



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
UNIDAD DE POSGRADO**

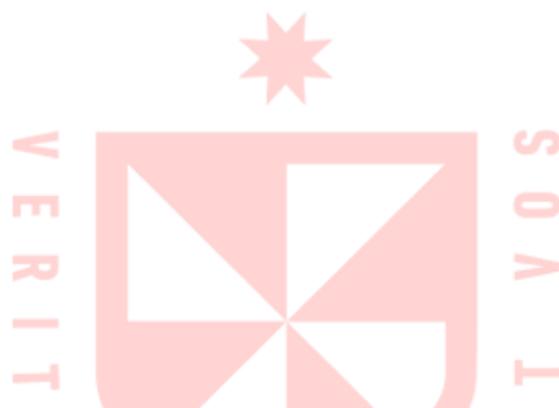
**CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL QUE  
MEJORAN LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO EN LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL SURESTE DE  
NUEVO LEÓN, MÉXICO.**

**PRESENTADO POR  
SANDRA PATRICIA RODRÍGUEZ CANTÚ**

**ASESOR  
MARCO ANTONIO NAVARRO VIACAVA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ  
2023**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
UNIDAD DE POSGRADO**

**TESIS**

**CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL QUE MEJORAN LA  
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR  
INDUSTRIAL DEL SURESTE DE NUEVO LEÓN, MÉXICO.**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR  
SANDRA PATRICIA RODRÍGUEZ CANTÚ**

**ASESOR  
DR. MARCO ANTONIO NAVARRO VIACAVA**

**LIMA, PERÚ  
2023**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a cumplir una de las metas más importantes de mi vida, acompañada de la alegría de mis seres queridos.

A todos mis profesores del posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP, por su valiosa contribución en el desarrollo de la tesis doctoral. En especial, al comité doctoral: director, Dr. Marco Antonio Navarro Viacava, Codirectora, Dra. Adriana Segovia Romo y Tutor, Dr. Javier Alfredo Ramírez Corzo. Así como, la dedicación y compromiso del Dr. Arístides Alfredo Vara Horna, en apoyo al desarrollo de mi investigación.

Ha sido un honor para mí contar con sus experiencias y conocimientos en este proyecto. Sus valiosos comentarios y sugerencias han sido fundamentales para mejorar mi trabajo y alcanzar los objetivos planteados. Su guía ha sido esencial para superar momentos difíciles y enfrentar nuevos desafíos.

A la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL, en especial, a su director Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal por la beca otorgada para mi formación profesional en estudios de posgrado, por el excelente grupo de docentes e investigadores y al grupo de trabajadores que la conforman.

Asimismo, quiero agradecer a todas las personas que han colaborado en este proceso, ya sea brindando apoyo logístico, intelectual o emocional. Cada uno ha sido una pieza clave en este rompecabezas.

Finalmente, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis familiares y amigos por su apoyo y motivación durante todo este tiempo. Sin su amor y comprensión, este logro no hubiera sido posible. En especial, a Rodolfo Quintanilla Alba por su incondicional apoyo y ser un gran compañero de vida y a mis hijos, Rodolfo y Andrés por su apoyo y comprensión.

Una vez más, gracias a todos los que directa o indirectamente me proporcionaron su invaluable ayuda. Espero poder seguir contando con su colaboración en futuros proyectos.

Con Cariño:

Sandra

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Sandra Patricia Rodríguez Cantú

Firma:   
\_\_\_\_\_

Fecha: Julio, 2023

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS .....	viii
RESUMEN .....	iix
ABSTRACT .....	x
REPORTE DE SIMILITUD .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO .....	4
1.1. Antecedentes del problema por investigar.....	4
1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema .....	10
1.1.2. Causas y Consecuencias del problema a investigar .....	20
1.1.3. Mapa conceptual del Problema a investigar .....	23
1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación .....	23
1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a investigar. Productividad. ....	25
1.2.2. Relación teórica variable dependiente con independientes: .....	28
1.2.3. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes: .....	29
1.3. Pregunta Central de Investigación.....	40
1.4. Objetivo General de la Investigación .....	40
1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación .....	40
1.5. Hipótesis General de la Investigación .....	41
1.6. Metodología .....	41
1.7. Justificación de la Investigación .....	41
1.8. Delimitaciones del estudio.....	44
1.9. Matriz de Congruencia .....	45
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	47
1.3. 2.1. Marco Teórico de la Variable Dependiente (Y) Productividad.....	47
2.1.1. Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas .....	47
2.1.2. Estudios de Investigaciones Aplicadas sobre la relación de la Variable Y con las X's.      51	
2.2. Marco Teórico y Estudios de Investigaciones Aplicadas a las Variables Independientes .....	55
2.2.1. Variable Independiente X <sub>1</sub> Gestión de tareas. ....	57
2.2.2. Variable Independiente X <sub>2</sub> Comunicación .....	69
2.2.3. Variable Independiente X <sub>3</sub> Empatía.....	77
2.2.4. Variable Independiente X <sub>4</sub> Trabajo en Equipo .....	84
2.2.5. Variable Independiente X <sub>5</sub> Motivación .....	90
2.3. Hipótesis específicas y/u operativas.....	99
2.3.1. Modelo esquemático de la hipótesis.....	99
2.3.2. Modelo Gráfico de la Hipótesis.....	100
2.3.3. Modelo de Relaciones Teóricas con la Hipótesis. ....	101

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	102
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	102
3.1.1. Tipo de Investigación .....	102
3.1.2. Diseño de la Investigación .....	103
3.2 Métodos de recolección de datos.....	104
3.2.1 Elaboración del Instrumento.....	105
3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	106
3.2.3. Validación del Instrumento. ....	109
3.3. Población, marco muestral y muestra .....	110
2.3.3. Tamaño de la muestra .....	111
2.3.4. Sujetos de estudio.....	114
2.4. Métodos de Análisis. ....	114
CAPÍTULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	117
4.1. Prueba Piloto.....	117
4.2. Resultados. ....	118
4.2.1. Estadística descriptiva.....	121
4.2.2. Análisis estadístico. Ecuaciones estructurales. ....	129
4.3. Comprobación de Hipótesis. ....	133
CONCLUSIONES.....	137
REFERENCIAS.....	146
ANEXO A. Encuesta. ....	160
ANEXO B. Formato Validación de expertos. ....	163
ANEXO C. Validación de contenidos.....	170

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> RANKING DE POSICIÓN SOCIOECONÓMICA DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN. ....	16
<b>TABLA 2.</b> PERFIL SOCIOECONÓMICO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN EN RELACIÓN CON LOS MUNICIPIOS DE LA ZONA SURESTE. ....	18
<b>TABLA 3.</b> RELACIÓN ESTRUCTURAL HIPÓTESIS-MARCO TEÓRICO. ....	101
<b>TABLA 4.</b> VARIABLES DE INVESTIGACIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN. ....	107
<b>TABLA 5.</b> MARCO MUESTRAL DE LA INVESTIGACIÓN. ....	111
<b>TABLA 6.</b> DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA. ....	121
<b>TABLA 7.</b> FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS MEDICIONES. ....	122
<b>TABLA 8.</b> DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD (P). ....	123
<b>TABLA 9.</b> DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE TAREAS (GT). ....	123
<b>TABLA 10.</b> DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE COMUNICACIÓN (C). ....	124
<b>TABLA 11.</b> DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE EMPATÍA (E). ....	125
<b>TABLA 12.</b> DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE TRABAJO EN EQUIPO. (TE). ....	125
<b>TABLA 13.</b> DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE MOTIVACIÓN (M). ....	126
<b>TABLA 14.</b> VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS VARIABLES. ....	127
<b>TABLA 15.</b> CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE ESCALAS. ....	130
<b>TABLA 16.</b> EFECTOS DIRECTOS, INDIRECTOS Y TOTALES DE LA COMUNICACIÓN, EMPATÍA Y TRABAJO EN EQUIPO, CONSIDERANDO LA DOBLE MEDIACIÓN DE LA GESTIÓN DE TAREAS Y TRABAJO EN EQUIPO. ....	134

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES CON RESPECTO AL LÍDER.....	7
<b>FIGURA 2.</b> ÍNDICE GLOBAL DE PRODUCTIVIDAD DE LA ECONOMÍA (IGPLE) CON BASE EN HORAS TRABAJADAS. MÉXICO. ....	11
<b>FIGURA 3.</b> COMPARATIVA DE MÉXICO CON LOS PAÍSES MÁS PRODUCTIVOS EN TÉRMINOS DE PIB. (DÓLARES). ....	12
<b>FIGURA 4.</b> TASA DE CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO POR SECTOR. MÉXICO. ....	14
<b>FIGURA 5.</b> MAPA CONCEPTUAL DEL PROBLEMA A INVESTIGAR. ....	23
<b>FIGURA 6.</b> LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONENTEN. ....	33
<b>FIGURA 7.</b> TEORÍA DE LA EMPATÍA. ....	34
<b>FIGURA 8.</b> FACTORES SOBRE BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO. ....	37
<b>FIGURA 9.</b> MODELO IMPACTO DE LA EMPATÍA EN LA GESTIÓN DE CRISIS. ....	81
<b>FIGURA 10.</b> MODELO GRÁFICO DE VARIABLES. ....	100
<b>FIGURA 11.</b> SECTORES INDUSTRIALES MUNICIPIO DE ALLENDE, N.L. ....	119
<b>FIGURA 12.</b> SECTORES INDUSTRIALES MUNICIPIO DE CADEREYTA JIMÉNEZ, N.L. ....	119
<b>FIGURA 13.</b> SECTORES INDUSTRIALES MUNICIPIO DE LINARES, N.L. ....	120
<b>FIGURA 14.</b> SECTORES INDUSTRIALES MUNICIPIO DE MONTEMORELOS, N.L. ....	120
<b>FIGURA 15.</b> RE-ESPECIFICACIÓN DEL MODELO EXPLICATIVO ....	131
<b>FIGURA 16.</b> COEFICIENTES PATH Y SIGNIFICANCIAS DEL MODELO EXPLICATIVO. ....	132

**ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS**

INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
PIB	Producto Interno Bruto.
RAE	Real Academia Española de la lengua
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
PEA	Población Económicamente Activa
IGPLE	Índice Global de Productividad Laboral de la Economía
KLEMS	Capital (K), Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios (S).
OIT	Organización Internacional del Trabajo
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
TELM	Tendencias del Entorno Laboral en México
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social
CONAPO	Consejo Nacional de Población
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
COVID-19	Corona Virus D año 2019
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
IPN	Instituto Politécnico Nacional
HEXACO	Modelo de Personalidad de 6 Factores

## RESUMEN

Este estudio analiza las competencias más relevantes que poseen los líderes de las empresas en puestos de dirección, permitiendo la consecución de los propósitos organizacionales por medio de sus empleados reflejándose en productividad en un entorno empresarial mexicano. Se encuestó a 180 directivos mediante autoinformes presenciales y se analizaron los datos utilizando modelos de regresión lineal (SPSS) y ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para evaluar los efectos directos e indirectos de las variables y obtener una mayor confiabilidad y precisión. Los resultados evidencian un efecto directo significativo en gestión de tareas ( $\beta = 0.314$ ,  $p < 0.001$ ) y trabajo en equipo ( $\beta = 0.243$ ,  $p < 0.022$ ) sobre la productividad laboral; sin embargo, se encontró efectos totales relevantes a través de éstas en comunicación, ( $\beta = 0.465$ ,  $p < 0.547$ ) y en empatía ( $\beta = 0.477$ ,  $p < 0.336$ ); a su vez, se encontró efectos totales no significativos para motivación ( $\beta = 0.068$ ,  $p < -.091$ ). A través de la mediación el modelo se explica con un  $R^2$  (0.545) para gestión de tareas y de  $R^2$  (0.618) para trabajo en equipo y un  $R^2$  (0.269) sobre la variable independiente de productividad. Los resultados sugieren que, los directivos buscaron impulsar la productividad laboral de sus colaboradores en un contexto complejo, promoviendo una comunicación efectiva entre el personal, la empatía hacia los demás y la motivación diaria mediante la adecuada gestión de tareas y el fomento del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos y metas establecidas por las organizaciones.

**Palabras claves:** Gestión de tareas, comunicación, trabajo en equipo, empatía, motivación, productividad, directivos.

## ABSTRACT

This study examines the most relevant competencies possessed by leaders in managerial positions within companies, enabling the achievement of organizational objectives through their employees, resulting in increased productivity in the Mexican business environment. A total of 180 managers through face-to-face self-reports and analyzed the data using linear regression models (SPSS) and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) to assess the direct and indirect effects of variables and ensure greater reliability and accuracy. The results reveal a significant direct effect of task management ( $\beta = 0.314$ ,  $p < 0.001$ ) and teamwork ( $\beta = 0.243$ ,  $p < 0.022$ ) on work productivity. Moreover, relevant total effects were found for communication ( $\beta = 0.465$ ,  $p < .547$ ) and empathy ( $\beta = 0.477$ ,  $p < 0.336$ ) through these competencies. However, motivation demonstrated non-significant total effects ( $\beta = 0.068$ ,  $p < -0.091$ ). The model is explained through mediation, showing an  $R^2$  of 0.545 for task management, an  $R^2$  of 0.618 for teamwork, and an  $R^2$  of 0.269 for the independent variable of productivity. The findings suggest that managers sought to enhance their employees' work productivity in a complex context by promoting effective communication among staff, fostering empathy towards others, and providing daily motivation through appropriate task management and team collaboration to achieve the objectives and goals set by the organizations.

**Keywords:** Task Management, communication, teamwork, empathy, motivation, productivity, executives.

## REPORTE DE SIMILITUD

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

93. TESIS DOCTORADO - RODRIGUEZ - A  
SESOR DR. MARCO NAVARRO.docx

RECuento DE PALABRAS

**49424 Words**

RECuento DE CARACTERES

**274291 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**176 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**742.5KB**

FECHA DE ENTREGA

**May 15, 2023 12:15 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**May 15, 2023 12:18 PM GMT-5**

### ● 11% de similitud general

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

- 9% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende examinar los diferentes enfoques estratégicos de los líderes en el nivel de gerencia, destacando las características utilizadas para lograr los objetivos propuestos por las organizaciones que requieren del alcance de metas, puesto que participan dentro de una economía globalizada, con una alta interconexión y con mercados altamente competitivos. Se aspira a demostrar que las características que aplica cada líder en su área se verán reflejados en un aumento en la productividad de sus colaboradores y esto, a la vez, impacte de forma positiva en los resultados de las empresas.

La necesidad de que exista un liderazgo eficiente en la administración de las organizaciones que asegure condiciones de trabajo favorables para asegurar el logro de sus objetivos, resulta del reconocimiento y atención al recurso humano. Así, las acciones que lleve a cabo el directivo deben estar encaminadas a su propia gestión e impulse su beneficio, como estrategia para el éxito de la empresa. El líder debe ser capaz de utilizar las técnicas de la administración y resolver problemas en el menor tiempo posible y con diversas situaciones, actuando correctamente (Ramírez, 2012).

El mundo empresarial de la actualidad se enfrenta a una serie de situaciones caracterizadas por cambios constantes, lo que hace que las organizaciones se adapten a ellos con el fin de incrementar y mantener su rendimiento, en función de un liderazgo y una supervisión efectivos. Todo modelo de liderazgo debe responder a las necesidades de la organización y sus teorías enfocadas en situaciones específicas, tomando aspectos como comunicación, motivación, entrenamiento y compensación que indicarán las directrices del modelo de liderazgo gerencial a seguir para el fortalecimiento del desempeño laboral (Calero, 2019).

Cada modelo permite una actitud de cambio en los líderes, quienes conocen los procesos correspondientes a su área aportándoles teorías para lograr enfocar a su equipo y cumplir con la meta estipulada (Rojas, 2019). El factor humano es vital en las organizaciones, y para ser productivo y satisfacer los requisitos actuales, se requiere principalmente la reevaluación como persona, como empleado y como parte trascendental del crecimiento de la empresa. En diferentes estudios se menciona el liderazgo gerencial como una variable principal donde se afirma que cuanto mayor sea aplicado por el líder se reflejará en mayor desempeño laboral de parte de los subordinados (Rojas, 2019).

Existen estudios sobre productividad y liderazgo, pero persiste el desinterés dentro del ámbito organizacional sobre la dinámica entre ambas para el logro de resultados positivos; para este estudio se detallan las características del líder directivo que lo ayuden a mejorar las situaciones de interacción personal con los trabajadores a su cargo.

En el presente estudio, el primer capítulo presenta los antecedentes del problema, la interrogante central, los objetivos, la hipótesis y la justificación, para después en el segundo capítulo, con referencia al marco teórico, se hace una revisión bibliográfica de la literatura por cada una de las variables que sustentan las hipótesis de este estudio.

En el tercer capítulo, se describe la metodología y los pasos que se seguirán para lograr el propósito de este estudio mediante la comprobación de las hipótesis descritas en el capítulo anterior. Se determina qué tipo de diseño o estudio se realiza, teniendo en cuenta la población, muestra y objeto de investigación al que se aplicó la herramienta; en este caso una encuesta que explica su estructura y dará los resultados que servirán para analizar los datos. Finalmente, el cuarto capítulo

presenta los resultados obtenidos al realizar un análisis a profundidad con el fin de sacar conclusiones y realizar algunas recomendaciones respecto a lo encontrado durante la presente investigación.

## **CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO**

En el contenido de este capítulo existe una breve descripción de los antecedentes sobre liderazgo y productividad, las primeras teorías y relaciones que conducen al logro de los objetivos en las organizaciones. La situación actual en la industria en México se investiga en relación con las características del liderazgo de sus empleados, como la gestión de tareas, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la motivación, lo que los lleva a lograr una productividad laboral óptima, conduciendo a beneficios mutuos y resolviendo el problema que se plantea en el presente estudio. También se incluyen datos regionales sobre la situación en la industria en los municipios del sur del estado de Nuevo León, que se aceptarán como base de la muestra.

Los factores que influyen en el planteamiento del problema a partir de la relación de los antecedentes teóricos de las variables independientes y la dependiente permiten formular la pregunta de investigación y su objetivo principal. Esto constituirá la base de los supuestos que justificarán la metodología propuesta para la búsqueda de respuestas, razón de ser de este estudio.

### **1.1. Antecedentes del problema por investigar**

El liderazgo de hoy requiere del desarrollo de cuestiones más personales aplicando carisma, empatía, dirigir con el ejemplo, etc., formando equipo con los empleados a su cargo. Prácticamente, la figura del líder ha cambiado y seguirá evolucionando, hoy mismo se está viviendo un cambio en la forma de ver el futuro de las áreas de trabajo (Gómez, 2008). El liderazgo afecta la capacidad de un sujeto o de un sistema cuando se encuentra ante un proceso ya sea de índole social u organizacional. Estas características se relacionen con el poder y la influencia y la

forma que lo abordan desde los más democráticos a los autoritarios, sobre situaciones, organizaciones o individuos (Méndez & Vera, 2009).

Durante el inicio de la revolución industrial, aproximadamente en el siglo XVIII se inicia el estudio de la productividad como disciplina con el padre de la economía moderna Smith (1766), quien propuso la idea de que la especialización era necesaria para aumentar la productividad. El enfoque era la administración científica del trabajo, controlando tiempos, cronometrando operaciones y dividiendo las tareas se conseguía reducir tiempos inactivos de los trabajadores y se reflejaba en un aumento de la productividad. Posteriormente, entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se produjo un hecho relevante. Por primera vez, surgieron corrientes de pensamiento que abordaban el análisis científico de los fenómenos del trabajo.

Todas estas teorías en algunas particularidades siguen vigentes; aportan algo a las características observables como lo son, las teorías de Liderazgo Transformacional de Bass & Avolio (1994) con temas de desarrollo organizacional; de igual manera otras teorías que aportan se encuentran en investigación de manera activa como la teoría del Intercambio de Ulh-Bien (1995). Desde que el hombre comenzó a compartir en las sociedades, se escuchaba de líderes que organizaban, controlaban y planeaban grandes exploraciones y guerras. En la época moderna, los investigadores en liderazgo mencionaron, por primera vez, el impacto de las interacciones del día a día de los equipos de trabajo con sus líderes, la necesidad de orientar el logro de metas u objetivos planificados en el tiempo, visto con un enfoque empresarial. Uno de los mayores especialistas en la formación de líderes fue Maxwell (1998), el cual escribió un libro con el objetivo de ayudar a los profesionales a desarrollar sus propias técnicas de actuación y mejorar sus prácticas de liderazgo, para aplicarlas a la vida cotidiana.

También se han destacado una serie de pensadores, como Allen (2001), quien postuló sus propias ideas sobre cómo gestionar el tiempo y el compromiso, evitar el estrés y mantener el control emocional, enfoques menos relacionados con la gestión de procesos y más con la gestión, el liderazgo, la productividad individual y el crecimiento personal. Además, para las generaciones más de vanguardia esta Catmull (2015), enfocado en la innovación y creatividad; y Bock (2015) con un enfoque de cómo los líderes pueden retener talentos, promover la creatividad, generar satisfacción y aumentar el desempeño de sus colaboradores por medio de un pensamiento “fuera de la caja”; además de Covey (2015) sobre las actitudes y conductas de las personas altamente efectivas.

Ahora bien, la influencia que tiene un líder en su organización es de vital importancia, ya que influye directa e indirectamente en la estructura interna de la organización (Rivera & Conrado, 2016). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en su Estudio Económico para México (OCDE, 2019), confirma que el crecimiento insuficiente de la productividad laboral sigue caracterizando a las economías más avanzadas del mundo; agrega que esto se deriva de la composición de los factores productivos del país y de las condiciones laborales, económicas y sociales que no logran potencializar y utilizar eficientemente los recursos humanos.

Ahora bien, dentro de las condiciones laborales que afectan directamente a la productividad de cada empleado se encuentra el síndrome de agotamiento, que se refiere a un proceso de deterioro y desgaste a la atención y cuidado en la realización de sus actividades, respondiendo al estrés crónico, a consecuencia de sentimientos y actitudes negativas. Aquí es donde el empleado pierde el interés y se vuelve insensible a los estímulos o la motivación, para esto las organizaciones deberán permitir

entornos estables que generen que las habilidades y los procedimientos se estandaricen para todo el personal involucrado y evitando la saturación a unos pocos (Caicedo, 2020).

Según resultados que arrojó el estudio de Tendencias del Capital Humano México de Deloitte (2019), la percepción del subordinado hacia el liderazgo es un enfoque que deriva en el compromiso de las personas, por lo que las organizaciones ya visualizan esfuerzos en esquemas de medición que buscan la correlación entre compromiso y productividad (Figura 1). Los problemas relacionados con la productividad, el bienestar, el exceso de trabajo y el síndrome del agotamiento del empleado, han ido en aumento.

**Figura 1.** Percepción de los colaboradores con respecto al líder.



Fuente: Elaboración Propia con datos de Tendencias del Capital Humano (Deloitte, 2019).

En el mismo estudio se señala que en México la mayor parte de las organizaciones afirman que la responsabilidad en el desempeño organizacional es compartida en todos los niveles de esta, especialmente con sus líderes que focalizan una visión hacia adelante y definen el funcionamiento entre sus organizaciones, sus

clientes, su personal y la sociedad, en general. Esto en gran medida, depende directamente del propio líder quien aplica su conocimiento y experiencia en sus habilidades, confianza, carisma, compromiso, enfoque, control emocional, comunicación, creatividad, etc. (Deloitte, 2019).

Ramírez (2012) en su investigación indica que, si se pretende tener excelente operatividad dentro de las organizaciones, el liderazgo y la gerencia deben permanecer juntos. El liderazgo refleja la capacidad de un gerente para actuar, respondiendo de manera efectiva a los desafíos del entorno interno y externo; es decir, las habilidades gerenciales definen el liderazgo aplicado como un proceso al que se le suma el conocimiento, la experiencia y la comprensión de los roles de los demás. Además, agrega que los gerentes deben capacitarse para desempeñar la doble función de gerenciar y liderar a su equipo de trabajo aprovechando al máximo los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Los líderes gerentes desarrollan competencias que representan los atributos personales evidenciables que son aportados a su trabajo. Es así como logran un eficiente desempeño orientado en la cooperación y trabajo en equipo, generando la capacidad de trabajar y haciendo que los subordinados a su supervisión colaboren unos con otros. Por lo tanto, las competencias clave que los líderes deben desarrollar para lograr sus metas y objetivos están en el desarrollo de personas, la participación en las actividades de los procesos y la facilitación de iniciativas. Otra competencia clave sería el trabajo en equipo y la cooperación, integrando la comunicación y transferencia de conocimiento, así como la interacción de esos equipos compartiendo ideas (García, Duran & Prieto, 2017).

