elaboración propia

Página intencionalmente en blanco