Dentro de la administración de la organización, el gerente realiza las funciones del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) con su equipo de

subordinados a cargo. Sin embargo, para liderar dichos procesos, éste debe trabajar sobre los aspectos humanos que coincidan con el comportamiento organizacional. Existe una relación de forma regular y directa sobre la aplicación de las funciones y un buen desempeño laboral de los equipos de trabajo, esto implica que, si el gerente realiza sus funciones tomando en cuenta los aspectos humanos de su equipo de trabajo, logran alcanzar los objetivos y metas de la empresa (Domínguez, 2018).

Las habilidades o competencias están muy relacionadas con necesidades dadas por un contexto particular y específico, es decir que no es conveniente generalizarlos. Sin embargo, en el nivel directivo se observan una serie de peculiaridades relacionadas con el liderazgo gerencial, que forma parte de un desempeño favorecedor para la organización, logrando metas y generando valor en la organización a largo plazo. Se identifican tres categorías entre los grupos de competencias a desarrollar como de índole personal, social y directivo; los cuales deberán ajustarse cada modelo organizacional, a las necesidades, misión, estrategia y cultura corporativas (Páez, 2008).

Según García, Duran & Prieto (2017) destacan que, las competencias gerenciales se agrupan en dos grandes categorías: duras y blandas. Las primeras referidas al conjunto de conocimientos y habilidades que hacen posible la ejecución óptima del trabajo y, las segundas, consideran factores actitudinales que son válidos en diferentes contextos, distinguiéndose como elementos estratégicos de las organizaciones. Las habilidades reconocidas como blandas o socioemocionales tienen una función directa con la gestión gerencial, por lo tanto, impactan fuertemente con el desempeño general de la organización. La firma consultora McKinsey & Company reconoce la importancia de dichas habilidades y afirma que el liderazgo durante tiempos difíciles requiere desarrollar protecciones culturales y psicológicas

para los empleados. Los líderes que se preocupan por los empleados hacen más que escuchar, expresar tristeza e inquietud y tomar acciones simbólicas reconfortantes (McKinsey Quarterly, 2020).

Por lo anterior, se analiza contar con un liderazgo aplicado en las organizaciones con diferentes ángulos de mando, ejecutando estrategias objetivas que permitan la estabilidad y crecimiento. Se resaltarán las características que líder deberá manejar para que impacte de manera positiva en la organización. No existe un antecedente de investigación del presente tema aplicado a las empresas de la zona. Se desprende que, con base en la información expuesta es necesario llevar a cabo un estudio para definir las características que intervienen en el liderazgo del personal directivo o de alta gerencia y que influyen en la productividad de los empleados de las empresas del sector industrial del sureste de Nuevo León.

#### **1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema**

Para conformar equipos de trabajo es necesario seleccionar al líder indicado que por medio de su desempeño lleve a la organización a aumentar su productividad, en conjunto con el alcance de los objetivos o metas de la compañía y propiciando un clima organizacional adecuado para las tareas diarias. Dentro de las organizaciones hay una tendencia a relacionar la productividad con procesos importantes como la competitividad, volviéndola sostenible a través del tiempo. Una adecuada interacción de múltiples factores que intervienen en la administración interna de una empresa puede llegar a alcanzar muy buenos resultados (Camargo, 2019).

La productividad laboral en la economía de un país manifiesta la riqueza de una nación basándose en el aumento en los ingresos de las personas y del gobierno, a su vez, se verá reflejado en el bienestar de esta. El aumento en la cantidad de bienes y servicios que produce un país durante un periodo de tiempo se llama crecimiento

económico y se mide por el Producto Interno Bruto (PIB), el cual se divide por población ocupada u horas trabajadas según se requiera, multiplicado por su base 100 (Figura 2) (CONEVAL, 2018).

**Figura 2.** Índice global de productividad de la economía (IGPLE) con base en horas trabajadas. México.



Fuente: Elaboración Propia con datos del STPS (2020) Base 100. PIB/HT\*100

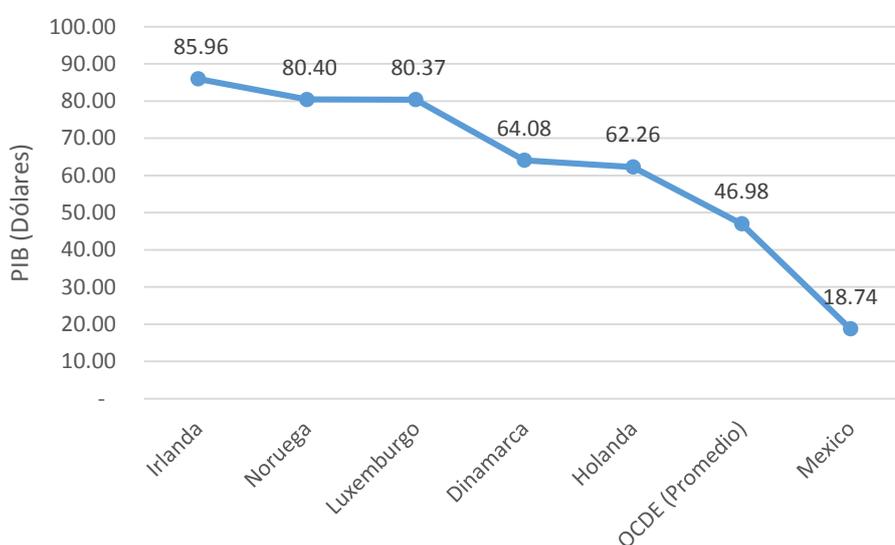
En los últimos años, para medir los conceptos de competitividad y productividad se han utilizado diferentes métodos y unidades de análisis. El término productividad es utilizado con mayor frecuencia en las cuestiones empresariales e industriales, aunque también es utilizado por países, estados, ciudades, regiones e incluso, es usado para hablar de personas productivas. En México, se ha transitado también por un proceso, aun sin concluir de cambio estructural. Se percibe diversificación de la matriz productiva y se han orientado con éxito las exportaciones hacia mercados dinámicos. Sin embargo, el crecimiento de la productividad ha sido insuficiente y muy inferior al de algunos países muy competitivos en el sector (El Financiero, 2019).

En las empresas los directivos de la alta gerencia llevan la responsabilidad de dirigir a sus colaboradores para que éstos se esfuercen en producir bienes y servicios de forma eficiente, por lo que la mayor parte de la intervención para mejorar la productividad en la organización se origina en ellos. Los dueños o CEO ven su negocio como medio para ganarse la vida, descuidando la implementación de estrategias

efectivas que les permitan mantenerse a flote y competir en círculos comerciales cada vez más altos. Parte de sus problemas derivan del estilo de gestión, las tradiciones, el pensamiento, la cultura y el comportamiento de los empresarios, que imprimen modos de actuación y actitudes en la organización y gente (Castellanos et al., 2003).

A nivel internacional, la productividad laboral se mide cruzando dos variables: Productividad Total de los Factores (Capital, Trabajo, Energía, Materiales y Servicios), abreviado en inglés como KLEMS; además del Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE), que se basa en PIB per cápita o por hora trabajada (Figura 3). Cuanto menor sea el PIB por hora trabajada de un país, menor será la utilización de los recursos humanos, así como menor será la eficiencia del factor trabajo (INEGI, 2019).

**Figura 3.** Comparativa de México con los países más productivos en términos de PIB. (Dólares).



Fuente: Elaboración Propia con datos del Foro Económico Mundial. Schwab, K. (2020).

Ahora bien, en el país existen brechas en el área de productividad, a la vez, están asociadas entre sí. México cuenta con una extensión territorial de 1, 964,375 km<sup>2</sup> y con una población de 126, 577,691 habitantes (CONAPO, 2019); donde el 45.50% es la población económicamente activa (PEA) y la cuenca productiva participa

con un 16.50% del empleo, además de la diferencia territorial, relativa a la orientación predominante de su actividad manufacturera, en cuanto a sectores y de mercado, con tasas más altas de la productividad en la manufactura y las exportaciones, por mencionar algunos. Por ejemplo, las microempresas concentradas en el mercado local, poseen menor productividad que las grandes empresas, es entonces que se hace necesario el impulsar la productividad con la creación de políticas públicas que den fuerza al cierre entre dichas brechas, provocando el crecimiento económico del país y de las regiones (CEPAL, 2016).

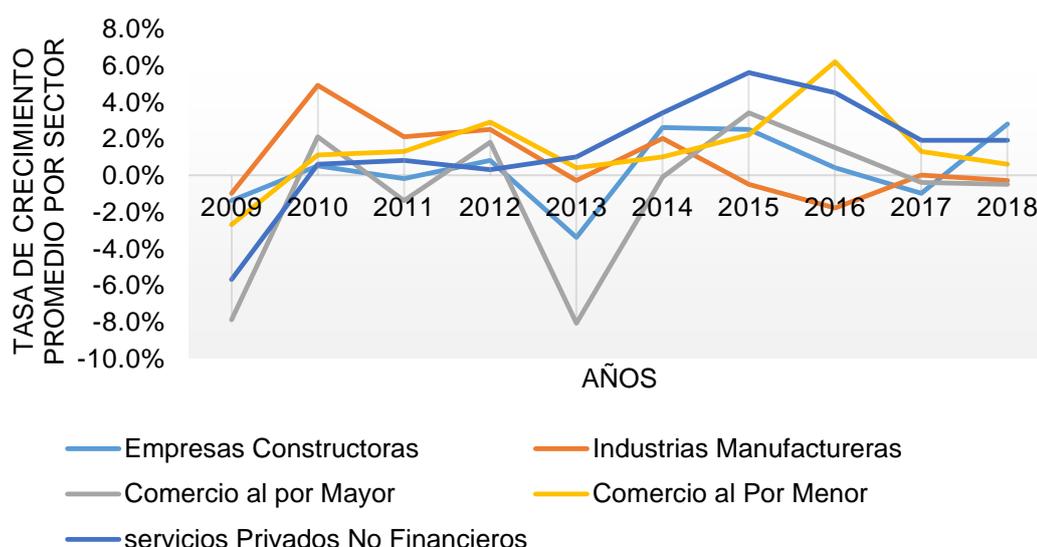
Esto refleja la importancia fundamental que tiene para los líderes de la industria desarrollar y perfeccionar sus propias habilidades de liderazgo y gestión, forjar relaciones extraordinarias con sus colaboradores y aplicarlos como modelo a seguir para moldear en sus colegas un estilo de liderazgo que promueva la organización. Estar en una posición de liderazgo no es una tarea fácil, es necesario tener una buena relación basada en ejercer las habilidades gerenciales adecuadas como líder valioso, eficaz y capaz; aplicar los elementos, técnicas y herramientas, desarrollar estrategias de coaching, planificación y organización que tengan un fuerte impacto en el desempeño, la productividad y por ende en los resultados de la empresa en relación a los recursos humanos de sus miembros, para lograr sus objetivos (Prado, 2020).

Para las empresas, el gran desafío es comprender que la productividad no se trata solo de entregar resultados sino también, de tener en cuenta los aspectos tanto personales como organizacionales para optimizar el desempeño. El desarrollo de un liderazgo inspirador y eficaz requiere de un continuo trabajo con las personas que dirigen las operaciones de la empresa, lo que implica fortalecer habilidades específicas como la empatía, la comunicación efectiva y el interés por los resultados, el pensamiento claro, la inteligencia emocional, la negociación, así como la disciplina

de disfrutar de una vida profesional equilibrada, utilizando la formación continua para conseguirlo (El Economista, 2018).

Los diferentes impulsores de la productividad regional en México están relacionados con diferentes variables específicas, como las exportaciones, la pobreza regional y las actividades económicas informales. Como resultado, existen diferencias en los niveles de ingreso y las tasas de crecimiento económico en cada región. Así, las entidades con mayor crecimiento económico son también las que muestran un mayor crecimiento de la productividad. Uno de los estados que ha mantenido las tasas de rendimiento más altas en los últimos 10 años es Nuevo León (CEPAL, 2016).

**Figura 4.** Tasa de crecimiento anual promedio por sector. México.



Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI (2019).

En México, la industria es pieza fundamental para la actividad económica solo que en los últimos años ha ido a la baja su tasa de crecimiento (Figura 4). Según el INEGI (2019), la actividad industrial abarca desde la minería, generación y distribución de energía eléctrica, de agua y gas, construcción e industria manufacturera; representando aproximadamente un 28% del PIB nacional. Los diversos niveles de productividad entre las regiones del país contribuyen a una desigualdad entre los

sectores, los que usan intensivos capitales y recursos no renovables, así como, los de la frontera norte con vínculos comerciales y de inversión del vecino país, estos últimos tienden a registrar alto nivel de productividad e ingresos (OCDE, 2019).

Estas variables demográficas y empresariales de las diferentes zonas tienen relación con el comportamiento del líder, algunos demuestran que tienen un objetivo definido y piensan a futuro, ayudando así a sus subalternos a fijar metas que vayan de acuerdo con la visión empresarial. El tipo de empresa ya sea industrial, comercial o de servicio, tiene mucha relevancia en la eficacia del liderazgo aplicado, además la actitud del líder está basada en la cultura nacional, formada por creencias y valores de la región (Robles, de la Garza & Medina, 2008).

El Estado de Nuevo León está situado al norte del país y comprende un territorio de 64,156 km<sup>2</sup>, contando con una población aproximada de 5, 380,361 habitantes de los cuales un 50.08% la conforma la PEA y de estos un alto índice de la población se encuentra ocupada representando un 96.36%, impactando con un alto índice de productividad laboral de un 97.50%, por encima de la media nacional que es de 90.50% (Gobierno de Nuevo León, 2019).

En los últimos años en el país se ha observado una contracción en cuanto a los índices del PIB, marcando una desaceleración en la productividad de las empresas en todos los sectores empresariales. Para Nuevo León solo se refleja una pequeña disminución en el sector secundario en el área de la construcción por parte del sector público, todas las demás áreas siguen con índices positivos. De acuerdo con datos proporcionados por la Secretaría de Economía y Trabajo del Gobierno de Nuevo León (2019), el sector industrial del estado registró un crecimiento, con una participación del 9.7 % de aporte al PIB nacional, superando la caída que se registró a nivel nacional y contribuyó a el PIB del Estado con una tasa de participación del 23.6%.

De acuerdo con un estudio de diagnóstico realizado por el Gobierno Federal sobre la complejidad económica del Estado de Nuevo León, éste ocupa el tercer lugar en cuanto a la actividad industrial total, medida por su participación en la economía del PIB Nacional a una tasa del 7.5 % (Tabla 1) según datos del INEGI (2019). Dado lo anterior, esto sugiere que la productividad en México está positivamente correlacionada con el crecimiento del PIB y las exportaciones y negativamente relacionada con la informalidad y la pobreza. Entonces las entidades con mayor crecimiento de la productividad reducirán significativamente su informalidad y pobreza; por lo tanto, cuanto mayor sea el crecimiento económico mayor será el crecimiento sobre la productividad.

**Tabla 1.** *Ranking de Posición Socioeconómica del Estado de Nuevo León.*

			<b>Media Nacional</b>	<b>Ranking de 32 Estados</b>
Crecimiento Económico (2018)		3.30%	4.5%	7
Productividad Laboral (2018)	\$	271*	\$ 161*	3
PIB Per Cápita precios corrientes (2017)	\$	298,137*	\$ 167,618*	3
Peso en PIB Nacional (2017)		7.50%		3
Peso en PIBE Actividades Secundarias (2017)		39.70%	32.50%	12
Ingresos Laborales Per Cápita (2018)	\$	3,280*	\$ 2,378*	4

\*Millones de pesos (MDP)

Fuente: Elaboración Propia adaptada del INEGI (2019)

El Estado se conforma por 51 municipios, en los cuales se desarrollan diferentes actividades según la zona, que van desde las áreas de agricultura y alimentos, servicios y comercio y de transformación o industriales, en esta última se destacan cinco sectores importantes: maquinaria, vehículos de transporte, electrónicos, metales y químicos y plásticos. Los municipios que comprenden parte

de la zona sureste como lo son Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares (Tabla 2) participa con un aproximado del 16.5% del PIB estatal, debido a su proceso de desarrollo industrial (Gobierno de Nuevo León, 2019). Además, este sector cuenta con un crecimiento sostenido de población de un 7.5% mismo que se ve reflejado en el nivel de empleos registrados en el IMSS y una red carretera en conjunto de aproximadamente 600 km, agregando el interés del desarrollo comercial por medio del estado vecino de Tamaulipas con su puerto de carga de mercancías internacional de la ciudad de Tampico (INEGI, 2019).

Según el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, con el Programa Especial de fortalecimiento Municipal y Desarrollo Regional realizado por el Gobierno de Nuevo León, menciona que el desarrollo debe ser atendido desde una visión integral y multifactorial, en la cual los diferentes actores de la administración pública busquen la promoción para el desarrollo socioeconómico, reduciendo brechas existentes y aumente el acceso a oportunidades laborales de diferentes regiones de la entidad. La zona sureste del estado es una de las cuales se ha promovido en el aumento de la actividad industrial, apoyando zonas o áreas para parques industriales, esto también es apoyado en el objetivo número nueve de economías incluyentes del Plan Estratégico 2015-2030 del Consejo de Nuevo León (2017).

**Tabla 2.** Perfil Socioeconómico del Estado de Nuevo León en relación con los municipios de la zona sureste.

Indicador	Nuevo León	Municipios Zona Sureste*
Superficie	64,156 km <sup>2</sup>	7,209 km <sup>2</sup>
<b>Población</b>		
(Conapo, 2019)	5,380,361	270,569
PEA	2,694,485	126,220
PEA Ocupada	2,596,406	122,408
PEA Manufacturas	586,268	ND
<b>Producción</b>		
PIB	\$ 1,460, 375 mdp	\$ 182,357mdp
PIB Sector manufacturas	\$ 344,648 mdp	\$ 8,718 mdp
PIB per cápita	\$ 16,248 USD	\$ 14,370 USD**
Índice de Productividad Laboral base personal ocupado	97.50%	ND

\*Municipios Zona Sureste incluye: Allende, Cadereyta Jiménez, Linares y Montemorelos.

\*\*Promedio para la zona.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, CONAPO y Secretaría de Economía de Nuevo León. Consejo Nuevo León. Comprende 2015 a 2019.

En otro estudio realizado por el Gobierno de Nuevo León en el marco del Plan Estatal de Desarrollo se concluyó que, en las zonas urbanas, la asistencia gubernamental es relativamente más accesible debido a tener una menor población, es decir, representa un mayor valor agregado a la región. Sin embargo, esto también da lugar a problemas de saturación, dando lugar en ocasiones a una alta regulación, afectando la competitividad de las empresas de la entidad situadas en esta zona económica. Otro aspecto que debe enfatizarse es que la alta concentración de la población en las áreas urbanas crea una disparidad cada vez mayor entre las áreas urbanas y rurales, y puede ocasionar conducir a sesgos en la formulación de políticas públicas entre las dos regiones.

A los municipios de la zona sureste del estado, el crecimiento poblacional de los últimos años aunado a la aplicación de programas gubernamentales han

incentivado un desarrollo industrial que les distingue al ofrecer un recurso valioso para la economía y que con el paso del tiempo han desarrollado nuevas industrias, floreciendo con gran éxito la de procesos, como por ejemplo del sector alimentos, diversos productos del área de plásticos y derivados, así como, del área de la metalurgia, maquiladoras de ropa; empresas del área de servicio como transportes de carga y pasajeros, talleres, hoteles y restaurantes, entre otras (Castillo, 2016).

Esto es indicativo que el sureste del estado de Nuevo León, cuenta con las capacidades productivas e industriales relativamente sofisticadas y con importantes ramificaciones, a su vez generan una alta explotación de un buen número de productos, haciéndose necesario que la administración de las empresas se lleve a cabo de una manera eficiente porque se verá reflejado en un aumento de la productividad que enriquecerá la economía de la región, todo esto basado la mayor parte en su fuerza laboral (Castillo, 2016).

Hoy por hoy, la crisis por pandemia (Covid-19), provocó muchos cambios en la vida humana. Sin excepción la afectación llegó para la gestión de las empresas del sureste de Nuevo León, afectándoles en el proceso de organización de trabajo para lo cual se debieron considerar enfoques distintos a lo acostumbrado. Según Kızılkaya Namlı (2021), Prasad, Rao Mangipudi, Vaidya & Muralidhar (2020). Obrenovic, Godinic, Tsoy, Khan, & Jakhongirov (2020) concuerdan en su investigación con resultados sobre distintos temas de liderazgo y clima organizacional, mostrando que la mayor parte de los empleados consideraron las condiciones de trabajo flexibles y mostraron relaciones positivas e interacciones íntimas entre ellos, mientras que otra parte criticaron los comportamientos de los gerentes y la sobrecarga al trabajador. En instituciones donde el sentido de pertenencia es fuerte, surge una armonía entre los empleados y las reglas e identidad, que les permite adoptar los objetivos y metas de

las instituciones, a la vez que se mantienen motivados. Este cambio radical en la vida laboral también planteó grandes dificultades para los líderes, gerentes y directivos ya que ellos comprenden que todos sus colaboradores sufren de igual manera este proceso.

Trabajar desde casa es factible para algunas organizaciones que cuentan con condiciones disponibles y adecuadas, mientras que para otras como las áreas del sector de la salud y el transporte en las que el servicio se presta directamente al ciudadano, el trabajo autónomo desde casa no es una opción. Para los empleados, los procedimientos formales para el acceso a su área de trabajo han trastocado la organización, la comunicación, trabajo en equipo, la percepción de la empatía y por consiguiente la motivación. La mayoría de los sujetos consideraron el apoyo gerencial como una gran fuente de motivación, proporcionando una mejor percepción del apoyo institucional y desarrollo organizacional.

En resumen, como se mencionó la importancia del manejo por parte de los directivos hacia sus trabajadores en las organizaciones, radica en la aplicación de un buen liderazgo por parte de estos, ya que afecta de forma directa a la productividad, la eficiencia, la empatía, el desempeño de los empleados, en consecuencia, su motivación. Es necesario tomar medidas que armonicen un buen clima organizacional que ayude a abordar los problemas disminuyendo los efectos adversos provocados por la actual crisis, estableciendo relaciones favorables en la cual se brinde apoyo en todos los sentidos de la organización.

### **1.1.2.Causas y Consecuencias del problema a investigar**

En los últimos años, la preocupación por la productividad ha surgido de la consideración de los recursos humanos como un factor central. Estamos en un mercado laboral y económico altamente competitivo, en el que el rendimiento es una

de las mejores armas para destacar y ser más efectivos. Esto ha llevado, según el modelo organizacional utilizado por las empresas, a conseguir niveles más altos de productividad y al aumento de esquemas de motivación, de incentivos, de identificar a los trabajadores en la misión y valores de esta. Están conscientes de que el clima organizacional las llevará a ser empresas más rentables.

Para el logro de los objetivos en las organizaciones, se requiere que los empleados crezcan profesionalmente proporcionándoles capacitación ya sea para superación personal o para el uso de nuevas herramientas tecnológicas, procurando una calidad de vida buena con jornadas laborales justas, además de proporcionar canales de comunicación o *feedback* efectivos reconociéndoles sus esfuerzos y aplicando la confianza mutua como fundamentales para el éxito (Leibovich, Nigrinis-Ospina, Ramos-Veloza y Ramos-Veloza, 2006).

Es entonces que, en una posición de dirección un líder debe contribuir a ser un agente de cambio, influenciando a sus colaboradores e impulsando el compromiso y la motivación para alcanzar las metas organizacionales. Esto implica poder analizar e identificar las necesidades del mercado, convirtiéndolas en oportunidades sin dejar de lado las preocupaciones y el bienestar del talento (Díaz & Serrano, 2020).

Según García (2020), las organizaciones deberán realizar diagnósticos comparativos a partir de la descripción y el análisis de una serie de variables internas y externas; en este caso enfocadas en el desarrollo de sus gerentes como líderes con una serie de características que agreguen oportunidades y los conduzca al desarrollo de sus empleados, generando en ellos constantes cambios hacia la mejora continua. Sin embargo, esos procesos de intervención para la mejora representarán un proceso costoso y largo para las organizaciones, pero significativamente valioso, al evitar los efectos negativos provocados en sus procesos operativos.

Para las organizaciones, es importante considerar su competitividad indicando hacia dónde ir y hacia dónde quieren ir como empresa, con base en el plan de ciclo de vida de la organización. Deberían considerar una mayor participación de la alta dirección, así como de todos los empleados. Gestionar el liderazgo individual y de equipos, facilitando estrategias para el logro de metas con el desarrollo personal y profesional de cada integrante de la empresa (Rodríguez, Ortegón, Pírela y Suárez, 2019).

Los directivos de las empresas que les toca liderar puestos de alto mando son conscientes de estas necesidades y desarrollan sus propias competencias en relación a su responsabilidad, la empatía, su integridad, practican la comunicación de manera efectiva desarrollando habilidades para solucionar conflictos, es muy probable que se refleje esa actitud en sus colaboradores o subordinados, llevándolos a un aumento significativo de la productividad de cada uno de ellos, que al final de cuentas es el objetivo de toda organización (Quintana, 2019).

En consecuencia, mantenerse por períodos largos de baja productividad traerá a las empresas incremento en sus costos operativos, comenzando por largas jornadas de trabajo normadas por la Ley que estipulan el tiempo a laborar, debiendo pagar a un alto costo por mano de obra en tiempo extra, generando insatisfacción laboral de parte de los empleados al mismo tiempo que baja la productividad. Otro factor por considerar es la alta rotación de personal, que igualmente genera altos costos por las constantes capacitaciones al nuevo personal, además de saturar a los empleados constantes con actividades multitareas, periodos de descansos cortos y malas condiciones laborales; decayendo su imagen corporativa. Todo esto afectando directamente a las disminuciones de las utilidades de las empresas (Gómez, Perales y Medina 2015).

### 1.1.3. Mapa conceptual del Problema a investigar

La baja productividad laboral tiene una relación directa con el líder a cargo de los equipos de trabajo, en una dinámica que debe de fluir de forma positiva para alcanzar las metas de la organización.

**Figura 5.** Mapa conceptual del problema a investigar.



Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación

En el análisis de Maragal (1976) sobre las primeras definiciones en el concepto de productividad, menciona que los economistas desarrollan de forma teórica y metodológica el concepto de productividad, realizando ejercicios de medición pero con el mismo enfoque utilitario reflejado en el manejo de materiales, capital, trabajo, etc. como lo exponía el economista francés pionero del pensamiento económico Quesnay, o bien que la causa más importante del progreso en el trabajo es la división de éste, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo según Adam Smith.

Ahora bien, según Chiavenato (2001), consideraba a Taylor como padre de la administración científica, mencionando que el enfoque para una mayor eficiencia industrial es con base en la división de distintas tareas del proceso de producción, con el objetivo de aumentar la productividad. En esa época, de igual manera compartían algunas ideas, pensadores como los Henry's Fayol, Gantt y Ford haciendo observaciones no solo en los procesos industriales, sino también en el establecimiento de reglas con base en la observación de hechos y experiencias.

En la época de los 50', los enfoques hacia las personas basadas en teorías de Elton Mayo, con estudios del comportamiento organizacional enfocados en las relaciones humanas y su impacto en la producción, descubren aumento en la productividad debido a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de relaciones satisfactorias entre los miembros del grupo de trabajo y la efectividad de la administración. Para Peter Drucker, ampliamente considerado como uno de los representantes más exitosos de la gestión, su análisis de la gobernanza es una guía invaluable para los líderes empresariales que necesitan estudiar su propio desempeño, diagnosticar sus fallas y mejorar su productividad y la de los demás. Para él, los verdaderos líderes ven su fracaso como una cuestión de vida o muerte, pero se mantienen enfocados en el resultado final y trabajan incansablemente para adquirir importantes habilidades de gestión (Newstrom 2011).

La continua transformación global y el contexto de cambio forman una plataforma para nuevas disciplinas. Varias fuentes de análisis de la productividad que necesitan encontrar formas de organizarse a nivel de las personas como individuos como por ejemplo con las teorías de la motivación, donde se evalúe la eficacia personal, percepción cognitiva, establecimiento de metas, expectativas, etc. Las metas personales, la relación percibida entre la alta productividad y el logro de

objetivos individuales, y las percepciones de la capacidad de un individuo para afectar su propio nivel de productividad, son los determinantes de la motivación de las fuerzas productivas de una persona (Chiavenato, 2009).

Aunado a esta transformación llegan avances industriales y tecnológicos extendiéndose a los procesos de gestión de la información y a los servicios en general. La historia de la productividad incursiona por vez primera en lo digital, que define los nuevos procesos y usos para el alcance de una mayor productividad, con equipos de trabajo autónomos y comprometidos capaces de adaptarse de una manera rápida y eficiente, además de medir la productividad de una perspectiva centrada en los resultados del individuo con un análisis personalizado como lo maneja en sus teorías (Allen, 2015). Los enfoques más recientes de la productividad están vinculados a la cuestión individual, sin desconocer la productividad colectiva; administrar el tiempo, eliminar el estrés, mantener el control emocional y proporcionar un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado para desarrollar la eficacia personal e interpersonal (Covey, 2015).

### **1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a investigar. Productividad.**

La productividad en las organizaciones se ve significativamente afectada por el nivel de compromiso e identificación del empleado; esto se refleja en el sentido de que se sienten más cómodos si perciben que hay confianza y cooperación en el lugar de trabajo y esta comodidad pueden conducir a niveles más altos de satisfacción laboral (Rogers, 2017). En una investigación realizada por Sandoval & Arce (2014) mencionan a Japón cuando estableció el Centro de Productividad en 1955 (JPC, por sus siglas en inglés), para apoyar al sector manufacturero. El JPC fue exitoso, contribuyendo al bienestar social; que incluye tres principios rectores:

1. A la larga, el aumento de la productividad eventualmente creará más puestos de trabajo.
2. La gerencia y los empleados deben trabajar juntos para resolver problemas y mejorar la productividad.
3. El aumento de la productividad debe distribuirse equitativamente entre la dirección, los trabajadores y los consumidores.

Es entonces que se relaciona el factor humano a los resultados de productividad, desde la perspectiva del trabajador como su propia superación personal hasta reflejarla en los resultados de la organización; a su vez, que señala el apoyo del líder desde la gerencia para llegar al logro de las metas y objetivos planteados.

Chiang & Ojeda (2013) comentan que la primera definición formal de productividad es generada en la época de los '50 por la recién formada Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE, 1948) que después se convertiría en lo que hoy conocemos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1961) y se refiere a “la productividad como el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad de capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta, respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc.”

Según Prokopenko (1989), la productividad se define como una ventaja efectiva de los recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — al extraer varios bienes y servicios que aumentan la productividad en las empresas, lo cual es sinónimo de buena gestión. Un aumento en la productividad y el mantenimiento de su crecimiento es un objetivo clave, en el que responde el liderazgo. De hecho, crear condiciones para un mayor rendimiento es importante para gestionar el rendimiento.

Años más tarde, Chiavenato (2001) compartió que la productividad es el resultado (no la causa) de la gestión de varios recursos. La productividad es una relación medible entre el producto alcanzado (resultado o salida) y los recursos utilizados en la producción.

La productividad del factor humano es necesaria para lograr objetivos organizacionales, indicadores económicos y durabilidad a largo plazo. Por esta razón, los líderes organizacionales deben determinar los factores que hacen que las personas sean más efectivas y productivas. Los directores de la empresa o gerentes centrados en datos o procesos de entrada piensan principalmente en documentos, datos, estándares e instrucciones, mientras que los gerentes centrados en resultados están asociados con la obtención de un nuevo valor para sus recursos, logrando los mejores resultados. Son más flexibles y tienden a implementar cambios organizacionales que mejoran la producción. El método en que los empleados se comunican y recompensan se basa en los resultados y no en procedimientos y política, contribuyendo a la innovación y la iniciativa entre los subordinados (Robbins & Judge., 2009).

Según La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1996), en su Estudio del Trabajo, comparte que la productividad se refiere al coeficiente de producción por unidad de insumo, o bien, la producción obtenida y los recursos que fueron utilizados para obtenerla. Indica que la productividad es medida como Producto Interno Bruto (PIB) en la economía global, expresando la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) que permite diferenciar entre los precios de cada país. En otro estudio realizado por Díaz & Aroche (2020) se indica que existen cuatro factores que explican el término de productividad. En el primero es la disponibilidad de tecnología y recursos en las empresas, en el segundo, están el grupo de capacidades organizacionales del cada

individuo, como lo son: su escolaridad, la capacitación, etc., que definen el grado de incorporación en los procesos productivos y de negocio; como tercer factor es el uso y aprovechamiento que le da a las herramientas con que cuenta, por último, está relacionado con el grado de intensidad de capital por trabajador. Cuando los factores anteriores son combinados, es posible comprender las diferencias en la productividad laboral entre empresas que dependerá del nivel de negocio, del uso de tecnología, los recursos humanos que intervienen y la remuneración que la empresa asigna a sus empleados.

Finalmente, se concluye que el concepto de productividad ha cambiado junto con la evolución del pensamiento gerencial. Esto se entendió originalmente como relaciones con la cantidad de bienes producidos. Ello condujo a una escasez de recursos por la sobreexplotación del personal. Actualmente, se entiende que la productividad es el resultado de la efectividad, este último se logra cuando la organización usa materiales y recursos humanos de manera racional y ordenada.

### **1.2.2. Relación teórica variable dependiente con independientes:**

Se hace evidente cambiar la visión tradicional sobre la definición de productividad, ya que en la mayoría consideran al factor humano como insumo y no como actor principal que maneja los recursos disponibles, quienes, en el ejercicio de su voluntad, reaccionando a los procesos psicológicos y psicosociales del medio laboral y basándose en sus capacidades deciden los medios y recursos que generen resultados a las organizaciones (Marvel, Rodríguez & Núñez, 2011).

En un estudio realizado por Martínez, Cuevas & Ruz (2015) resalta que los procesos de producción son mejorados por medio de una gerencia participativa. Es así como la organización, la programación, la diligencia del producto o unidad, es ejemplo de responsabilidad de los gerentes, directivos o grupo; por lo tanto, se define

el papel fundamental de la gerencia en los procesos de producción, a su vez, se comparte con los trabajadores de la empresa a la cual pertenece.

En cuanto a los procesos psicológicos y psicosociales que deben desarrollar los líderes, Noriega (2019) comenta que estos procesos corresponden a dos aspectos de ser líder o gerente. La primera es la actividad relacionada con la tarea, que incluye lo que hay que hacer y las acciones como medio; comportamiento instrumental (conocimientos, capacidades, etc.) y la segunda incluye las relaciones que construimos con nuestros colaboradores; comportamiento relacional (habilidades, aptitudes, talentos, etc.). Sobre las funciones que deben desempeñar los gerentes; en principio, estas funciones deben ser tenidas en cuenta en el proceso administrativo. Por lo tanto, planificar, organizar, dirigir y controlar son tareas importantes de la gestión (Koontz, 1998).

Como se ha mencionado anteriormente, la productividad tiene una fuerte relación con el factor humano, ya que depende de éste el grado de impacto que se reflejará en la productividad como beneficio para las empresas. Las personas que están a cargo en la toma de decisiones y de la aplicación de los procesos en las empresas se vuelven claves a la hora de interactuar con sus grupos de trabajo y la manera que conectan con ellos, a su vez, que se sientan satisfechos con su trabajo y entusiastas en el logro de objetivos y metas. Es entonces que se vuelve importante determinar las características de estos líderes, ya que su intervención será relevante en el impacto de la productividad de estas.

### **1.2.3. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes:**

El liderazgo, actual, implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de una empresa, es decir tener un excelente sentido de la organización. De tal manera, que el líder debe ser visionario, agente de

cambio, buen comunicador, integrador de equipo utilizando la empatía para el logro de objetivos en conjunto, a la vez, que se apoye en capacitaciones y actualizaciones de manera frecuente, utilizando la motivación que sea capaz de afectar el desempeño y la conducta de los subordinados y que esto incrementa la productividad de la empresa (Perdomo & Prieto, 2009).

El liderazgo es una función de rol. Todos los roles de liderazgo en todas las funciones y en todos los niveles conllevan responsabilidades de gestión para los subordinados. Un tema clave relacionado con el liderazgo directivo es comprender el rol de un gerente y saber cómo realizar el trabajo requerido para ese rol. El liderazgo gerencial, por lo tanto, es el proceso mediante el cual los gerentes establecen un propósito y una dirección para sus empleados y les permiten seguirlos de manera competente con pleno compromiso y entusiasmo para superar los obstáculos que encuentren en el camino (Lee, 2009).

Dentro de una organización, el liderazgo y la dirección se complementan entre sí. Los dos son incompatibles porque el liderazgo complementa la gestión y la dirección al liderazgo, por lo tanto, no son reemplazables. El liderazgo es necesario para lograr que las personas logren sus objetivos de manera dedicada, entusiasta y automotivada, para mantener la dirección del sistema funcionando a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros. Mientras los gerentes se enfocan en los procesos y resultados organizacionales, los líderes se centran más en las personas (Pautt, 2011).

Existen diferentes tipos de habilidades o características del líder en los puestos de gerencia que mejoran la productividad de las empresas, de acuerdo con un estudio de una de las consultoras principales de reclutamiento a nivel mundial Kelly Services (2019) sobre las características del líder más apreciadas de parte del colaborador

indica que las habilidades duras tienen que ver con conocimiento y habilidades aprendidas, las habilidades blandas o socioemocionales están relacionadas como su nombre lo indica con las emociones.

Con base en lo anterior Martínez, Cuevas & Ruz (2015) comentan que, con relación a los procesos psicológicos y psicosociales que los líderes deben desarrollar se ajustan a dos dimensiones, primero, las actividades que se relacionan con la tarea, con lo que se tiene que hacer, comportamiento instrumental (conocimientos, capacidades, etc.) y la otra con las relaciones que se deben establecer es con los colaboradores, comportamiento relacional (habilidades, aptitudes, etc.).

#### Gestión de tareas.

Las funciones que caracterizan a la gestión de tareas, a su vez, del factor humano en las organizaciones están basadas en cuestiones de dinámica organizacional, ambientes cambiantes y, principalmente, trato directo. Por ello, la organización del trabajo se gestiona integralmente con el capital humano en los aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de bienes y servicios, pues contribuyen directamente al aumento de la satisfacción y productividad laboral. Existen modelos básicos que explican como las organizaciones son dirigidas por el capital humano, uno de ellos es la teoría de Taylor-Ford, el modelo japonés Just-in-Time, el modelo de la Escuela Sociotécnica, entre otras (Negrón; Fleitas; Gémar; Negrón; García & Trujillo, 2017).

En un estudio realizado en una escuela de Venezuela aplicado a 20 docentes analizando su característica de la organización en su papel de líder, se obtuvo como resultado un promedio del 66% de los colaboradores sabe sobre las funciones y la capacidad de dirección de su líder; es decir, éstos siempre cumplen con su actividad de organizar a sus colaboradores en el logro de objetivos y metas permitiendo que al

final se impacten en el nivel de rendimiento y de procesos docentes y administrativos (Isea, Mora & Gómez, 2017). En consecuencia, para los líderes de hoy, organizar significa desarrollar habilidades, fomentar la creatividad e involucrar a todos los miembros de la organización. Como tales, los líderes deben ser visionarios, agentes de cambio, con visión y misión clara, integradores de equipo y, sobre todo, grandes comunicadores. Se debe identificar el significado, alcance y aplicación del concepto de competitividad a la dinámica actual de las empresas (Nery, Celaya & Prado, 2019).

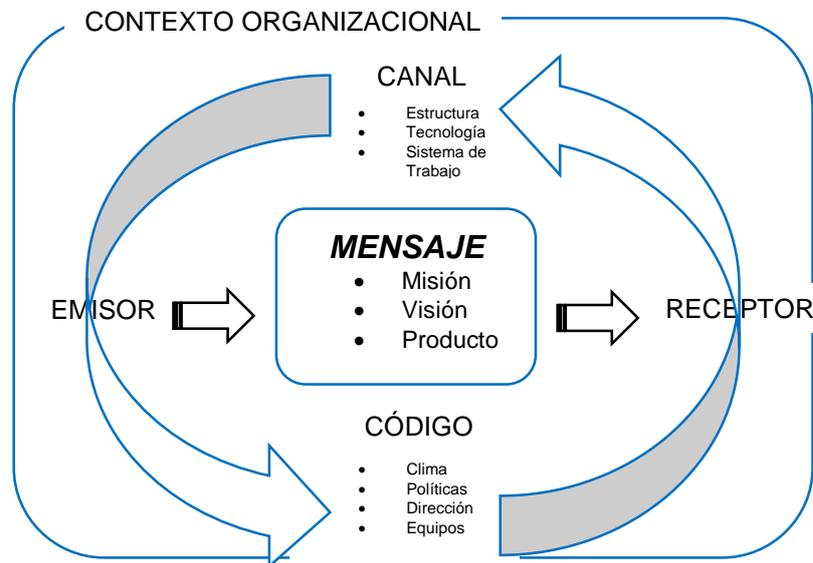
### Comunicación.

La comunicación es un punto importante para todo líder, ya que enfrentará situaciones distintas en las que deberá tomar en cuenta su propio conocimiento y preparación para establecer confianza con su equipo de trabajo, ser claro y preciso en lo que va a comunicar, o bien utilizar ejemplos, además de establecer una comunicación de doble vía, es decir, también saber escuchar a sus colaboradores, tomando una actitud amistosa y constructiva. Actualmente, el liderazgo se puede comunicar de maneras muy diversas y creativas posibles, desde la perspectiva presencial, hasta la interconexión con diversos grupos que persiguen objetivos en común haciéndolo de modo virtual o a distancia, dirigiendo y orientando a sus colaboradores (Cardozo, 2002).

Peiró & Bresó (2012). Comparten, como Maisy (2019), que la comunicación es la función principal del lenguaje representada por diferentes funciones, a veces mezcladas, predominando una sobre la otra. También se lleva a cabo en una variedad de formas orales o verbales y se comunica a través de palabras habladas o de representaciones gráficas de signos. Cuando las organizaciones son creadas lo hacen mediante una red de comunicaciones, que compromete a la ejecución de acciones coordinadas hacia el logro de objetivos y metas, utilizando los recursos disponibles

buscando niveles de eficiencia aceptables. El entorno de la comunicación sería el contexto organizacional, en el cual la empresa debe prestar atención, ya que una comunicación exitosa se reflejará en metas alcanzadas con gran nivel de rentabilidad.

**Figura 6.** La comunicación organizacional y los elementos que la componen.



Fuente: Elaboración Propia con datos de Peiró & Bresó (2012).

De acuerdo con estudios basados en entrevistas entre profesionales, la comunicación hoy en día es estratégica, debido a la mayor valoración de los activos intangibles, como marca, reputación, imagen, responsabilidad social, talento, conocimiento y capital organizacional, los cuales requieren la comunicación para ser puestos en relevancia y generar confianza en sus audiencias estratégicas (Echenique, 2009).

En una investigación en la cual participan 112 individuos de una empresa de desarrollo de software de Colombia, que reunió información sobre la percepción de los factores técnicos, sociales y humanos que influyen en la productividad, observando que el factor comunicación es el más destacado con un promedio de  $\bar{X} 22,0179$  Con una desviación típica de  $\sigma \pm 2,06639$  puntos y asimetría de  $Y_1 -0,866$  con lo que se confirma la tendencia de que la comunicación contribuye a mejorar la productividad del proceso de desarrollo de software (Machuca, Gasca, Morillo & Restrepo, 2020).

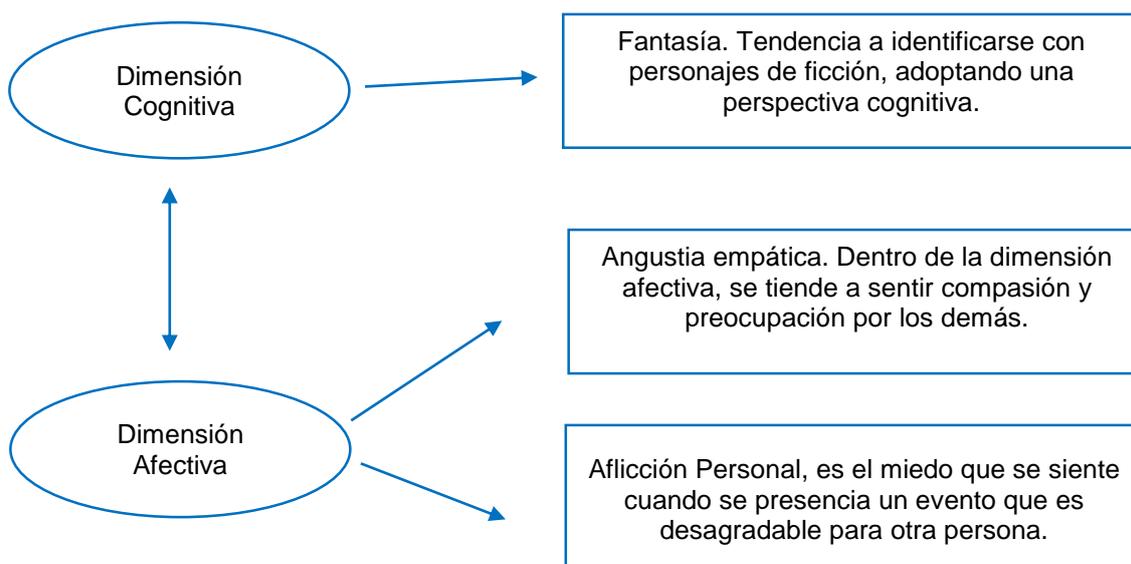
Empatía.

Fernández, López & Márquez (2008) mencionan la existencia de dos enfoques en la investigación de la empatía.

- Disposicional. Esto se relaciona con la importancia de los estados emocionales positivos y la disposición personal. Realizar evaluación del estado de empatía en situaciones auto informadas.
- Situacional. Un sentimiento sustituto que coincide con el estado emocional de otra persona, o bien una coordinación de sentimientos de preocupación y compasión por esa persona que surge de la percepción del sufrimiento de esa persona. Se utiliza este enfoque como punto de referencia o realización que refleje empatía.

Davis en 1980, (citado en Fernández et al., 2008) propone una teoría sobre la empatía que relaciona cuatro elementos diferentes del concepto multidimensional.

**Figura 7. Teoría de la empatía.**



Fuente: Elaboración propia con información de Davis (1980).

La subescala de la preocupación personal indica en un análisis que no esta tan relacionada a la empatía, sino a la alta emocionabilidad. En 1996 Davis propuso un modelo organizacional que explica los antecedentes, procesos y resultados de la empatía. Para identificar los precursores empáticos se consideran los rasgos de una persona empática y su entorno, que generan tres tipos de procesos:

1. Reacción circular primaria (bajo costo cognitivo)
2. Condicionamiento clásico (medio costo cognitivo)
3. Adopción de perspectiva (alto costo cognitivo)

En relación con estos procesos se pueden producir distintos tipos de respuestas:

- Preocupación empática. Intrapersonales.
- Juicios Atribucionales. Interpersonales.

Esta teoría como lo señala el propio Davis no establece conexiones multidimensionales ni de procesos sobre la empatía, como lo hizo en la primera y no toma en cuenta las características del receptor (Fernández et al, 2008).

En un estudio realizado a 90 empleados de una empresa del sector administrativo y operativo en Ecuador, en la cual la característica de la empatía como parte de las dimensiones de la inteligencia emocional, obtiene resultados de  $P=0,068$  reflejando una relación importante sobre las dimensiones de productividad (Rodríguez, 2015). Es entonces que la empatía constituye una capacidad imprescindible para el ser humano, tomando en cuenta que su vida se desenvuelve dentro de una sociedad.

### Trabajo en Equipo

Las nuevas tendencias laborales en las organizaciones las llevaron a considerar a los equipos como forma habitual para trabajar. Para ello, es necesario que cada uno de sus miembros posea capacidades y habilidades especiales para el

logro de objetivos claramente definidos. Según Sáenz (2005), el grado de implementación del trabajo en equipo puede entenderse analizando las teorías de Blanchard (1986), Montebello (2000) y Palomo (2000). Tener en cuenta la etapa evolutiva en la que se encuentran en la organización. Estas fases se describen en base a combinaciones de las siguientes variables:

1. Madurez profesional. Se mide por la competencia de cada miembro del equipo, incluida la claridad y compatibilidad de los objetivos, la calidad de la toma de decisiones, la resolución de problemas, la competencia técnica, el logro de objetivos, la estandarización de procesos y la disponibilidad de habilidades.

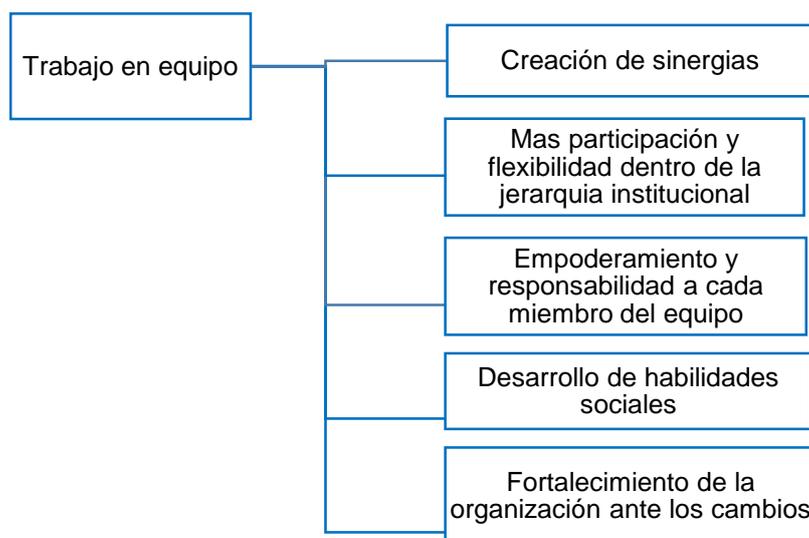
2. Madurez grupal. Esta fase se mide por el compromiso colectivo centrado en la claridad y compatibilidad de los roles, el compromiso con la toma de decisiones, la participación, la confianza o satisfacción, la comunicación, la recompensa y la distribución de la autoridad.

Todos los individuos involucrados en la misión deberán de conocer de forma clara y precisa las tareas a realizar, así como a quien o quienes se ha asignado tales actividades. Para evitar el caos se ha de revisar de forma periódica si se cumple con el objetivo, manteniéndose dispuestos tanto el líder como el subordinado a realizar un análisis de la situación donde surjan posibilidades de mejora (Villarreal, 2010). Mateus (2019) muestra que trabajar en equipos bien dirigidos tiende a producir mejores resultados.

Los resultados de un equipo de trabajo están influenciados por el estilo de liderazgo que aplica el gerente, pero esa no es la única influencia. La forma en que los equipos responden a los diferentes desafíos que se les presentan, son en respuesta a las características personales de los líderes, además de otros factores como los situacionales, que contribuyen a lograr los objetivos y las metas. Maisy

(2019), comparte que las organizaciones realizan trabajos en equipo, en los cuales cada empleado aporta desde sus conocimientos y habilidades, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia permitiendo los mejores resultados. Existen factores a considerar, por los cuales el trabajo en equipo es de suma importancia (Figura 8).

**Figura 8.** Factores sobre beneficios del trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia con datos de Maisy (2019).

Algunas de las teorías antes mencionadas se reflejan en un estudio realizado a 20 empleados una dependencia pública municipal en México, sobre el clima organizacional, enfocándose en los resultados sobre la dimensión trabajo en equipo en el cual el ítem que se refiere a el establecimiento de objetivos y solución de problemas ambos con un 65% de nivel de aceptación dentro del desempeño organizacional. Lo anterior se comprende como dichos factores dentro de los equipos de trabajo se sincronizan de forma que alcancen los objetivos y metas de la empresa, es decir, logren impactar positivamente en la productividad de las empresas (Williams, 2013).

## Motivación

Cid Olmo (2014) en su estudio de las teorías de motivación menciona que la teoría de la motivación aprendida de McClelland en 1973 se clasifica en tres necesidades:

1. La Necesidad de Logro. Hace referencia al instinto de buscar el éxito en tareas que implican una evaluación del desempeño, que represente un desafío que motive a la persona a que persista en tareas algunas un poco desafiantes con un alto motivo de lograrlo.
2. Motivación de Poder. Menciona que McClelland destaca dos conductas relacionadas a esta necesidad, la primera: el liderazgo, mencionando que las personas se destacan al hacerse reconocer por los demás, para lograr poder e influencia, tienden a respetar las instituciones, la justicia, el trabajo duro, el servicio a los demás, convirtiéndose en ejecutivos eficaces. La segunda: la agresividad, indica que las personas motivadas por el poder tienden a ser violentas, pero hay que tomar en cuenta que los factores sociales reprimen los actos abiertos de agresividad manteniéndolos bajo control.
3. Necesidad de Afiliación. Esta necesidad implica la disposición al deseo de afecto, buenas relaciones, interacción afectuosa, cercana, recurrente y comunicativa con otros; destacando dos características principales: el desarrollo de las relaciones interpersonales y el mantenimiento de éstas. McClelland, a su vez, determinó cuatro de estos impulsos más dominantes:

- Motivación del logro: una persona quiere crecer y desarrollarse.
- Motivación a la pertenencia: actitud hacia las personas del entorno social.

- Motivación de la competencia: este es el impulso realiza un trabajo de alta calidad.
- Motivación de poder: este impulso afecta a las personas y cambia las situaciones.

Los individuos para satisfacer las necesidades u objetivos de vida necesitamos trabajar, ya sea de forma independiente o dentro de una organización. Cuando los directivos evalúan la necesidad de motivar a su personal, debe de enfocarse no solo en los objetivos empresariales, sino de igual manera en las necesidades personales para lograr una satisfacción integral del trabajador. La organización o empresa deben de tener las habilidades para comprender estas particularidades de sus empleados y conseguir que todos deseen realizar el trabajo y además que lo hagan bien (Carballé, 2015).

Bošković, (2017) menciona que la complejidad de la motivación de los trabajadores se refleja en la coexistencia de dos aspectos cualitativamente muy diferentes: el económico y aspecto no económico o social y es fundamental prestar siempre la misma atención a ambos aspectos. No es de extrañar lo referente a lo complejo ya que está relacionado con el propio ser humano. En los resultados del estudio con una muestra de 250 empleados en varios sectores de la economía Serbia. Mostrando que la alternativa óptima para incrementar la productividad de las empresas por medio del aumento de la motivación laboral sería en el aspecto no económico o social; pues teniendo en cuenta que la recompensa por el trabajo es el dinero, se mantendría por un periodo de tiempo corto, a la vez, que se considera que la cuestión de dinero sería contraproducente, ya que conducen a niveles de estrés altos disminuyendo la productividad.

En resumen, para este estudio se analiza si las habilidades de los líderes que se refieren a la gestión de tareas y a la comunicación asertiva (habilidades duras, extrínsecas), y la empatía, el trabajo en equipo y la motivación (habilidades blandas, intrínsecas) impactan o se relacionan con la productividad.

### **1.3. Pregunta Central de Investigación**

¿Cuáles son las características del liderazgo gerencial que mejoran la productividad de los empleados de las empresas del sector industrial del sureste de Nuevo León?

### **1.4. Objetivo General de la Investigación**

Determinar cuáles son las características del liderazgo gerencial que mejoran el nivel de productividad de los empleados de las empresas del sector industrial de los municipios de la zona sureste de Nuevo León.

#### **1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación**

1. Mostrar la importancia de las características del liderazgo gerencial como herramientas para mejorar la productividad en las empresas industriales del área metal mecánica del sureste de Nuevo León.
2. Establecer un marco teórico que permita justificar las variables de estudio.
3. Evaluar si las características mencionadas del liderazgo de los gerentes impactan los niveles de eficiencia de los colaboradores y que esto se refleje en la productividad de la organización.
4. Elaboración de un instrumento de medición confiable que permita correlacionar las variables independientes propuestas con la variable dependiente.
5. Aplicación del instrumento a los empleados de las empresas del sector.
6. Conclusión sobre las características encontradas y su impacto en la productividad de los colaboradores.

### **1.5. Hipótesis General de la Investigación**

La gestión de tareas, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la motivación son características del liderazgo gerencial que aumentan la productividad en las empresas del sector industrial de los municipios de la zona sureste de Nuevo León.

### **1.6. Metodología**

Esta investigación será de enfoque cuantitativo y según su alcance será de tipo descriptivo, pues buscará identificar las características del liderazgo de los gerentes de las organizaciones que influyan en sus colaboradores y esto, a su vez, se refleje en la productividad; correlacional, porque determina si las variables independientes tienen relación con respecto a su variable dependiente; tendrá un diseño no experimental, pues solo se evaluará sin manipular dichas variables y se efectuará de manera transeccional, ya que la herramienta será aplicada en un tiempo específico para la obtención de los datos utilizados.

La técnica de investigación será de campo por medio de cuestionario tipo autoinforme y la población muestra está enfocada en el área de los colaboradores directos de la alta gerencia o jefatura, en donde las características del liderazgo aplicado al personal a cargo, se defina en una mejora en la productividad de las empresas del sector industrial de los municipios del sureste de Nuevo León.

### **1.7. Justificación de la Investigación**

Práctica.

La presente investigación se realiza porque ayudará a las empresas en el área de administración a identificar las características del líder en el área de gerencia que ayuden a impactar la productividad de sus colaboradores y esto, a su vez, comprometa a las partes involucradas al logro de objetivos y metas organizacionales, reflejándose

en un aumento en la productividad total de la empresa con base en una mejor dinámica organizacional.

#### Teórica.

La mayoría de las empresas comprenden las características particulares que necesitan desarrollar los líderes quienes forman parte de ella en diversos puestos estratégicos. Esta investigación profundiza en las características más relevantes que los líderes desarrollan particularmente en su trabajo y adaptan según los retos que enfrentan en momento y tiempo (actualmente, COVID-19); permitiendo identificar las más efectivas que haga posible incentivar a sus colaboradores a un mejor desempeño impactando de manera directa sobre la productividad laboral de cada uno. Es así como, el objetivo es definir cuales características directivas, basándose en aproximaciones teóricas, dominio y manejo en tiempos de cambio constante; impactan en la administración del área de recursos humanos de las organizaciones y fomentan un incremento en la productividad.

#### Metodológica.

El método utilizado en esta investigación empírica basada en rigor científico será partiendo del diseño y validación un instrumento de medición de acuerdo con el problema de estudio; que será a través de encuesta definida para cada característica y el cual podrá ser utilizado en otras investigaciones.

El presente estudio puede hacer varios aportes importantes a la investigación y al campo empresarial en sus áreas directivas. Algunas posibles contribuciones se mencionan a continuación:

1. Identificación de características de liderazgo efectivas: La investigación puede ayudar a identificar las características específicas del liderazgo gerencial que tienen un impacto positivo en la productividad de los empleados en el sector

industrial. Esto permitiría a las empresas enfocarse en desarrollar esas cualidades en sus líderes y gerentes, lo que podría llevar a mejoras significativas en el desempeño y los resultados empresariales.

2. Mejora de la gestión y toma de decisiones: Al comprender cómo ciertas características de liderazgo influyen en la productividad de los empleados, las organizaciones pueden mejorar sus prácticas de gestión y toma de decisiones. Esto puede incluir la implementación de programas de capacitación y desarrollo de liderazgo para fomentar esas cualidades en los gerentes, así como ajustes en las políticas y estructuras organizativas para respaldar un liderazgo efectivo.
3. Impulso a la productividad y competitividad empresarial: Al mejorar el liderazgo gerencial y aumentar la productividad de los empleados, las empresas del sector industrial del sureste de Nuevo León pueden volverse más competitivas en el mercado. Una mayor productividad puede conducir a una mayor eficiencia operativa, calidad mejorada de los productos o servicios, reducción de costos y aumento de la satisfacción del cliente. Esto, a su vez, podría fortalecer la posición de las empresas en el mercado y contribuir al crecimiento económico regional.
4. Generación de conocimiento localizado: Al centrarse en el sureste de Nuevo León, la investigación puede proporcionar un conocimiento más específico y localizado sobre las características del liderazgo gerencial en el contexto industrial de esa región. Esto puede ser especialmente relevante debido a las particularidades y dinámicas propias de la industria y la cultura local. El conocimiento generado puede ayudar a las empresas y los profesionales a adaptar las prácticas de liderazgo a las necesidades y realidades específicas de la región.

5. Establecimiento de buenas prácticas y recomendaciones: La investigación puede derivar en la identificación de buenas prácticas y recomendaciones para el liderazgo gerencial en el sector industrial del sureste de Nuevo León. Estas mejores prácticas pueden ser compartidas y difundidas entre las empresas y los profesionales del sector, lo que podría contribuir a la mejora general del liderazgo y la productividad en la región.

En resumen, el estudio puede proporcionar conocimientos valiosos, promover el desarrollo empresarial, impulsar la competitividad regional y generar recomendaciones prácticas para mejorar el liderazgo y la productividad en el contexto local.

### **1.8. Delimitaciones del estudio**

Espacial.

Esta investigación se realizará en los municipios de Cadereyta Jiménez, Allende, Montemorelos y Linares, que forman parte del sureste de Nuevo León y que según estudios del gobierno estatal indican que tales entidades reflejan un incremento poblacional y cuentan con buenas vías de comunicación, para lo cual las autoridades llevaron a cabo el desarrollo de programas de inversión en parques industriales instalados en la región, que ayudan al desarrollo y aumento en la economía local, por lo que se han tomado en cuenta para como objetivo de desahogo del área metropolitana de Monterrey.

Temporal.

Este estudio se realizará de manera transversal o transeccional descriptivo, ya que se estudian las variables recolectando datos con el propósito de describirlas y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### Demográfica.

El objeto de estudio son los empleados del área directiva de las empresas que tengan a cargo equipos de colaboradores de las empresas del sector industrial de los municipios del sureste de Nuevo León, ya que las actividades que realizan impactan a la productividad.

En síntesis, en este capítulo se describen las características que desarrollan los líderes, en la actualidad, que ayudan a una mayor productividad de sus colaboradores. La organización consiste en que se gestione de forma coordinada las actividades a realizar, apoyándose con una comunicación efectiva y clara, manejando la empatía que permita comprender las necesidades individuales, para cuando se realice el trabajo en equipo se logren los objetivos planteados y se mantenga la motivación de todos.

#### **1.9. Matriz de Congruencia**

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
¿Cuáles son las características del liderazgo gerencial que mejoran la productividad de las empresas del sector industrial?	Determinar cuáles son las características del liderazgo gerencial que mejoran el nivel de productividad de los empleados de las empresas del sector industrial de los municipios de la zona sureste de Nuevo León.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maxwell, J. C. (1998). DEL LIDERAZGO.</li> <li>• CONEVAL; (2018) Diagnóstico de productividad y análisis de los avances del Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018. Ciudad de México: 2018.</li> <li>• Allen, D. (2015). <i>Hacer las cosas: el arte de la productividad sin estrés</i>. Pingüino.</li> <li>• INEGI; (2019) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.</li> <li>• OECD (2019), Estudios Económicos de la OCDE: México 2019, OECD Publishing, Paris.</li> <li>• Foro Económico Mundial, (2020). Índice de competitividad global.</li> <li>• Gobierno de Nuevo León. (2019) Secretaria de Economía y Trabajo.</li> <li>• Gobierno de México (2017). Reporte sobre la complejidad económica del estado de Nuevo León.</li> <li>• Entre otros.</li> </ul>	La capacidad de gestionar tareas, la comunicación efectiva, la empatía, la habilidad de trabajo en equipo y la motivación son características del liderazgo gerencial que mejoran la productividad en las empresas del sector industrial.	<p><b>Y</b> Productividad</p> <p><b>X<sub>1</sub></b> Gestión de tareas</p> <p><b>X<sub>2</sub></b> Comunicación</p> <p><b>X<sub>3</sub></b> Empatía</p> <p><b>X<sub>4</sub></b> Trabajo en Equipo</p> <p><b>X<sub>5</sub></b> Motivación</p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

A continuación, el marco teórico permite conocer los conceptos básicos de este estudio, que se basan en los antecedentes teóricos de la productividad que ayuda a comprender la importancia de ésta en el desarrollo de las organizaciones. Posteriormente en la primer sección se describirán las características del liderazgo gerencial, iniciando con la descripción de las teorías clásicas relacionadas al tema de estudio; posteriormente se definirán cada una de éstas que debe desarrollar hoy en día el líder de gerencia o jefatura, definiendo los términos de cada una, cuyo fin es conocer sus distintas estructuras y su relación con el impacto en los colaboradores, que a su vez afectaran el aumento en la productividad de las organizaciones.

Existen diversos estudios desde distintos ángulos sobre las actitudes de liderazgo, pero una de sus conclusiones menciona que no es un perfil de la personalidad del sujeto, sino la vinculación de características individuales de la personalidad y la forma como estas características son potencializadas por el entorno. Tomando en cuenta la globalización de los mercados, la exigencia con respecto al perfil del líder en las organizaciones ha ido en aumento incluyendo a todos los sectores productivos, es entonces que se describirán estudios de investigaciones aplicadas sobre cada variable independiente y su afectación a la variable dependiente (Arroyo, 2019).

### **1.3. 2.1. Marco Teórico de la Variable Dependiente (Y) Productividad.**

#### **2.1.1. Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas**

Existen diversos elementos que actúan en la productividad de las organizaciones, Schroeder (2002), señala que existe una conexión con la cultura, el marco legal, la inversión, además de los avances en tecnología y desarrollo en la investigación. Es así como las teorías más importantes, describen dos partes en la

productividad; una de ellas sería el entorno, en el cual los elementos que influyen son variables y fuera de control y la otra se refiere a las características del trabajo, que se relaciona con la organización desarrolla a sus trabajadores, a la vez, que éstos interactúan entre sí.

De acuerdo con Agüero (2007), en la segunda década del siglo XX se formaron multitud de paradigmas, teorías, modelos y categorías formuladas por diferentes autores, tratando de explicar, comprender e incluso predecir el comportamiento de las organizaciones. En las perspectivas teóricas más importantes de la administración, comenzamos con una teoría clásica que analiza los lugares de trabajo y las operaciones de las fábricas para aumentar la eficiencia y la productividad laboral. La excesiva rigidez y linealidad del modelo y la omisión de los aspectos humanos de la organización ponen en gran medida la validez de esta teoría, aunque las ideas de Taylor y Fayol respaldan su influencia en varios aspectos. El estudio de la productividad se inició al mismo tiempo que la Revolución Industrial en el marco de las teorías económicas de la época de Adam Smith, quien avanzó la idea de que la especialización era necesaria para aumentar la productividad. El enfoque fue la administración científica del trabajo, el control de tiempos, la programación de operaciones, y la división de tareas, reduciendo los tiempos muertos de los trabajadores y aumentando la productividad (Agüero, 2007).

El talento humano con que cuenta cada organización es el más importante, éste debe ser tratado así sea por su condición natural, como por el dominio que tienen en los resultados al realizar cualquier actividad a su cargo. La productividad es una relación medible entre los recursos utilizados, el personal responsable y los resultados obtenidos. La productividad de los factores humanos es muy importante para lograr los objetivos organizacionales, para su desempeño económico y su

perdurabilidad en el tiempo. Por lo tanto, los líderes empresariales deben identificar los factores que promueven a las personas que sean más eficientes y productivas.

Como en todos los ámbitos empresariales, la productividad laboral está intrínsecamente relacionada con la productividad individual de cada miembro que forma equipo, mientras que mantiene un alto nivel de productividad laboral, es necesario tomar en cuenta diversos factores. Los más importantes están relacionados con el clima laboral y la relación jefe-subordinado. Tomando como base estos dos elementos, se puede analizar las características que deben desarrollar los gerentes de hoy en día para optimizar al máximo la productividad laboral de la gente bajo su mando (Robbins & Judge, 2009). La presente investigación toma como base la visión de estos dos últimos autores que toman en cuenta la relación del líder con sus colaboradores y su entorno laboral, en un enfoque más humano analizando sus habilidades y características aplicadas en el bien común.

Con respecto a las definiciones que han establecido diferentes autores a lo largo de los años se encuentra que, para todas las organizaciones, la productividad es uno de los indicadores más importantes, ya que incide directamente en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía y en su rentabilidad. Como ya se ha señalado Prokopenko (1989), define la productividad con un enfoque sobre la buena administración entre los recursos. Del mismo modo Schroeder (1992), la define con un enfoque puramente operativo, sin considerar los recursos humanos involucrados. Así también, Koontz & Weilrich (1998) adoptan un punto de vista muy similar y lo definen como la relación aritmética entre el producto y el insumo, en un período de tiempo dado, teniendo en cuenta la calidad.

Sin embargo, Chiavenato (2001), coincide en que la productividad es un efecto (no una causa) del manejo de varios recursos. La productividad es una relación

medible entre el producto logrado (resultado o producción) y los recursos utilizados en la producción. Esto también se reconoce en la Introducción al Estudio del Trabajo, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1996), como la relación entre la producción lograda y los recursos utilizados para ello. Es así como, la productividad de los factores humanos es muy importante para lograr los objetivos organizacionales, para su desempeño económico y su permanencia en el tiempo. Por lo tanto, los líderes organizacionales deben identificar los factores que promuevan a las personas a ser más eficientes y productivas (Robbins & Judge, 2009).

Se observa que existen diferentes perspectivas para medir la productividad organizacional, donde el estilo de liderar, se refleja las habilidades y destrezas enfocadas en lograr las metas propuestas y aumentar la productividad cuando se combinan equipos y organizaciones en general (Camargo, 2019).

Los cambios acelerados en el panorama global, incluida la tecnología, los sistemas de información, la economía y la política, permiten a las organizaciones desarrollar procesos de transformación para ser más competitivas y responder a productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la definición de productividad de este estudio se centra en las personas en el trabajo, se refiere al porcentaje de eficiencia en el uso de los recursos de la empresa relacionados con la eficiencia en la producción de bienes y servicios.

Finalmente, la productividad se define como la relación medible entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos utilizados en la producción (Chiavenato, 2001). Esta relación incluye el factor humano que es esencial para lograr los objetivos organizacionales, su desempeño económico y su permanencia en el tiempo (Robbins & Judge, 2009).

### **2.1.2. Estudios de Investigaciones Aplicadas sobre la relación de la Variable Y con las X's.**

Las personas que están a cargo en la toma de decisiones y de la aplicación de los procesos en las empresas se vuelven claves a la hora de interactuar con sus grupos de trabajo y la manera que conectan con ellos, a su vez, hacerlos sentir satisfechos con su trabajo y entusiastas en el logro de objetivos y metas. Es entonces que, la productividad tiene una fuerte relación con el factor humano, ya que depende de éste el grado de impacto que se reflejará en la productividad como beneficio para las empresas (Mateus, 2019).

En un análisis sobre un estudio en instituciones (públicas, privadas y mixtas) prestadoras de servicios de salud en Colombia, realizado a 187 individuos y que arrojan resultados sobre la percepción del clima organizacional y la productividad laboral, que demuestran la existencia de una correlación estadística significativa en el cual si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también y por lo tanto se manifiesta en un mayor rendimiento productivo (Ortiz-Campillo, Ortiz-Ospino, Coronell-Cuadrado, Hamburger-Madrid, & Orozco-Acosta 2019).

En otro estudio a 150 colaboradores de una empresa de logística en Perú, enfocado sobre el liderazgo y la afectación en la producción arrojó como resultado una media ligeramente alta en comparación al resto ( $M=33,24$ ;  $DS. =6,15$ ). Indicando una referencia a un estilo de liderazgo predominante con énfasis en la producción, mediante el cual la mayoría de los colaboradores considera que su jefe o superior lo estimula y motiva hacia una mayor actividad productiva (Noriega, 2019).

### Gestión de tareas.

Reyes (2007) menciona que organizar es la relación entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en una estructura organizacional, con el fin de lograr la máxima eficiencia de los objetivos y metas planeados. Esto se demuestra en un estudio realizado en una escuela de Venezuela aplicado a 20 docentes analizando las función de la gestión de actividades en la cual se obtuvo como resultado que un promedio del 66% de los colaboradores sabe sobre las funciones y la capacidad de dirección de su líder; es decir, éstos siempre cumplen con su actividad de organizar a sus colaboradores en el logro de objetivos y metas permitiendo que al final se impacten en un buen nivel de rendimiento (Isea, Mora & Gómez, 2017).

### Comunicación

La comunicación es un acto por el cual se manifiestan pensamientos, estados de ánimo, ideas; con la intención de realizar actos o influir a otros. Solo que el gestionar la comunicación dentro de las organizaciones va más allá al operar sobre una compleja realidad corporativa (Echenique, 2009). Su importancia se demuestra en una investigación en la cual participan 112 individuos de una empresa de desarrollo de software de Colombia y basada en una encuesta, que reunió información sobre la percepción de los factores técnicos, sociales y humanos que influyen en la productividad, observando que el factor comunicación es el más destacado con un promedio de  $\bar{X}$  22,0179 Con una desviación típica de  $\sigma \pm 2,06639$  puntos y asimetría de  $Y_1$  -0,866 con lo que se confirma la tendencia de que la comunicación contribuye a mejorar la productividad del proceso de desarrollo de software (Machuca, Gasca, Morillo & Restrepo, 2020).

## Empatía

La empatía es una herramienta de selección y oportunidad de formación para futuros líderes ya que se ha demostrado que las personas con actitud empática tienen más posibilidades de tener actitudes positivas y justas, contribuyendo a relaciones sólidas e impactando de forma positiva en la rentabilidad de la organización (Cartabuke, et al., 2019). En un estudio realizado a 90 empleados de una empresa del sector administrativo y operativo en Ecuador, arrojando como resultado en un valor de Pearson  $P = 0,068$  (Chi cuadrado  $X^2$ ) que, en la dimensión de la empatía, se obtienen las siguientes puntuaciones sobre las dimensiones de productividad como en participación (Rodríguez, 2015). Es entonces que la empatía constituye una capacidad imprescindible para el ser humano, tomando en cuenta que su vida se desenvuelve dentro de una sociedad.

## Trabajo en equipo

La forma en que los líderes o gerentes delegan actividades a sus empleados del área o equipo al que pertenecen dan forma a la estructura de la organización (Villarreal, 2010); aunado a esto la forma de responder de los equipos es debido a las características personales de los líderes, además de otros factores como los situacionales, que contribuyen a lograr los objetivos y las metas (Mateus, 2019). En un estudio realizado a 20 empleados una dependencia pública municipal en México sobre el clima organizacional, en la cual la dimensión trabajo en equipo refleja un 65% de nivel de aceptación dentro del desempeño organizacional, refiriéndose al establecimiento de objetivos y solución de problemas. Lo anterior se interpreta como la buena integración de los elementos dentro del trabajo en equipo por parte de los directivos, repercute sobre el desempeño productivo de los miembros de dicho equipo (Williams, 2013).

## Motivación

Chiavenato (2001) menciona que la motivación es la parte del comportamiento humano que se expresa primero, según las causas, que pueden ser internas o externas; segundo, la finalidad, según el objetivo deseado; y por último las necesidades, de tener tal o cual comportamiento que indiquen su motivo. Según un estudio realizado por Rojas (2017) se determina que la motivación es un factor de mejora significativa de la productividad de los trabajadores, considerando que hay dos tipos de factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos y que ambos influyen como factor de mejora en la productividad de los trabajadores. Se deduce que el 90.3% de los trabajadores de las empresas del estudio, hacen caso a sus jefes ya que mantienen en el desarrollo de sus actividades una relación directa con sus jefes.

Bošković, (2017) menciona que la complejidad de la motivación de los trabajadores se refleja en la coexistencia de dos aspectos cualitativamente muy diferentes: el económico y aspecto no económico o social; prestando atención según la situación tanto interna como externa de la empresa. En los resultados del estudio con una encuesta aplicada a 250 empleados en varios sectores de la economía de la República de Serbia; se concluye que la combinación de dichos factores incrementa la productividad de las empresas.

Dentro de la estructura de las organizaciones, las personas a cargo como líderes o directivos se convierten en personas claves para interactuar con sus grupos de trabajo, desarrollando formas de desenvolverse positivas, logrando conectar y dirigir para moderar los riesgos, para cumplir con objetivos y metas. Es entonces que se vuelve importante determinar qué características personales deben desarrollar estos líderes o directivos, ya que su intervención será relevante sobre el impacto de la productividad laboral.

## **2.2. Marco Teórico y Estudios de Investigaciones Aplicadas a las Variables Independientes**

En cuanto a la identificación de las características más importantes, Pautt (2011) señala que se deben tener claras las diferencias entre liderazgo y gestión, entendiendo que se complementan, ya que el liderazgo se enfoca en las personas y las lleva a alcanzar metas de manera propositiva, entusiasta y voluntaria, mientras que la gestión del liderazgo se enfoca en los procesos y resultados organizacionales apoyando al sistema a través de la planificación estratégica, el control y la organización, entre otras cosas. Por lo tanto, si los gerentes entienden esta diferencia, pueden capacitar fácilmente a sus empleados para que desarrollen las habilidades necesarias para el mundo empresarial del siglo XXI.

De acuerdo con Camargo (2019), las organizaciones generalmente se enfocan en el factor económico o financiero, y su tarea principal es reducir los costos generales e invertir grandes sumas de dinero en mejorar su proceso productivo para obtener altos rendimientos; pero dejando de lado un factor muy importante: la persona. Este factor humano es el responsable de muchos de los eventos y decisiones que afectan el comportamiento de una organización, ya que son los protagonistas de todos los procesos dentro de la empresa, por lo que deben ser tenidos en cuenta en cualquier proceso de innovación o mejora, especialmente aquellos dirigidos a encontrar un mayor rendimiento.

Si bien los estilos de liderazgo son importantes y afectan los resultados del equipo de trabajo, deben estar alineados con el clima organizacional, la cultura corporativa y las áreas de trabajo. Adicionalmente, las características personales de los líderes son de gran importancia sobre la forma en que sus empleados responden a los problemas emergentes. Porque todos estos factores afectan el desempeño y la

satisfacción de los empleados dentro de la organización. Es importante considerar que cada persona tiene sus propias características y aspectos humanos propios que afectan su comportamiento, la toma de decisiones y el entorno con el que interactúa a diario (Camargo, 2019).

Al respecto conviene decir que existen factores que coadyuvan en la obtención de buenos resultados y que se relacionan de manera directa con el liderazgo individual, ya que éste se desarrolla con habilidades (duras y blandas) que influyendo desde diferentes perspectivas, como en el sentido de pertenencia de los empleados dentro de un buen clima laboral de una organización, que le permite una sensación de seguridad, importancia como persona dentro del entorno laboral y orientación a resultados; a la vez disminuye la rotación de personal, todo esto contribuye a una mayor productividad (Cárdenas, 2019). La importancia de las habilidades personales que posee y desarrolla un empleado tiene un gran impacto en el desempeño de una organización; un equipo de trabajo motivado, que busca agregar valor, respeta a los demás, actúa con integridad y no pierde de vista los valores propios o de la organización, tiene un efecto positivo en la productividad. Además de contribuir a un buen clima laboral, estas habilidades desarrollan otras habilidades como la iniciativa o la creatividad, lo que da a la empresa la oportunidad de obtener una clara ventaja competitiva frente a otras empresas del sector (Riva, 2019).

Según una investigación Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) de la Consultora Kelly (2019), en la cual consideran las cualidades que los colaboradores creen que hacen a un buen líder y si sus líderes las manifiestan; arrojando como resultado un total de 17 características identificadas por dichos colaboradores (empatía /confianza, predicar con el ejemplo, comunicación asertiva, honestidad /integridad, humildad, organización /innovación, agradecido /reconocimiento,

inspirador /motivación, compromiso, asumir responsabilidades, potenciar y desarrollar a su equipo, ser justo, autocrítico, escucha activa, flexibilidad, colaboración /trabajo en equipo, capacidad para resolver conflictos). Por lo cual, la presente investigación toma como características principales que distinguen a los líderes, a la gestión de tareas o planeación, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la motivación. Ahora bien, las empresas han aprendido a gestionar sus procesos, más rápido y de una mejor manera, invirtiendo en aprendizajes que se adapten a las nuevas circunstancias.

Lo anterior explica que debido a que los empleos han sido transformados por la tecnología. Incluso antes de que surgiera COVID-19, las expectativas sobre los ejecutivos, así como, sus colaboradores, ya se enfocaban en la actualización continua de sus habilidades permitiendo cumplir con las nuevas formas de trabajo, manteniendo la velocidad de transformación requerida. Para adaptarse a este cambio, los líderes actuales deben desarrollar las habilidades, promover la creatividad y la participación de todos los miembros de la compañía. Por lo tanto, un líder debe ser visionario, agente de cambio, con una visión y misión claras, integrador de equipo y, sobre todo, un buen comunicador.

### **2.2.1. Variable Independiente X<sub>1</sub> Gestión de tareas.**

Teorías y definiciones.

Atendiendo al término del líder-gerente según Romero (2005) se refiere al puesto que ocupa el director de una organización, para la cual tiene varias funciones, a la vez, que coordina los recursos a través del proceso administrativo. Ante esto, el líder organiza una serie de tareas que no puede dejar pasar por alto, desde el diseño para el desarrollo de la gestión que facilite la integración y coordinación de actividades,

además del empleo de recursos. Con el fin de llevar a cabo los procesos necesarios en la consecución de metas y alcance de objetivos.

Según González (2006), dentro de la teoría del fordismo, la organización está basada en dos sentidos:

1. Procesos Productivos: denominado como parte de la organización del trabajo en relación con el taylorismo, también conocido como ley de organización del trabajo.
2. Organización Social: en un sentido más amplio, un modo de regulación social y laboral que vincula la producción en masa y el consumo en masa.

Las organizaciones han cambiado en su forma de producir, sustituyendo de manera significativa el trabajo humano, esto ha generado un impacto importante que genera cambios, tanto en su organización como en su gerencia. Impulsando nuevas maneras de accionar el proceso productivo, que incluye su organización, sus técnicas y sus interdependencias afectando todo el sistema organizacional (González, 2006).

Sotomayor (2009) comparte que la teoría clásica de Henry Fayol se distinguió por su enfoque sistémico integral, abarcando toda la empresa, ya que se vuelve importante financiarse y vender como asegurar la producción de la empresa. Tanto los colaboradores como los gerentes se vuelven importantes para garantizar la eficiencia dentro de todas las áreas de la organización, siendo la administración una responsabilidad compartida entre las partes involucradas. Se deben generar los espacios propicios, destacando la estructura que integran la organización, además de las personas a quien se le asignará los cargos o puestos laborales, que le permitan en conjunto lograr la eficiencia. Para esto Fayol las dividió en seis grupos:

1. Operaciones técnicas: función primordial de la empresa ligada a la producción.

2. Operaciones comerciales: su enfoque es la producción eficiente.
3. Operaciones financieras: gestión óptima de manejo y uso del capital.
4. Operaciones de seguridad: enfoque en el bienestar general tanto de los trabajadores como de la organización, seguridad industrial, personal, higiene, entre otros.
5. Operaciones de contabilidad: control desde los recursos, operativo y de estados financieros.
6. Operaciones administrativas: coordinación eficaz y eficiente de la organización en su totalidad. Lo que él deduce como el proceso administrativo.

Agrega que Fayol fue un impulsor, buscando métodos de gestión innovadores y desarrollando principios básicos de gestión basados en el proceso administrativo de las diversas operaciones de una organización.

1. División del trabajo. Cada empleado tiene una habilidad diferente, dependiendo de su experiencia, se considera especialistas para algo, incluso generalistas. Entonces, si una especialización se imagina en un área, esto aumenta la eficiencia y la productividad debido a la precisión en la que se lleva a cabo la tarea. Este principio se aplica a todos los empleados directivos de la empresa.
2. Autoridad y responsabilidad. Cualquier líder, gerente o administrador responsable de dirigir una empresa debe asumir que la autoridad conlleva responsabilidad y ciertos riesgos.
3. La disciplina. El buen comportamiento y las relaciones basadas en el respeto a los valores fundamentales son claves para mantener la disciplina entre

todos los miembros de la organización (desde la alta dirección hasta la parte inferior de la jerarquía).

4. Unidad de mando. Aquí es el responsable de la supervisión. Cada empleado recibe instrucciones sobre las tareas que debe llevarse a cabo desde un solo mando al que tiene que presentar sus resultados tan pronto como se hayan llevado a cabo las tareas. Esto evita confusiones y conflictos, define responsabilidades y facilita señalar errores de forma más sencilla.
5. Unidad de dirección. Las actividades deben tener el mismo enfoque, especificar las acciones a realizar y enfocarse en el mismo objetivo. Aquí es donde se vuelve relevante para los responsables de la dirección, la supervisión de la disciplina y la planificación del equipo.
6. Subordinación del interés individual al general. La estrategia empresarial se enfoca en los objetivos de la empresa, esto debe de ser respetado por todos los miembros de la organización.
7. Remuneración. La compensación debe ser justa y apropiada para la posición que se cubre para mantener la motivación y aumentar la productividad. Hay de dos tipos: económico y no económico, el segundo se ocupa de campañas de promociones dentro de las empresas, premios, reconocimiento de méritos y esfuerzos, entre otros.
8. Jerarquía. Fayol reclama el máximo respeto por el alto mando. Establecimiento claro de jerarquía con un organigrama muy bien definido y la autoridad en la organización.
9. Centralización. Dentro de un organigrama bien definido, las competencias deben distribuirse de manera coherente y equilibrada de acuerdo con la

estructura de la organización; pero estará concentrado en la parte más alta de la jerarquía.

10. Orden. Cada empleado deberá ocupar su puesto de acuerdo con sus habilidades y capacidades y contar con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo las funciones que le sean asignadas; mantener el orden para garantizar un buen ambiente de trabajo.
11. Equidad. Todos los miembros de la organización, independientemente de su función o procedencia, deben ser tratados de manera justa, amable e igualitaria.
12. Estabilidad. La alta rotación de personal afecta el funcionamiento de las áreas y reduce la seguridad de los empleados; esto apunta a la importancia de la especialización del personal.
13. Iniciativa. La libertad, flexibilidad y tolerancia, con la cual los empleados llevan a cabo sus tareas, promueve la iniciativa de crear valor en su área de trabajo. Es importante ser sensible y tolerar posibles errores.
14. Espíritu de cuerpo. La cooperación y participación de todos los miembros de las diversas áreas de una empresa, contribuye a un buen desarrollo de la cultura y el clima organizacional y promueve el trabajo en equipo.

Fayol veía la administración como una teoría educativa, la cual trataba básicamente en el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Resalta el valor sobre la aplicación de las funciones y principios gerenciales a las necesidades propias y cambiantes de cada organización. Además, añade que es necesario tener en cuenta las situaciones cambiantes y otros elementos variables para mantener un funcionamiento interactivo del proceso administrativo (Sotomayor, 2009).

Como se mencionó en el capítulo anterior sobre la teoría de Frederick Taylor, Gismano (2012) señala en su estudio que esta teoría habla de condiciones de trabajo que se reflejan en un aumento de la productividad, a partir de principios como: la organización científica del trabajo, la selección y formación de trabajadores, colaboración entre directivos y operarios, y finalmente la responsabilidad y especialización de los directivos en la planificación del trabajo. Palafox, Ochoa & Jacobo (2020), comparten que Taylor en 1983, se enfocó a lograr mejor prosperidad y productividad, a través de una buena administración. Esmerándose en colocar en los puestos altos a la persona correcta, sin que el poder y control se centre en una sola, sino en varias capaces de tomar decisiones sobre cualquier problema.

Según Jiménez, Campos & Vargas-Hernández (2018) son los principios de la administración desarrollados por Frederick Taylor:

1. Principio de planificación: utilizando métodos basados en proceso, que evita la improvisación de los empleados.
2. Principio de preparación: seleccione los colaboradores de acuerdo con las aptitudes y habilidades para mejorar y aumentar la producción.
3. Principio de control: revisión estandarizada de los procesos llevados a cabo en el trabajo.
4. Principio de ejecución: otorgar los poderes y responsabilidades para el trabajo ordenado.

Taylor con base en los estudios de tiempo de la administración sobre líneas de producción, que analiza, a su vez, sobre los movimientos de los empleados en los procesos de producción, separa estos procesos en sus componentes y diseña métodos de ejecución más apropiados y rápidos; De esta manera, se utilizan el trabajo, el material, el equipo y el tiempo para lograr eficiencia. Esta teoría fue criticada

por la presión del tiempo ejercido a cada trabajador, sus técnicas para la eficiencia se han aplicado en muchas organizaciones desde área de servicios hasta capacitación para médicos; por ejemplo, la línea moderna de ensamblaje genera productos a mayor velocidad de la que el mismo Taylor podría haberse imaginado (Jiménez, Campos & Vargas-Hernández, 2018).

Jiménez, Campos & Vargas-Hernández (2018) mencionan en su análisis que las características de las organizaciones, e indican que Max Weber las identifica a través de su teoría de gobierno burocrático, en la cual, los colaboradores se especializan en su campo y sus funciones, determinando las condiciones de poder legítimo que justifican la aplicación de un alto grado de organización administrativa, con el objetivo de resolver problemas de la sociedad y expandir el de la empresa. Su teoría se basa en seis ideas básicas:

1. Carácter natural de normas y reglamentos.
2. Inmaterialidad
3. Jerarquía de la autoridad
4. Profesionalización y racionalidad
5. Departamentalización del trabajo
6. Determinación de reglas.

Con el propósito de ser más efectivo en el logro de metas, la burocracia resulta un factor indispensable para administrar las organizaciones de la sociedad moderna. Maximizando la eficiencia, reduciendo costos y controlando la incertidumbre regulando a los colaboradores, proveedores y mercados por medio de reglas. Las organizaciones que poseen una administración necesitan por una parte obediencia con respecto a quienes poseen el poder legítimo, pero aunado a ello disponer de los

recursos o medios materiales para ejercer la función. Según Max Weber, existen diferentes tipos ideales de regla legítima o de autoridad.

1. Dominación legal. La burocracia es una organización que se basa con normas y regulaciones previamente definidas, que hoy llamamos directrices empresariales. De ahí la importancia de que todos los miembros las conozcan, garantizando el cumplimiento y, por lo tanto, la disciplina.
2. Dominación tradicional. Se entiende como una organización con poderes de comando heredados, basados en la autoridad individual y legitimidad que siempre ha existido. Los empleados obedecen a sus jefes por lealtad personal.
3. Carismática. Las características personales excepcionales del líder crean las dependencias en relación con esa valoración que realizan los colaboradores (Jiménez, Campos & Vargas-Hernández, 2018).

Los líderes deben ser capaces de transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, desafío y cambio constante. Existe la necesidad de precisar el significado, alcance y aplicación de la noción de competitividad a la dinámica actual de las empresas (Nery, Celaya & Prado, 2019). Dentro de las teorías administrativas Palafox, Ochoa & Jacobo (2020), hacen referencia a la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1946), en el cual se menciona que las capacidades de los miembros de una organización tanto dentro como fuera de ella, están basadas en los aspectos motivacionales, sociales, ideológicos y de productividad. Consideraba que las organizaciones fracasaban principalmente por las malas relaciones interpersonales dentro de la misma. Esta teoría se sustenta según Lugo & Gómez (2007), con los resultados del experimento de Hawthorne y las ideas de psicología y sociología con estos principios básicos:

- Integración y el comportamiento social. Los niveles de producción dependen de la integración social, ya que los colaboradores no trabajan aislados, sino en una actividad grupal.
- Recompensas y sanciones sociales. Si los colaboradores no cumplen con la norma establecida de producción, pierden el respeto y afecto de los demás miembros de la organización.
- Grupos informales. Forman la parte humana de la organización que algunas veces se contraponen a lo establecido por la dirección.
- Contenido del cargo. La especialización de los colaboradores no garantiza la eficiencia, ya que la monotonía ganaba fuerza haciéndolos cambiar constantemente de puesto.
- Aspectos emocionales. Se descubrió que las relaciones y la cooperación humana son la clave para mantener los grupos y evitar conflictos.
- Estilo de supervisión. Los gerentes deben poder dar a sus colaboradores un tratamiento decente, para ser empático, saber cómo comunicar, ser democráticos y convincentes para lograr los objetivos.

El aporte que esta teoría hace a la administración es en un enfoque humanista involucrando al ser humano como elemento primario en la organización, vista ésta como un sistema social, donde la productividad se debe a las interacciones de ese sistema, siendo los primeros en estudiar la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales (Lugo & Gómez, 2007).

Muñoz (2020) menciona que las empresas tienen la tarea de analizar si dentro de ella existen personas con capacidad de liderazgo y gestión para llevar a cabo las tareas encomendadas, en caso de no ser así deben tomar la decisión de contratar personal que reúna el perfil deseado. Los líderes se identifican con sus colaboradores

por intereses comunes, liderando cambios, movilizándolos, gestionando y mitigando los riesgos. Es decir, organizan preparando y analizando detenidamente en todos los detalles necesarios para su buen desarrollo poniendo orden y también incluyendo, si es necesario, a un conjunto de personas o medios para lograr lo dispuesto. Los líderes dentro de su área organizacional, debe ser coherente a la misión, visión y cultura organizacional teniendo claro lo que se quiere y estructurarlo para generar la conexión entre el proyecto y su equipo de trabajo y cumplan con sus tareas determinadas; esto generará confiabilidad y credibilidad, tanto de la alta dirección como de sus colaboradores.

En resumen, la organización está basada sobre dos sentidos principales, sus procesos de producción y sus procesos administrativos (González, 2006) en la cual se observan como un sistema integral, dando importancia a las áreas directivas divididas según su responsabilidad y operatividad, que necesitan ser coordinadas para garantizar la eficiencia de la organización (Sotomayor, 2009). Para lograr una buena coordinación es necesario tomar como base principios que deberán ser aplicados por los directivos asignados a dichas áreas sobre tiempos, movimientos y métodos adecuados que establezcan el logro de los objetivos, justificando la aplicación del poder legítimo, que muy probablemente reducirán costos, maximizaran la eficiencia y controlaran la incertidumbre (Jiménez, Campos & Vargas-Hernández, 2018). Para Mayo, todos estos procesos requieren de la interacción humana, por lo tanto, se deben de tomar en cuenta el involucramiento de los individuos que interactúan con el sistema (Lugo & Gómez, 2007).

Etkin (2000) define una organización como un conjunto de personas que son responsables de una o más funciones o tareas y que las realizan de alguna forma (únicamente siguiendo su propia voluntad y decisión), sino bajo un cierto orden formal,

que es un conjunto de reglas, lineamientos, acuerdos sobre qué trabajo o tarea se debe hacer, con quién y de qué manera, así como lo que no se debe hacer, entre otras cosas; todo esto da continuidad a las actividades de cada individuo y también cierta estabilidad en la vida cotidiana. Las expectativas en común son un elemento fundamental, en el sentido de que en una organización el desempeño de los roles y las funciones se rige por criterios y normas grupales, no está regulado por la voluntad individual. Al menos, así debería ser. Según Reyes (2007), el enfoque de la organización en la administración de procesos se define como las relaciones que deben ocurrir entre las jerarquías, funciones y responsabilidades individuales detalladas de eficiencia, autoridad y división de cada actividad con la debida consideración y responsabilidad para cada función y miembro de la organización especificada.

Szlaifsztein (2009) define la organización como un modelo de relación a través del cual un grupo de personas, sean los directores, gerentes o empleados busca administrar tiempo, herramientas, decisiones, colaboradores; esforzarse por lograr objetivos y metas para el bien común como resultado de un proceso de toma de decisiones llamado planificación. Según el Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el Mundo del Trabajo, elaborado por la Dirección General para la Innovación Laboral y publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2010), la organización o gestión de los recursos se define como la administración de los recursos materiales, financieros y humanos disponibles de la manera más eficiente y rentable para obtener los resultados deseados.

Como se mencionó, la definición de la gestión de tareas se refiere a la integración de los recursos humanos, los materiales y medios de trabajo mediante procesos adecuados que garanticen la calidad del producto; es así, que se considera

la columna vertebral del crecimiento de la productividad (Gutiérrez & Madlum, 2012). Otro concepto relacionado con la organización es la gestión del talento humano, que Vera & Blanco (2019) definen como una herramienta esencial encargada de guiar a los empleados a través del desarrollo de políticas, programas y procedimientos, integrándolos a una estructura organizacional administrativa efectiva que contribuya al logro de objetivos organizacionales. En conclusión, la gestión de tareas es una integración de funciones, niveles y actividades en las áreas que conforman la estructura organizacional (Reyes, 2007), teniendo en cuenta los recursos humanos, materiales y medios de trabajo que brindan una mejora en la calidad y productividad (Gutiérrez & Madlum, 2012).

Para confirmar el término según Medina, Rico, & Arévalo (2019), en un estudio descriptivo conformado por 12 encuestas a gerentes de procesos realizado en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia. En el que explican la necesidad de alinear la organización y los objetivos con los intereses del personal para consolidarlos, señalando que la brecha entre la percepción de estos dos roles es grande si se considera el nivel de impacto, aunque este es favorable, en los mismos principios y perspectivas de gestión. Por esta razón, el desempeño de un líder organizado tiene un efecto positivo en la productividad en un 50%. De igual manera lo confirma otra investigación en el departamento de ingeniería de Eskom Bloemfontein de Sudáfrica, con 107 cuestionarios aplicados a ingenieros, tecnólogos y técnicos, en el que arrojó como resultado que el coeficiente de organización fue 0.085, lo que implica que una mejora en el autoliderazgo de 1.0% conduce a un aumento del 8.5% en la productividad (Rambe, Modise, & Chipunza, 2018).

En otro estudio donde se entrevistaron en línea a 425 investigadores de los Estados Unidos contactados por medio de Amazon Mechanical Turk, utilizando

HEXACO de 60 ítems el cual se obtuvo como resultado que dentro de los rasgos de personalidad, la dimensión organización del líder arroja una alta influencia dentro del contexto grupal, lo que se deduce que el autoliderazgo potencia el enfoque en los empleados para trabajar incrementando su desempeño organizacional (Bailey, Barber & Justice, 2018).

Por esta razón, toma gran importancia el estudio de la interacción de los líderes y sus colaboradores; de tal sentido que el líder organizado en su actividad laboral transmita la habilidad de forma eficaz a sus colaboradores impactando de forma directa en la productividad. Los líderes se convierten en personas claves para que los factores humanos se desenvuelvan de forma positiva, contagiando a sus colaboradores. Es entonces que los líderes organizan dirigiendo los procesos de la administración de una forma dinámica, identificándose con sus colaboradores por intereses en común, conduciendo y moderando riesgos.

### **2.2.2. Variable Independiente X<sub>2</sub> Comunicación**

Teorías y definiciones.

La forma como los líderes se comunican manteniendo una actitud empática, escuchando, analizando y comprendiendo a las personas o equipos de trabajo los llevara a diálogos que permitan la realimentación de información, a la vez, que perciben lo que está sucediendo en su entorno. Nosnik (2003), señala que un sistema organizado tiene tres niveles principales de gestión de mensajes e información (comunicación) para lograr su misión a través de la productividad.

- Primer Nivel. Gestión de la Comunicación. Enlace a un diseño lineal que se centre en las necesidades del emisor, enfatice la calidad de la información y la tecnología disponible, y abarque una gama más amplia de destinatarios.

- Segundo Nivel. Explicación y entendimiento. Aborda diseños dinámicos y complejos, como variables psicológicas, selectividad, exposición e interpretación del mensaje por parte de los destinatarios, comunidades sociales y públicas dentro de las organizaciones, además de la retroalimentación o feedback. Estos modelos dinámicos enfatizan la necesidad, la capacidad y la disposición del destinatario para responder al emisor.
- Tercer Nivel. Vanguardia de conocimiento. La comunicación no solo está relacionada con la tecnología y la comprensión del mensaje, sino que también respalda los sistemas organizacionales para que sean efectivos, competitivos e incluso sobrevivan a la competencia y la influencia de otros.

Estos niveles están estrechamente relacionados con los cambios en la comprensión y percepción humana de los procesos de comunicación. Al final del estudio, Nosnik (2003) concluye lo que denomina comunicación productiva. Desde el momento en que la información que circula por la empresa se convierte en poder, justifica la toma de decisiones centralizada y el control autoritario de la difusión por parte de los líderes. La comunicación productiva muestra ser funcional como fuerza evolutiva para las organizaciones; ya sea como procesos generales de comunicación o de mejora continua (Romo, 2008).

Pérez (2008), en su trabajo sobre la teoría de Barthes en el campo de la comunicación, afirma que el habla es un acto personal de elección y renovación. El lenguaje se refiere a un contrato social que no se puede hacer ni cambiar, ambos basados en la moda como una representación mental de las cosas de forma acústica. Entre figuras clave de la semiológica compartió su pensamiento teórico y metodológico:

1. Información lingüística o literal: se muestra en cada imagen. Resultando de la siguiente manera:
  - a. Ancla: un mensaje verbal producido por los observadores.
  - b. Relevo: Información que libera al lector de tener que elegir un significado particular.
2. Mensaje denotado o nombrado: Una composición de elementos o símbolos.
3. Mensaje connotado o indirecto: Contiene todos los significados posibles del contenido.

Los elementos intervinientes del estudio, como los son los idiolectos (lenguaje o idioma de la comunidad), son los más complejos, ya que se basan en los problemas psicológicos de la persona que recibe el mensaje utilizando el idioma que necesita ser traducido, así como la imagen y textos para ser interpretados como una verdadera comunicación entre el remitente y el destinatario. Se presenta el énfasis que se le da a la construcción del discurso y a su función en sí misma, en donde su estructura y mecanismos que lo hacen funcionar son suficientes para comprender el contexto del discurso. Todos los objetos realizan sus funciones exactas, debido a que la estructura del discurso que se forma indica la comprensión del sujeto que lo recibe, son instrumentos importantes cuyo comportamiento debe ser claro (Pérez, 2008).

Los criterios epistemológicos de Umberto Eco en el año 2000, a partir de los cuales se forman los conceptos de comunicación y cultura, parten de tres hipótesis fundamentales: sobre cultura, sentido y comunicación; en el marco de la investigación semiótica, que pretende mostrar que existe un sistema de constantes que permanece oculto; donde las connotaciones son ideas que surgen de observaciones y describen a objetos y personas que están presentes a través de imágenes, a su vez, son la unidad de análisis del mensaje. Las estructuras son modelos construidos sobre una

simplificación de operaciones que permite unificarlas bajo un único punto de vista. Esta propuesta tiene la idea de que la cultura es un fenómeno de comunicación y significación; y que esto sólo es así cuando ambos están relacionados, solo hay que considerar que la cultura en sí misma es totalmente semiótica (Vidalez, 2009).

Según Naranjo (2015), la comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, al momento de la comunicación un líder debe ser muy cuidadoso; ya que ésta debe ser precisa, clara y concisa; y para que se logre de manera efectiva es necesario que el receptor entienda y comprenda con exactitud el mensaje del emisor, a la vez, que recibe mensaje de retroalimentación de su receptor, es decir, comunicación a doble vía. A medida que el líder maneje la información, dará pasos seguros hacia el éxito. Hay que tomar en cuenta que la información entra recibiendo información del entorno, la analiza, la procesa y la regresa al mismo entorno.

En un estudio de Quesquen & Pisfil (2019) sobre el modelo de comunicación para docentes, basado en las teorías de Berlo de 1958, en el cual se analizan los objetivos de la comunicación masiva manteniendo su control a través de la comunicación enfatizando en los más simples y argumenta que para que el proceso de comunicación entre sus emisores y receptores deben hablar el mismo idioma y comprender los mismos signos. Este autor sugiere que la comunicación debe ser:

1. Simple, coherente y unidireccional.
2. El objetivo es inducir un determinado comportamiento.
3. No se debe deambular ni comunicarse de forma ambigua.
4. Esta comunicación debe hacerse de una manera que podamos entender.

Se vuelve necesario saber escuchar de manera empática. La capacidad que se tenga sobre analizar los problemas y la manera de cómo se aborden, la actitud hacia los demás para comprender sus creencias, emociones y percepciones, dará

capacidad para una retroalimentación efectiva que generará confianza en los individuos con los que colabora el gerente, asumiendo éstos su propio liderazgo, a su vez que estimula la eficiencia y reduce el tiempo de respuesta en la ejecución de actividades orientadas en la culminación de proyectos tanto personales como de su área laboral (Pérez & Paz, 2019).

Martin (2019) en un artículo publicado sobre las diversas teorías de la comunicación menciona a Moles 1962, un investigador del fenómeno de la comunicación humana quien aporta una metodología original, comenzando por distinguir cuáles son los elementos del acto de comunicar: emisor, receptor, canal y mensaje. También añade estímulos materiales o fenómenos de carácter físico y estímulos sociales. Los canales de comunicación son muy importantes, donde se hace énfasis en la comunicación interpersonal en la que solo en el lado del receptor habrá una reacción (Martín, 2019).

En el año 1963, Pasquali retomó el esquema clásico de la comunicación y lo coloca en el ambiente social, haciendo una distinción en lo que se refiera a la información y el concepto de comunicación. Propone entender el campo de la comunicación social desde otras perspectivas filosóficas, deslindando los procesos de la comunicación tecnológica, entendiéndola desde una visión más humana. En el ámbito empresarial se hace necesario que las organizaciones desarrollen la capacidad de poder transmitir, a la vez, recibir información, de poder comunicarse y cumplir con los objetivos fijados, en un ambiente de armonía, que al final redunde en buenos resultados (Bustamante, 2019).

En así que, la comunicación para Nosnik depende de los niveles de gestión como la actitud, el análisis y la comprensión utilizada en los diálogos (Romo, 2008), donde hoy en día, esas teorías se han tenido que ajustar al rápido desarrollo de

tecnología necesaria para enfrentar los retos del mercado, identificando los factores técnicos, sociales y humanos (Machuca, Gasca, Morillo & Restrepo, 2020), que intervienen desde una comunicación intrapersonal, que tiene que ver directamente con el individuo e interpersonal que es la manera de que el individuo se relaciona con los demás e impactan de forma directa en la productividad (Pérez & Paz, 2019).

Con respecto a las definiciones Riva (2019), menciona que la característica de comunicar hace referencia a la capacidad que tiene un individuo para enviar y recibir ideas, opiniones o incluso estados de ánimo. El entorno, las barreras físicas, psicológicas y culturales o la actitud por parte del receptor son factores que generan malentendidos y que junto con los recursos como tiempo y dinero se pierdan y por lo tanto impacten de forma negativa a la productividad. Es entonces que, la importancia de una buena comunicación mejorará los tiempos en los procesos, motivará al equipo al sentirse escuchado, ya que habrá una mayor respuesta a las necesidades en el momento, generando un ambiente receptivo e innovador; posibilitando la mejora en el aprovechamiento de los recursos e impactando un aumento en la rentabilidad por la reducción en costos, puesto que mejorará la colaboración entre empleados (Riva, 2019).

Los hombres expresan sus necesidades, deseos, normas, sentimientos, etc. en el curso de la comunicación. Nosnik (2003), quien define el concepto desde una perspectiva sistémica que destaca las características de una plataforma productiva, al establecer contacto con otros a través de ideas, hechos, pensamientos y comportamientos, esperando reacciones a los enunciados enviados; contemplarlo como un sistema, analizarlo integralmente en el contexto de la dinámica organizacional. Según Chiavenato (2006), la comunicación se define como el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda

comunicación involucra al menos a dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Giménez (2011) refiere que la comunicación implica negociación o acuerdo entre emisor y receptor para construir significado que va más allá del simple intercambio de mensajes literales. Ramírez (2012), define la comunicación como una función reguladora que orienta la conducta porque es un proceso de interacción social, a través de signos y sistemas de signos, producto de la actividad humana. Williams (2013) define la comunicación como un acto en el que se establece contacto entre un individuo y otro para expresar su propio estado o pensamientos, enviar ideas, intentando influir en los demás o emprender acciones.

Como mencionan Caratejo & Quintero (2016) para la convivencia de la vida en sociedad, la comunicación es básica como proceso activador del diálogo y la convivencia entre los sujetos de una comunidad; en el entendido de que la comunicación sirve además de apoyo generando bienestar relacionándose en forma participativa, cooperativa, integradora y armónica dando lugar a la construcción del conocimiento. Isea, Mora & Gómez (2017) refieren que la comunicación es una herramienta que se puede utilizar para crear climas de tensión o no, procurando utilizarla donde las ideas se muestren de forma clara, tomando en cuenta las emociones propias de los individuos e influir en ellas.

En resumen, la comunicación para este estudio se define como el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra (Chiavenato, 2006) con el fin de manifestar sus propios estados o pensamientos, transmitir una idea, intentando influir en otros o bien realizar actos, de lo cual se espera una reacción al comunicado enviado (Nosnik, 2003).

Al respecto sobre el efecto de la comunicación sobre la productividad, cabe decir que, en un trabajo de investigación con enfoque teórico para organizaciones no

gubernamentales del Estado de Jalisco, México; se concluyó que al mantener un adecuado sistema de comunicación permitió a la organización contar con un buen desempeño de sus actividades y por lo tanto obtuvieron mejores resultados (Soria & Pérez, 2010). Esto también lo explica un estudio realizado a 225 médicos de cabecera con 3 condiciones de estudio midiendo el resultado en una escala de comunicación, actitud y autoeficacia; demostrando un aumento significativo en su percepción de las expectativas de los pacientes mayores sobre la primera escala de (Wald  $\chi^2 = 19,7$ ,  $P < 0,001$ ), en la segunda (Wald  $\chi^2 = 8,9$ ,  $P = 0,03$ ) en comparación con los grupos de artículos de control. En donde se concluyó que la comunicación, actitud positiva y autoeficacia del paciente, junto a la estructura organizacional afecta de forma positiva en la productividad de cada empleado (Wlodarczyk, Chylinska, Lazarewicz, Rzadkiewicz, Jaworski, Adamus & Espnes, 2017).

Asimismo, en una investigación en la cual se aplicaron 72 entrevistas semiestructuradas a agricultores de Indonesia de 6 aldeas de la provincia de Sulawesi; arrojando que la difusión de la innovación por medio de canales de comunicación de agricultor-agricultor con un factor P value constante de 0.051 y para el canal de agricultor-agente P value constante de 0.050 tienen el mismo nivel de efectividad e importancia, es decir, su impacto fue medido en una comunicación directa, reflejando un incremento en la productividad en dichas regiones (Martini, Roshetko, & Paramita 2017).

La habilidad de comunicar de parte del líder es clave, ya que es la base para un entendimiento efectivo que impactará el grado de productividad y eficacia sobre el logro de metas y objetivos. Esto lo convierte en tema de interés para estudio, pues los líderes que desarrollan la capacidad de transmitir, a su vez, que están dispuestos a

recibir información generan ambientes positivos que impactan a los resultados de desempeño de sus colaboradores.

### **2.2.3. Variable Independiente X<sub>3</sub> Empatía**

Teorías y definiciones.

Cualquier relación interpersonal para ser armónica, es necesaria una comunicación plena, empática, práctica y sincera. La empatía es beneficiosa para los líderes ya que les permite reunir a los miembros del equipo, mejorando la interacción, promoviendo la creatividad y la innovación y aumentando la productividad. Investigaciones actuales muestran que la empatía está relacionada con la inteligencia emocional (IE), necesaria para que los líderes sean eficaces y sobresalientes (Goleman, 2000).

Kellet, Humphrey & Sleeth (2006), señalan que para crear una percepción del liderazgo se trabaja sobre dos rutas: una sería a desarrollar tareas complejas y la otra, donde la empatía juega un rol fundamental, orientada a mostrar habilidades interpersonales de calidad, donde el líder es percibido por la mayoría de sus compañeros. Para los puestos directivos la capacidad empática se vuelve importante para favorecer una mejor comunicación con los empleados, mejorando su rendimiento y disminuyendo los accidentes laborales; además, de mejorar el clima emocional facilitando la toma de decisiones y mejorando el trabajo en equipo.

Olmedo & Montes (2009) se refieren a cuando un individuo se compara con los demás, le da sentido a su propia identidad y para que eso se convierta en una sana identificación, es cuando se logra el punto de vista del otro. La identificación consta de tres elementos:

1. Introyección: parte de la ascendencia de la que proviene el hombre, que le da el sentido de pertenencia.

2. Imitación: por parecerse a otra persona.
3. Regresión: identificación retroactiva. La capacidad de identificarse con los semejantes, así como con aquellos que importan en nuestras vidas.

Los seres empáticos reciben experiencias que provienen de entrenamientos previos que les hace ser y sentir las emociones de los demás, pues la capacidad de recordar comportamientos en los seres, formas repetitivas, proviene de emociones inteligentes que les advierten y les hacen sentir (Ahuad, 2010).

Zapata & Castaño (2013) analizan en su investigación al modelo de Mark H. Davis, que distingue entre los componentes de la empatía como:

1. Cognitivos, relacionados con eventos situacionales y disposicionales, llamados también procesos internos;
2. Emocionales o no cognitivos, relacionados con las conductas intra e interpersonales.

La conclusión es que, en términos de referencia a la empatía debemos aclarar sus componentes desde la perspectiva del participante, en la comunicación, la competencia entre individuos o la inteligencia emocional.

López, Arán & Richaud (2014) hacen mención sobre la teoría de la simulación, propuesta por Preston y de Waal (2002), en la cual subrayan que las emociones de los demás se perciben de forma automática, apoyando la teoría sobre investigaciones de neuronas espejo dentro de un modelo de percepción/acción. La idea básica de esta teoría es que otros entienden a los demás utilizando sus propios pensamientos como modelo.

Por otro lado, los modelos que enfatizan el componente cognitivo resaltan las diferencias entre la empatía humana y fenómenos similares observados en otros organismos. La psicología cognitiva propone una explicación más juiciosa y

mentalista, teoría de la mente; en donde refiere que a través del tiempo los sistemas neurales de los individuos se configuran y reestructuran con las experiencias vividas, consiguiendo la integración del sistema de percepciones-acciones con el de intenciones-emociones, siendo cada vez más complejas y diferentes (García, González & Maestú, 2011).

Los modelos de la percepción directa según López et al. (2014), reconocen el contagio de emociones y la imitación como base de la empatía, indican que son aptos en la continuidad del fenómeno entre todas las especies. Estas corrientes teóricas han encontrado sustento en la investigación moderna de la ciencia, la neurociencia.

Según Gordo-Domínguez (2017), mencionan que en la teoría de la mente hace referencia a los mecanismos necesarios para entender los estados mentales de los demás; es decir, permiten explicar y percibir la conducta de otros. La investigación en neurociencia social ha demostrado que la teoría es multidimensional, abarcando:

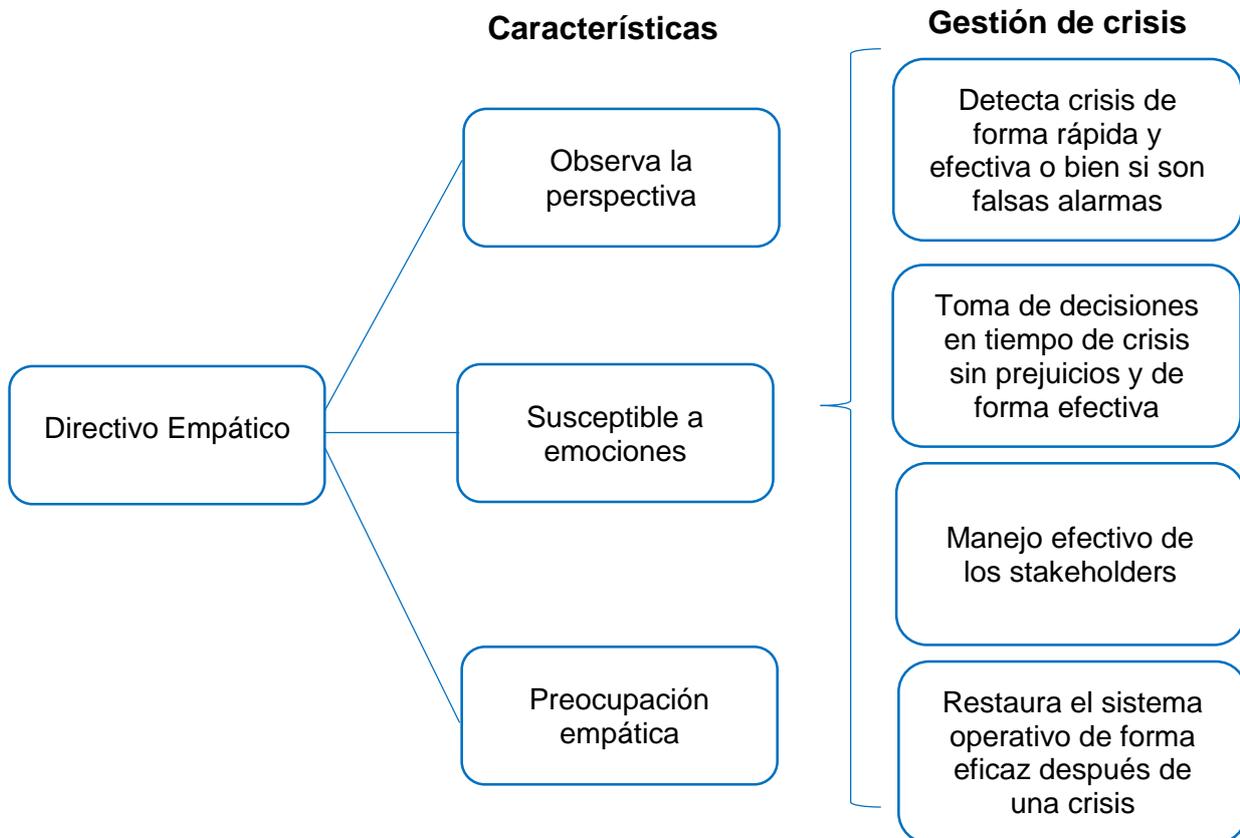
- Área del conocimiento. En cuanto a esta área se destaca que se refiere a la capacidad de atribuir creencias, pensamientos o intenciones a los demás siendo consciente de sí mismo.
- Área afectiva. Donde la empatía es importante. En el apartado emocional, se refieren a la capacidad de comprenderse a uno mismo y los estados emocionales de los demás, divididos en:
  - Empatía cognitiva, que es una percepción consiente de las emociones en un determinado proceso.
  - Empatía emocional, que es la capacidad inconsciente y automática de responder a las emociones de los demás, en un proceso indirecto.

Rico (2018) hace referencia a la teoría de las relaciones interpersonales de Carl Rogers, en donde se desarrolla el enfoque centrado en las relaciones de los individuos

teniendo presente la empatía, la congruencia y la consideración positiva incondicional. Menciona además que, en el campo laboral para que las relaciones interpersonales logren llevarse a cabo en un ambiente positivo y exista crecimiento tanto del líder como del colaborador, se debe de concientizar a ambas partes que la relación laboral inicia el contacto, en la cual el líder deberá saber sus roles, ser empático con sus colaboradores, además de guiarlos de manera que estimule su crecimiento, impactando posteriormente en la productividad en las organizaciones y genere un ambiente de confianza. Para lograrlo la comunicación es pieza clave, permitiendo percibir tanto el liderazgo como la empatía del líder.

Estudios actuales respaldan investigaciones previas que identifican la empatía como fundamental para un liderazgo eficaz (García-García, 2020) menciona que para ser buenos líderes lo primero es estar conectado con las propias emociones para poder establecer la empatía y así conformar un equipo de trabajo creativo y eficaz. König, Graf-Vlachy, Bundy, & Little (2020) sugieren un modelo sobre el impacto de la empatía del directivo en la gestión de las crisis en las organizaciones ya que consideran necesario observar los desafíos que estos enfrentan. (Figura 9). El primero relacionado con el hecho de que las crisis son eventos difíciles de detectar, ya que pueden ir manifestándose de forma gradual y el tiempo se vuelve un factor determinante a la hora de que el líder tome decisiones; segundo es detectar falsas alarmas antes de tomar esas decisiones que hagan cambios considerables, afectando a la misma organización.

**Figura 9.** Modelo impacto de la empatía en la gestión de crisis.



Fuente: Elaboración propia con información de König, Graf-Vlachy, Bundy, & Little (2020).

Finalmente, la empatía según Goleman tiene una relación con las distintas dimensiones de la inteligencia emocional, con las cuales los líderes logran mantener el enfoque en la actividad laboral, objetivos y metas, desarrollando distintas rutas que permitan percibir el liderazgo mejorando la comunicación, el rendimiento y disminuyendo accidentes (Kellet, Humphrey & Sleeth, 2006); permitiendo según Freud, identificarse con su propia identidad y con los demás (Olmedo & Montes, 2009) que según Preston & De Waal, se comprende a los demás utilizando como modelo la propia mente (neuronas espejo) (López, Arán & Richaud, 2014) a base de configurar y reestructurar experiencias vividas e integrando las percepciones-acciones con las

intenciones emociones (García, González & Maestú, 2011) para lo cual Rogers considera que toda esa interacción deberá llevarse a cabo en un ambiente positivo (Rico, 2018).

Con respecto a la definición de empatía según Olmedo & Montes (2009), mencionan que la empatía como el acto por el cual los individuos establecen una relación recíproca al contemplar las cosas, denominada endósmosis; despertamos nuestras emociones y al mismo tiempo recibimos ciertas impresiones. Para Howard Gardner (1983), la definió como la capacidad cognitiva de percibir en contexto común, lo que otro individuo puede sentir. Esto fue su contribución a la teoría de la multidimensionalidad, que se centró en la inteligencia interpersonal (la capacidad de comprender las interacciones, motivos y deseos de los demás).

Según Goleman (1995), la empatía es la capacidad de comprender las emociones de los demás; ayuda a los líderes a conectarse con los empleados de una manera más eficiente. Hoffman (2002) la define como una respuesta emocional que se adapta mejor a la situación de otra persona que a la propia. Para García, González & Maestú (2011) definen la empatía como la capacidad de experimentar los estados mentales de los demás, comprendiendo y compartiendo sus pensamientos y sentimientos. Según López, Arán & Richaud (2014) definen que la empatía como la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de otros individuos, a partir de reconocerlos como similares. Según Salgado (2017), la empatía es tanto la capacidad de leer el lenguaje no verbal de los demás como la capacidad de manejar un estilo de comunicación claro y asertivo. König, Graf-Vlachy, Bundy, & Little (2020), definen la empatía como la capacidad y la tendencia a sentir las emociones, los sentimientos y la angustia de las personas en sí mismas.

Por último, Van Dijke, Van Nistelrooij, Bos, & Duyndam, (2020) definen la empatía como un concepto multidimensional, dinámico y relacional, identificando cuatro entendimientos de empatía interrelacionados:

- a) Una práctica co-creativa tanto del empatizador como del empático;
- b) Una experiencia que es fundamentalmente dirigida hacia otros sin perder la conexión con uno mismo;
- c) Un proceso interpersonal que sea bidireccional, interactivo y dinámico y que requiera sintonía y capacidad de respuesta continuas;
- d) Una cualidad de una relación en la que la empatía puede florecer basada en cualidades como la franqueza, la capacidad de relacionarse y la confianza.

Es entonces que, para este estudio se define la empatía como un concepto multidimensional, dinámico y relacional (Van Dijke et al., 2020) en el cual se debe tener la capacidad de reconocer y comprender las emociones de otras personas (Goleman, 1995), compartiendo estados mentales y respondiendo a ellos de modo correcto en un reconocimiento del otro como análogo (López et al., 2014).

Para confirmar la evolución en dichas definiciones, investigaciones sobre la empatía y sus efectos sobre la productividad, arrojan por medio de su estudio en el que aplicaron encuestas a 72 colaboradores de una empresa de transporte en Perú, observando un resultado de  $p= 0.05$  aceptando la hipótesis de relación entre variables, en la cual se concluye que existe una correlación positiva media de Rho de Spearman = 0.620 y un nivel de significancia de 0.001., la cual confirma que existe suficiente relación entre las variables de empatía y productividad en la empresa (Caire, 2018).

Con todo lo anterior se comprende que para que un individuo logre identificarse con los demás, depende de distintos componentes como los fisiológicos, relacionados a la estructura corporal (neuronal); los cognitivos que se refieren al conocimiento

(conciencia) y los relacionados a los sentimientos (emocional-afectivo). Ahora bien, el desarrollo alcanzado en cada componente permitirá al individuo llevar a cabo las relaciones interpersonales con los compañeros de su área laboral, logrando relaciones sanas en ambientes positivos que finalmente afectaran en su productividad; por lo cual lo hace un punto importante de estudio.

#### **2.2.4. Variable Independiente X<sub>4</sub> Trabajo en Equipo**

Teorías y definiciones.

A través del tiempo el contexto organizacional ha sufrido modificaciones en la manera de enfocar el desarrollo de los trabajos en equipo, iniciando con la escuela clásica basada en la estructura de la organización, pasando por enfoques cognitivos, situacionales o sociotécnicos, llegando a la dirección por objetivos e integrando la cultura del desarrollo organizacional. El desarrollo de los trabajos en equipo en la sociedad actual genera un gran impacto en la manera de trabajar, los procesos y estructuras de las organizaciones son distintas. Las actividades se han vuelto más complejas para resolverlas de manera individual, haciendo que el trabajo en equipo se vuelva fundamental. Dentro de las organizaciones, las personas ocupan diferentes posiciones laborales y son parte de distintos grupos, en lo que inicia estructuras sociales en donde se asigna los papeles o roles a desempeñar por cada integrante (Ros, 2006).

Dentro de los roles de equipo, describe el comportamiento como roles naturales, que en algunos casos puede asumir cuando sea necesario y otros que más tarde serían descubiertos por el individuo:

- Roles de Acción: Facilitadores, ejecutores y finalizadores.
- Roles específicos de la persona: Coordinador, enlace e investigador.

- Roles Cerebrales: Cerebro, evaluador y experto.

A partir del desarrollo de estudios y análisis de modelos de rol, se observa la implantación de las competencias dentro del trabajo de los equipos, dando lugar a una serie de modelos que incluyen dimensiones como la psicología en las organizaciones, que se desarrolla como respuesta a que las personas mejor evaluadas académicamente, no respondían a las expectativas requeridas en sus posiciones de trabajo (Ros, 2006).

Baker, Day & Salas (2006), parten de su modelo inicial en el cual, las competencias del equipo de trabajo solo eran consideradas como capacidades esenciales y un rendimiento a nivel individual; agregando nuevos componentes como el liderazgo, supervisión, apoyo, adaptación, compartir mapas mentales, comunicación, orientación colectiva y confianza mutua; en un enfoque de trabajo en equipo. Este cambio ha llevado a una mayor complejidad y dependencia de los equipos en términos de composición del equipo, habilidades requeridas y grado de riesgo.

Leggat (2007) clasifica la competencia de trabajo en equipo en cuatro categorías:

1. Habilidad. Liderazgo, influencia, poder de negociación
2. Áreas de Conocimiento. Propósito y estrategia organizacional, autoconciencia de las habilidades y fortalezas, y desarrollo del equipo.
3. Aspectos. Actitud colaborativa, valores.
4. Motivo. Valores intrínsecos y motivación personal, calidad de los resultados, compromiso y organización, colaboración.

La aplicación del modelo se basa la organización, la planificación y el compromiso junto con las características personales de los miembros del equipo, de

acuerdo con sus habilidades y conocimientos, para obligarlos a trabajar de manera coordinada y lograr los objetivos propuestos (Leggat, 2007).

Los equipos de trabajo ejecutan diferentes procesos, por lo tanto, requieren diferentes niveles de atención durante sus fases para lograr los objetivos y metas.

Existen tres fases de actividad para los equipos:

1. Planificación o preparación. En esta fase se analiza la misión, se formula la estrategia y se delimitan los objetivos a alcanzar.
2. Acción. Se pone en movimiento la supervisión del objeto, se da apoyo al equipo y se coordinan las actividades.
3. Reflexión. Aquí es importante el *feedback* y la explicación de alguna causa o hecho.

En la fase de acción es importante estar atentos a la coordinación de las actividades y en las fases de planificación y reflexión hay que retroalimentar a los equipos, sin dejar de lado la observación de los factores interpersonales fomentando la cohesión del equipo, la eficacia y la resolución de conflictos; utilizando mecanismos de apoyo como el liderazgo, pensamiento de equipo y la comunicación dentro del equipo (Fernández, Kozlowski, Shapiro & Salas, 2008).

Varela (2016) menciona que debido a la dispersión geográfica y a la alta dependencia de tecnología se hace complejo el dirigir el trabajo en equipo, esto aunado a variables psicosociales, diversidad de culturas, procesos administrativos y factores económicos. Esto obliga a identificar factores precisos para lograr un manejo efectivo de los grupos a cargo, sobre todo si el equipo trabaja a distancia o de manera virtual. La organización junto a su equipo de alta jerarquía, deben trabajar sobre la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo de su jefe inmediato,

agregando también beneficios económicos o sociales, sentimientos de pertenencia u obligación que los motiven a manifestar su lealtad a la organización.

La distinción entre grupos y equipos de trabajo según Garatejo & Quintero (2016), indican que el propósito de los grupos de trabajo es el de compartir información, que sus habilidades se reflejarán de manera aleatoria y diferente, y que la responsabilidad es del individuo; Los grupos de trabajo deben actuar de manera colectiva, las habilidades se reflejan de forma complementaria y las responsabilidades se generan individualmente o en grupo. Esto marca la diferencia en cuanto a que un equipo se esfuerza de forma coordinada generando una sinergia positiva en beneficio de todos, mientras el grupo limita sus esfuerzos a alcanzar solo algunos objetivos.

Collado & Fachelli (2019) se refieren a los grupos de trabajo en un contexto universitario, en donde analizaron las capacidades del modelo de Weaver et al. (2010) estudiado en tres dimensiones:

1. Actitud: confianza mutua, eficiencia colectiva, orientación al equipo, seguridad psicológica.
2. Comportamiento: comunicación en equipo, liderazgo, supervisión mutua, apoyo, gestión de conflictos, análisis de tareas, adaptación del equipo.
3. Cognitivo: compartir modelos mentales precisos y proporcionar estrategias.

La clasificación de las competencias dentro de cada dimensión se agrupa en generales que se pueden aplicar a diferentes tareas, situaciones y equipos; y las específicas solo se usan para rangos específicos de tareas, situaciones y equipos.

En resumen, dentro de las actividades de trabajo en equipo existen roles funcionales y roles del mismo equipo que interactúan entre los miembros que lo integran facilitándoles el avance (Ros, 2006), a la vez, que se agregan componentes como liderazgo, supervisión, adaptación, apoyo, comunicación, orientación colectiva

y confianza mutua en un enfoque de trabajo en conjunto (Baker, Day & Salas, 2006), donde el objetivo es trabajar de manera coordinada entre los roles y los componentes para el logro de metas propuestas (Leggat, 2007) pasando por diferentes fases desde la planificación de las estrategias, ponerlas en acción y finalmente reflexionando sobre lo ocurrido fomentando la cohesión, la eficacia y la resolución de conflictos (Fernández, Kozlowski, Shapiro & Salas, 2008).

Teniendo en cuenta las diversas definiciones de trabajo en equipo, se analiza éste como una sinergia positiva que, a través del esfuerzo coordinado e individual, da como resultado un nivel de desempeño superior a la suma de las contribuciones individuales (Robbins & Judge, 2009). Cabezas (2017), parte de la definición de Benjamín Viel (1839), sobre un método de trabajo en grupo "coordinado" en el que los participantes intercambian experiencias, respetan roles y funciones, coloca un enfoque militar para alcanzar objetivos comunes al realizar tareas colaborativas. Según Anzoise & Scaraffia (2017), definen el trabajo en equipo como un número reducido de personas que tienen competencias complementarias, trabajan hacia un propósito común, con objetivos y planes de trabajo claros y donde comparten responsabilidades.

Como se mencionó en el capítulo anterior, Stoner, Freeman & Gilbert (1996) definen el trabajo en equipo como dos o más personas que interactúan o influyen para lograr un objetivo común. Koontz & Weihrich (1998) lo definen como un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan hacia un propósito en común, un conjunto de objetivos de desempeño y una forma de trabajar en la que todos son responsables. Martha Alles (2009), lo define como la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de grupos y participar en procesos organizacionales con el propósito de alcanzar en conjunto, la estrategia empresarial,

subordinando los intereses personales a los objetivos grupales. Esto significa tener expectativas positivas de los demás, comprenderlos y crear y mantener un ambiente de trabajo positivo.

En resumen, se define el trabajo en equipo como el esfuerzo individual de confianza y empatía, de manera coordinada y colaborativa de sus miembros con una misión definida y un enfoque en un propósito común (Robbins & Jude, 2009); con habilidades complementarias en la que comparten funciones, decisiones y responsabilidades para el trabajo delegado (Koontz & Wehrich, 1998).

Los conceptos anteriores fueron ilustrados en un estudio sobre los efectos del trabajo en equipo y la productividad; el estudio involucró a 36 estudiantes de la Pontificia Universidad Católica de Concepción en Chile; utilizando el Modelo IPO que, una vez recopilada la información a través de entrevistas en profundidad adaptadas al contexto académico y a la formación de la competencia trabajo en equipo, se agruparon en siete categorías: composición del equipo, liderazgo, claridad de objetivos, estado emergente, comunicación, resultados y barreras. Los resultados obtenidos se contrastan con el desempeño de los propios equipos y describiendo un desempeño exitoso de los equipos de trabajo de los estudiantes y los resultados permiten destacar habilidades que pueden ser aprendidas por los estudiantes en un ambiente de trabajo en equipo. (Hebles & Yániz-Álvarez-de-Eulate, 2020).

En otra investigación con 520 cuestionarios de 175 empresas de propiedad privada, estatal y conjunta en la India, para lo cual se reclutaron a gerentes y empleados para participar sobre un estudio sobre trabajo en equipo, dando como resultado valores con efectos positivos sobre las dinámicas entre miembros que fortalecen la eficacia del equipo ( $b = 0,68$ ,  $p, 0,01$ ) y el rendimiento del grupo ( $b = 0,77$ ,  $p, 0,01$ ); que impactan en los valores de la productividad (Bhatnagar & Tjosvold, 2012).

Para otra investigación, en establecimientos canadienses utilizando una muestra de  $n= 1540$  se utilizó un panel longitudinal de datos de encuestas sobre el lugar de trabajo y los empleados (WES, siglas en inglés) realizadas por Statistics Canadá observando un aumento de la productividad a empresas entre 2001 y 2006 de aproximadamente el 50% [(210k-140k) / 140k)] para las empresas que participaron con equipos de trabajo y de un 8% [(270k-250k) / 250k)] para aquellos sin equipos; la cual claramente se concluye que el uso del trabajo en equipo, como parte de la práctica de participación de los empleados, juega un papel importante en el éxito en términos de productividad en el lugar de trabajo (Fang & Gunderson 2021).

En la actualidad, el trabajo en equipo se vuelve esencial para el logro de objetivos y metas organizacionales, ya que aún que los individuos logren diferenciarse en un área de especialización, es necesario la labor conjunta para obtener mayores y mejores resultados como cantidad, tiempo o calidad. Existen factores que intervienen en la realización de tarea como lo es el trabajo a distancia; que, a consecuencia de las medidas tomadas a nivel mundial por la pandemia, se han tenido que reformular los procesos de trabajo, generando áreas de oportunidad creativa para seguir colaborando de forma conjunta. Esto ha revolucionado la forma de trabajo en equipo, por lo cual se vuelve relevante entender sus dinámicas.

### **2.2.5. Variable Independiente X<sub>5</sub> Motivación**

Teorías y definiciones.

Es importante que los líderes conozcan las necesidades de sus compañeros porque esto influirá en su comportamiento y si los mantiene motivados será el impulso que los haga querer seguir dando su mejor esfuerzo a la organización porque se sentirán satisfechos con lo que están haciendo ellos. Prado, Piñeiro & Romero (2014) hablan en su estudio sobre teoría de las inteligencias múltiples de Gardner y

mencionan la existencia según esta teoría de 8 inteligencias (lógico-matemática, lingüístico-verbal, corporal-cinética, visual-espacial, musical, naturalista, interpersonal e intrapersonal), la examina en términos de capacidades universales que presuponen la inteligencia como la capacidad que posibilita la resolución de problemas y/o genera respuestas socialmente relevantes. También relacionan esta teoría con la triarquía de Sternberg, que añade que existen inteligencias experienciales y contextuales que ayudan a procesar la información recibida de varias experiencias, con el objetivo de adaptar, modificar o seleccionar el entorno.

La inteligencia equivale a la necesidad en cualquier grado, ya sea absoluto o relativo, de placer o de lujo; generan motivación en el individuo, que lo lleva a tomar acción para satisfacer sus necesidades o gustos. Herna (2018) compartió en su investigación que David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidades motivacionales, las cuales pueden ser ocasionadas por la búsqueda de la satisfacción de una necesidad.

1. La necesidad de logro: Las personas están motivadas para hacer algo difícil, superar desafíos o buscar desafíos para salir adelante en el trabajo. Existe una gran necesidad de escuchar acerca de su progreso y sus logros. La ventaja es esta: crear relaciones sociales positivas y cooperativas donde se disfruta trabajando juntos. Desventajas: los líderes con una alta necesidad de afiliación tienen dificultad para administrar con eficacia.

Función:

- Motivación para triunfar y sobresalir haciendo las cosas bien.
- Disposición a mejorar, lograr metas y alcanzar el éxito.
- Lograr un sentido de realización personal con un cierto estándar de excelencia.

2. La necesidad de poder y autoridad. Los líderes con necesidad de poder están motivados para alcanzar y mantener la autoridad. Quieren alentar a otros a lograr sus objetivos influenciándolos, guiándolos o enseñándoles a lograrlos. Sus acciones se vuelven eficientes, efectivas e influyentes. Existe una gran necesidad de dejar que las ideas guíen y conquistarlas, aumentando su poder y el prestigio.

Función:

- Influir y controlar a otros.
- Cambiar el comportamiento.
- Canalizar ideas y hacerlas ganar.

3. La necesidad de asociación o afiliación: Los individuos están motivados por la afiliación y tienen necesidad de relaciones amistosas y están motivados para interactuar con la gente y con otros compañeros de trabajo. Esto hace que se sientan respaldados por la ayuda, el respeto y la consideración de los demás. Las personas con esta gran necesidad son miembros del equipo y no son líderes o directivos eficientes, porque están más preocupados por complacer a los demás que por tomar decisiones arriesgadas.

Función:

- Relaciones personales cercanas.
- Amistad.
- Facilita la interacción con las personas.

Agregan que las mezclas de estas necesidades caracterizan tanto al gerente como a los colaboradores en su comportamiento y estilo, ya que ambos son motivados en cualquiera de los tres conceptos (Herna, 2018).

Garduño (2018) menciona que Abraham Maslow desarrolló una teoría de la motivación basada en el crecimiento y desarrollo de personas integrales, donde es necesario el concepto principal de motivación. Se clasifican según su importancia e impacto, visualizados como una pirámide en la que se ordenan y se disponen en niveles de jerarquía las necesidades humanas. En este caso, se reflexiona desde su base:

- Nivel 1: Necesidades fisiológicas que se refieren a las necesidades primarias humanas, tales como: respirar, beber agua, comer, dormir o tener relaciones sexuales.
- Nivel 2: Seguridad que se da cuando las necesidades fisiológicas están en equilibrio. Se trata de necesidades de seguridad y protección como la salud, el trabajo, los ingresos o los recursos.
- Nivel 3: Pertenencia y apego relacionado con el desarrollo emocional personal y la necesidad de asociación, participación y aceptación.
- Nivel 4: Autoconfianza que es de dos tipos: alta autoestima refleja la necesidad de autoestima, incluyendo un sentido de confianza, competencia, independencia y libertad; la baja autoestima incluye: la necesidad de atención, reconocimiento, apreciación, estatus, respeto, fama u honor.
- Nivel 5: La autorrealización es la necesidad más alta, porque al realizar la autorrealización, se desarrolla el potencial de acción encontrando el sentido de la vida.

En el último nivel, Maslow aborda la cuestión de qué es la autorrealización, habla de la necesidad de impulsividad y comenta las cosas necesarias para la felicidad: verdad, bondad, belleza, unidad, totalidad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, abundancia, justicia y orden,

simplicidad, enriquecimiento ambiental, poder, alegría, autosuficiencia, y búsqueda significativa. Cuando esto no se logra, da como resultado una metapatología, cuya lista es complementaria y tan extensas como la metanecesidad. Luego surgen entonces ciertos niveles de cinismo, asco, depresión, insuficiencia emocional y alienación (Garduño, 2018).

Córdova (2018) afirma en su investigación que Frederick Herzberg teorizó dos factores que influyen en el comportamiento humano. Uno de ellos son los factores motivadores, que se refieren a la relación que existe entre el contenido del puesto y la naturaleza de las tareas a realizar; es decir, están bajo el control del individuo.

1. Factores de higiene o insatisfacción: se refiere a las condiciones ambientales en que laboran los empleados, incluyendo condiciones físicas y ambiente de trabajo, remuneración, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión recibida, relaciones gerencia-empleado, reglamento interno, oportunidades disponibles, etc.
2. Factores de motivación o satisfacción: se refiere al contenido del trabajo, deberes y responsabilidades relacionadas con dicho cargo. Son motivadores que crean una satisfacción duradera y aumentan la productividad a un nivel de excelencia (es decir, por encima de los niveles normales).

Para Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción son dos dimensiones separadas. Es necesario revisar el contenido de la propia tarea como fuente de satisfacción laboral. Una estrategia de desarrollo organizacional más conveniente que brinda un impulso duradero en el trabajo es lo que él llama "enriquecimiento de tareas", también conocido como "enriquecimiento del trabajo", donde las tareas simples se remplazan por tareas complejas creadas por los empleados. Un lugar donde pueden continuar su desarrollo profesional les proporciona satisfacción

profesional. Por lo tanto, la riqueza de las tareas dependerá de las habilidades de cada colaborador (Córdova, 2018).

Madero & Rodríguez (2018) comentan la teoría X y Y de Douglas McGregor, las cuales se consideran aluden a la motivación, ciencias administrativas para el estudio de las relaciones interpersonales, especialmente en la relación de los líderes con sus colaboradores. McGregor identificó dos actitudes humanas que pudo analizar y relacionar con varios aspectos del comportamiento humano y de la motivación, a las que llamó Teorías X y Y:

- En la teoría X, se refiere al enfoque de dirección y control, que se ve como pesimista, estático y rígido, el control de los superiores sobre los subordinados. Por lo tanto, esta teoría favorece un estilo de liderazgo autoritario, asumiendo la creencia de que los individuos evitan el trabajo, que mencionaran excusas si no se logran los objetivos, ya que solo desean satisfacer sus necesidades básicas sin aspirar al beneficio en común, donde el énfasis recae sobre la productividad, restricción de la opinión, recompensas por desempeño y trabajo justo. Es así como se justifica las prácticas de control y vigilancia.
- En cambio, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, alineando las necesidades del individuo con las demandas de la organización. Esto lo hace partícipe de las propuestas y visiones que fortalecen su enfoque de liderazgo y empoderamiento (*empowerment*) dentro de la administración. Estos aspectos ayudan a los gerentes a interactuar con sus compañeros de trabajo y los vean como personas dispuestas y capaces de trabajar de forma independiente o con mayor responsabilidad. Afecta la forma en que los gerentes realizan sus funciones y acciones de gestión y responde a un trabajo que se percibe como

natural, sin sanciones ni castigos como una forma de motivación para alcanzar los objetivos y metas.

Fue entonces que según la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1983), analizado por Prado, Piñeiro & Romero (2014), mencionan que existen 8 inteligencias (lógico-matemática, lingüístico-verbal, física-cinética, visual-espacial, musical, naturalista, interpersonal e intrapersonal) añadiendo dos inteligencias mas según el enfoque de Stembberg; experiencial y de contexto. Y que junto con cualquier nivel de necesidad se convierte en la motivación en el individuo, lo que lo impulsa a tomar acción para satisfacer sus necesidades y gustos (Herna, 2018); de igual forma se consideran incluidas las necesidades impulsivas, que si no se llegan a cumplir dan surgimiento a las metapatologías como lo son el cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación (Garduño, 2018); el sentimiento de satisfacción o insatisfacción, influencia sobre la conducta o respuesta de las personas y definirá el grado de intensidad en la ejecución de una tarea, es decir el grado de motivación con que la ejecutará (Córdova, 2018).

Por lo que se refiere a las definiciones de motivación, es el impulso que lleva a un individuo a realizar determinada acción o conducta, en donde ese empuje pueda ser generado por un estímulo extrínseco o intrínseco, provocado ya sea por el entorno, o bien por sus procesos cognitivos a eso se le denomina motivo (Chiavenato, 2009). Una de las características clave de un líder carismático es la motivación, que se considera como un proceso que recae sobre la intensidad y perseverancia del impulso que realizan los individuos para alcanzar sus objetivos o metas previstas (Robbins & Judge, 2009). Según Prado, Piñeiro & Romero (2014) definen la motivación, como una relación entre voluntad e interés, que señala el énfasis o impulso de un individuo por satisfacer una necesidad, generando ese medio o acción, o bien deje de hacerlo.

Según Rojas (2017), describe la motivación iniciando con todo tipo de estímulos, aspiraciones, carencias, ansias y fuerzas semejantes; los cuales motivarán a los colaboradores a distinguir que realizan sus actividades para satisfacer tales impulsos y anhelos, algunas sustentadas en necesidades primarias, como alimento, aire, refugio, etc.; otras en necesidades secundarias, como afiliación, afecto, estatus, etc. Según Gómez (2019) basándose en la teoría de McClelland (logro, poder, afiliación) refiere que esas necesidades son las más importantes en el área del trabajo, por lo que se asume que los trabajadores puedan cumplir.

En resumen, la motivación se define como al impulso que lleva a un individuo a realizar determinada acción o conducta, generado por estímulos internos o externos (Chiavenato, 2009) cargados de intensidad y perseverancia (Robbins & Judge, 2009) para satisfacer necesidades primarias como: alimento, refugio, etc.; o secundarias, afecto estatus, etc. (Koontz et al., 2012).

De acuerdo con un estudio realizado a una empresa en el área de construcción en Perú, en la cual se aplicaron 300 encuestas al mismo número de colaboradores, obteniendo resultados en referencia a la prueba de hipótesis principal el valor Chi Cuadrado es de 260.834 con 16 grados de libertad y un valor de significancia inferior a 0.05, la cual afirma que la motivación es un factor de mejora significativa de la productividad de los trabajadores de la organización (Rojas, 2017).

En otra investigación en empresas de confección en Bangladesh, se determinó que el valor de  $R^2$  sobre las variables de motivación laboral y productividad de los empleados fueron 0,176 y 0,193; respectivamente. Con un nivel de aceptación indicado (0.02-débil), (0.13-moderado), (0.26-sustancial) demostrando que el impacto de la motivación laboral repercute positivamente en la productividad de los empleados (Alam, Hassan, Bowyer & Reaz, 2020). Resultado consistente con otras

investigaciones de gestión empresarial que informaron un resultado positivo directo entre la motivación laboral de los empleados y su productividad de los empleados (Abusharbeh & Nazzal, 2018; Abdi Mohamud et al., 2017; Sharma & Sharma, 2017). Este hallazgo también estuvo en línea con el argumento de Shahzadi et al. (2014) que indicó que se mejoró la productividad de los empleados cuando se incrementó la motivación laboral del empleado.

Por último, una investigación de análisis de datos estadísticos sobre cuestionarios para una muestra de 130 empleados de producción de la empresa PT. Denso Indonesia Plan 2 Cibitung Bekasi West Java; arrojando resultados del recuento  $t$  de 7.137 con un nivel significativo de valor de significancia de 0.000, menor que 0.05.; determinando que una mayor motivación laboral, aumenta significativamente la productividad de los empleados (Marlapa & Mulyana, 2020).

Los comportamientos sobre competencias de eficacia y liderazgo de parte de los directivos en las empresas son los de mayor relevancia para desarrollar e impulsar el crecimiento de los empleados, la creación de equipos para realizar el trabajo, pero de manera importante la resiliencia o entereza de adaptarse a la situación y obtener resultados positivos, fortaleciendo así el grado de confianza de los trabajadores con la organización. Esto supone que los estímulos que perciben los empleados y su forma de adaptarse o responder a ellos, hace que se vuelva un tema interesante a observar por medio del estudio, ya que su impacto en la productividad beneficiará desde empleado mismo pasando por la organización hasta la comunidad en que se desarrolle.

### 2.3. Hipótesis específicas y/u operativas

La gestión de tareas, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la motivación son características del liderazgo directivo que incrementan la productividad en las empresas del sector industrial.

H<sub>1</sub>- La gestión de tareas es una característica del liderazgo gerencial que impacta positivamente en la productividad de las empresas del sector industrial.

H<sub>2</sub>- La comunicación es una característica del liderazgo gerencial que impacta positivamente en la productividad de las empresas del sector industrial.

H<sub>3</sub>- La empatía es una característica del liderazgo gerencial que impacta positivamente en la productividad de las empresas del sector industrial.

H<sub>4</sub>- El trabajo en equipo es una característica del liderazgo gerencial que impacta positivamente en la productividad de las empresas del sector industrial.

H<sub>5</sub>- La motivación es una característica del liderazgo gerencial que impacta positivamente en la productividad de las empresas del sector industrial.

#### 2.3.1. Modelo esquemático de la hipótesis.

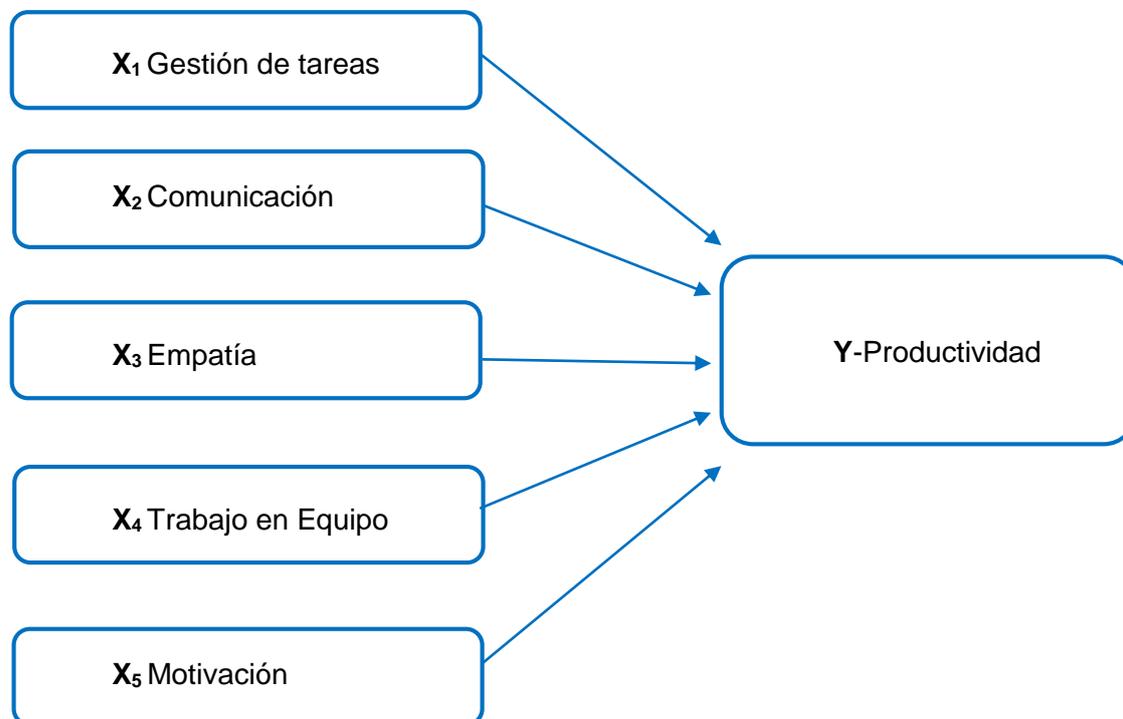
$$Y = f (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5.)$$

Donde las variables se distribuyen de la siguiente manera:

1.Productividad	Y
2.Gestión de tareas	X <sub>1</sub> -Y
3.Comunicación	X <sub>2</sub> -Y
4.Empatía	X <sub>3</sub> -Y
5.Trabajo en Equipo	X <sub>4</sub> -Y
6.Motivación	X <sub>5</sub> -Y

### 2.3.2. Modelo Gráfico de la Hipótesis

**Figura 10.** Modelo gráfico de variables.



Fuente: Elaboración Propia.

Las necesidades de las empresas para lograr obtener criterios e indicadores satisfactorios, suponen el logro de objetivos por medio de una gestión de parte de sus directivos que requieren del su esfuerzo y compromiso con la actividad laboral, es decir, a la vez, que se maximicen los recursos económicos exista la posibilidad de brindar un trabajo digno a sus trabajadores, buscando generar mayor productividad que permita contribuir desde su propio crecimiento económico individual hasta la generación de utilidades para las empresas. Para esto se han desarrollado variables de estudio, tanto la dependiente como productividad como independientes; organización, comunicación, empatía, trabajo en equipo y motivación que establezcan la relación y el impacto en estas.

### 2.3.3 Modelo de Relaciones Teóricas con la Hipótesis.

**Tabla 3.** Relación estructural hipótesis-marco teórico.

Referencia	X <sub>1</sub> Gestión de tareas	X <sub>2</sub> Comunicación	X <sub>3</sub> Empatía	X <sub>4</sub> Trabajo en Equipo	X <sub>5</sub> Motivación	Y Productividad
(González, 2006)	X					X
(Sotomayor, 2009)	X	X	X	X	X	X
(Gismano, 2012)	X	X		X		X
(Jiménez, Campos & Vargas-Hernández, 2018)	X		X			X
(Palafox, Ochoa & Jacobo, 2020)	X				X	X
(Romo, 2008)		X			X	X
(Bustamante, 2019)		X				X
(Riva, 2019)				X	X	X
(Fernández, López & Márquez, 2008)		X	X	X	X	X
(Zapata & Castaño, 2013)		X	X			
(Rico, 2018)		X	X		X	X
(García, 2020)			X	X		X
(Baker, Day & Salas, 2006)		X		X		
(Leggat, 2007)	X			X		X
(Fernández, Kozlowski, Shapiro & Salas, 2008)	X	X		X	X	X
(Collado & Fachelli, 2019)		X		X	X	X
(Herna, 2018)				X	X	X
(Garduño, 2018)			X	X	X	
(Córdova, 2018)	X				X	X
(Madero & Rodríguez, 2018)	X				X	X
(Gómez, 2019)	X			X	X	X

Fuente: Elaboración Propia.

Todo lo descrito hasta aquí como teorías, planteamientos teóricos, investigaciones y antecedentes sobre la productividad organizacional y la relación entre la capacidad de sus líderes para alcanzarla, lleva a concluir que a lo largo del tiempo han sufrido cambios, en un sentido más humano; donde las acciones combinadas de líderes y colaboradores logran superar sus potencialidades y sus límites, lo que se refleja en beneficios globales. El capítulo concluye con la declaración de hipótesis y un modelo gráfico propuesto.

### **CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

A lo largo de este capítulo se explican los métodos de investigación, recolección, análisis y confiabilidad de los datos, el tipo de población estudiada, los métodos de análisis estadístico utilizado para justificar las hipótesis planteadas en el capítulo dos. Esto tiene relación con las características que deben desarrollar los directivos de empresas del sector industrial para incrementar el nivel de productividad de sus empleados. Las empresas seleccionadas para la muestra corresponden a los municipios de Allende, Cadereyta, Linares y Montemorelos; perteneciente a la región sureste de Nuevo León, México.

Se detalla la operacionalización de las variables, incluyendo cada definición, elaboración del instrumento de medición, la obtención y elaboración de escalas y el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables del modelo.

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

Para determinar el diseño de la investigación, primero se analizará la población, seguido del marco muestral, los sujetos, por último, el cálculo de los datos recolectados de la muestra para presentación de los resultados obtenidos y a la espera de los datos para responder a la pregunta de investigación. Los tipos y diseños de investigación aplicados en este estudio se describen en detalle a continuación.

##### **3.1.1. Tipo de Investigación**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo (Vara, 2012; Hernández, Fernández & Bautista, 2014) porque su objetivo es la recolección de datos numéricos, probar las hipótesis y establecer resultados a través de análisis y la medición estadística, lo que valida los datos y permite establecer los resultados del estudio. Se obtiene el marco teórico y el contexto del problema que, a su vez, posibilitan el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, para fijar los objetivos

generales y específicos, que finalmente prueban las hipótesis con las que se inicia el estudio.

Es de carácter descriptivo porque consiste en una recopilación de datos, de manera que se organizan, tabulan, representan y luego se describen las características, rasgos o propiedades del evento o tema de estudio. Es correlacional porque su propósito es medir la relación, en cuanto a tipo y nivel de intensidad entre las variables dependientes e independientes, estimando la correlación a través de pruebas de hipótesis correlacionales y estadísticas, lo cual se agrega como explicativa porque debido a que los datos obtenidos darán una idea de las posibles causas del fenómeno (Vara, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2015; Abreu, 2012).

Específicamente para este estudio, partiendo de una cobertura descriptiva y correlacional, a partir de un marco teórico, hasta una explicación a través del método seleccionado que permita medir la relación entre las variables independientes: gestión de tareas (GT), comunicación (C), empatía (E), trabajo en equipo (TE) y motivación (M) de los sujetos de estudio seleccionados; sobre el impacto en la variable dependiente productividad (P), lo que permite verificar la las hipótesis correspondientes.

### **3.1.2. Diseño de la Investigación**

Se utiliza un diseño no experimental, porque las variables o condiciones bajo las cuales se observa el fenómeno no son manipuladas intencionalmente, es decir, no hay manipulación ni interferencia por parte del investigador. Es transversal porque se analiza la relación entre las variables en un sólo momento temporal, no existe continuidad en el tiempo. Tomando una muestra representativa de colaboradores del área de jefatura que laboran en empresas industriales.

Se aplicará una encuesta tipo autoinforme con escala tipo Likert para la recolección y análisis de datos que arrojen el alcance de interrelación entre las variables de esta investigación, que como ya se mencionó anteriormente tratan de explicar el fenómeno y establecer relaciones entre conceptos. Para este Instrumento se buscarán escalas de constructos previamente validadas, adaptando los ítems que mejor se adapten al contexto regional (Hernández et al., 2014).

### **3.2 Métodos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos son de tipo documental, ya que se realiza la búsqueda de información teórica y empírica de las variables a estudiar; referencias bibliográfica consultando literatura referente a comportamiento organizacional, liderazgo, psicología, recursos humanos, administración en general, economía, etc., con bases de datos de publicaciones de revistas indizadas, de páginas oficiales de investigación científica del gobierno mexicano como INEGI, CONAPO, Secretaria de Economía, tanto federal como local, entre otras; además de las bases de las Universidades de México (UANL, UNAM, IPN, etc.) y Perú (USMP). De campo puesto que se aplicará la encuesta tipo autoinforme para la recopilación de información en un ambiente no controlado, en el cual el objeto de estudio son los colaboradores del área de gerencia o jefatura que laboran en las empresas industriales de los municipios de la zona sur de Nuevo León, México. (Hernández et al., 2014).

Para obtener los datos se utilizó el método propuesto por Hernández et al., (2014) determinando primero el instrumento adecuado según el tipo de investigación que aquí se plantea, es decir, la encuesta; para posteriormente definir la población, delimitar el marco muestral, definir la muestra, unidad y sujeto(s) de análisis a quien se les aplicará dicha encuesta. En este caso, es de tipo autoinforme aplicada a

gerentes o directivos de recursos humanos de empresas industriales utilizando alguna plataforma que permita la recolección de los datos, a la vez, que facilite su aplicación. Se mantendrá contacto vía telefónica o presencial según permita el momento de su aplicación, para invitar a participar en esta investigación, la cual estará disponible para su consulta y podrán utilizar los resultados obtenidos para mejorar sus procesos internos tanto personales como de la organización en conjunto.

### **3.2.1 Elaboración del Instrumento**

Para esto, se diseña un instrumento de medición encuesta tipo autoinforme (ver Anexo A), en el cual se determina la población muestra que será objeto de estudio de acuerdo con el marco muestral seleccionado. Para este caso serán los gerentes, jefes, directivos, supervisores o propietarios de las empresas industriales; determinado por región y número de empresas del sector industrial de los municipios del sureste del estado de Nuevo León como: Allende, Cadereyta Jiménez, Linares y Montemorelos. La encuesta está formada por un total de 45 preguntas, divididas en tres secciones relacionadas con las variables del estudio:

- Perfil del evaluado. Consta de 6 preguntas que recabarán información de acuerdo con su perfil demográfico.
- Perfil de la empresa. Consta de 5 preguntas que recabarán información de datos relativos al perfil demográfico de la empresa.
- Variables de estudio. Consta de 34 preguntas que recabarán información correspondiente a cada una de las variables independientes como: Organización (O) con seis preguntas adaptadas del cuestionario de Vera & Blanco (2019). En la variable Comunicación (C) con seis preguntas adaptadas de cuestionarios de Machuca et al. (2021) y (Regnault, A., Chusan, Z., Salvatierra, C. & Cordovilla, A.,

2020). Para la variable Empatía (E) se adaptaron seis preguntas basándose en instrumentos de Rahman (2012) y Soler (2012). En la variable Trabajo en Equipo (TE) son cinco preguntas adaptadas del instrumento de Barroso (2014). La última variable independiente Motivación (M) fueron adaptadas según el enfoque necesario para esta investigación cinco preguntas de cuestionarios de Rojas (2017), y Marlapa & Mulyana (2020). La variable dependiente Productividad (P) se generaron seis preguntas, adaptándolas de Ortiz-Campillo et al. (2019), Rodríguez (2015) y Domínguez (2018).

Los métodos de construcción de escalas y tomando en cuenta un estudio de Osinski & Bruno (1998), adecuando para este estudio una escala Likert utilizando escalas de calificación de cinco puntos como opción de respuesta en cada ítem de la encuesta. Utilizando para este instrumento las opciones de: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. Ocasionalmente, 4. Casi Siempre y 5. Siempre. De los datos arrojados se procederá a hacer un análisis que compruebe las hipótesis del presente estudio. Para finalizar, se procede al análisis de datos por medio de modelos descriptivos e inferenciales cuyos resultados se expondrán en el capítulo siguiente.

### **3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis**

La operacionalización se refiere al enfoque sobre los atributos o indicadores que contiene cada una de éstas y que interesa medir en la investigación que se lleva a cabo, ya que a partir de ellos se elaboran las preguntas o ítems del instrumento (Del Cid, Méndez & Sandoval, 2011). El proceso inicia con la definición de las variables en función de factores medibles a los que llamamos indicadores. Con base en una definición conceptual de la variable, que se deriva en una definición operacional para primeramente dar sentido y evitar confusiones y segundo identificar los indicadores

que permitirán la medición empírica de los resultados. La Tabla 4 muestra lo descrito anteriormente.

**Tabla 4.** Variables de investigación e indicadores de gestión.

Variable/Definición	Ítems	Indicadores de Confiabilidad
<p><b>Productividad</b> Relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción (Chiavenato, 2001) en los cuales se incluye al factor humano, fundamental para el logro de los objetivos de las organizaciones, su desempeño económico y su permanencia en el tiempo (Robbins &amp; Judge, 2009).</p>	<p>12. Los resultados obtenidos por los colaboradores a cargo representan un porcentaje importante de los resultados totales de la organización.</p> <p>13. Los colaboradores utilizan los recursos proporcionados de forma eficiente para el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p>14. Los colaboradores cumplen con los objetivos de producción de la empresa.</p> <p>15. Los colaboradores cumplen con los plazos fijados para realizar su trabajo.</p> <p>16. Los resultados de los equipos de trabajo han sido de alta calidad.</p> <p>17. Las capacidades ejecutadas por los colaboradores se han desarrollado con el tiempo de forma satisfactoria, contribuyendo al logro de metas trazadas por la organización.</p>	<p>Adaptado al estudio, de cuestionarios con indicadores como: Producción, Crecimiento y Eficiencia. Ítem 12 con un índice de fiabilidad de 0.910 (Ortiz-Campillo et al., 2019). Ítems 13, 16 y 17 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.857 (Rodríguez, 2015), Ítem 14 y 15 con un índice de fiabilidad de 0.941 (Dominguez, 2018).</p>
<p><b>Gestión de tareas</b> Integración de las funciones, los niveles y actividades dentro de las áreas que conforman la estructura organizacional (Reyes, 2007), tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y medios de trabajo que asegure incrementos en calidad y productividad (Gutiérrez &amp; Madlum, 2012).</p>	<p>18. Informo a mis colaboradores sobre los objetivos y planes de acción de la empresa en función a su importancia.</p> <p>19. Todos mis colaboradores poseen información sobre las responsabilidades que conlleva su cargo.</p> <p>20. Delego funciones o tareas a los colaboradores o miembros del equipo a mi cargo, conforme a sus capacidades.</p> <p>21. Utilizo herramientas tecnológicas con todos mis colaboradores para la facilitación en el proceso de proyectos y tareas según prioridades.</p> <p>22. Informo a mis colaboradores sobre los tiempos a cubrir para la realización de tareas.</p> <p>23. Proporciono materiales y equipos a cada uno de los colaboradores bajo mi cargo para llevar a cabo su función y además aclaro la responsabilidad sobre éste.</p>	<p>Adaptado al estudio, de cuestionarios con indicadores como: Comportamiento Competitividad Sociabilidad Responsabilidad, Uso de herramientas. Ítems 18 al 23 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.920 (Vera &amp; Blanco, 2019).</p>
<p><b>Comunicación</b> Proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra (Chiavenato, 2006) con el fin de manifestar sus propios estados o pensamientos, transmitir una idea, intentando influir en otros o bien realizar actos (Williams, 2013) de lo cual se espera una reacción al comunicado enviado (Nosnik, 2003).</p>	<p>24. Proporciono información de forma clara para que los colaboradores lleven a cabo el total de sus actividades asignadas.</p> <p>25. El contenido de la información que envío a todo mi departamento es suficiente para llevar a cabo las actividades de trabajo.</p> <p>26. Facilito la comunicación bidireccional con los colaboradores (aunque no esté de acuerdo con lo que me dicen).</p> <p>27. Informo a mis colaboradores sobre los plazos fijados para su trabajo.</p> <p>28. Se utilizan canales de comunicación que resultan eficientes y del conocimiento de mis colaboradores.</p> <p>29. Se utiliza la retroinformación con los colaboradores o equipos de trabajo.</p>	<p>Adaptado al estudio, de cuestionarios con indicadores como: Procesos de comunicación, Aprendizaje colaborativo retroinformación, manejo de datos. Ítems 24, 25 y 26 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.984 (Regnault et al., 2020). Ítems 27, 28 y 29 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.958 (Machuca et al., 2021).</p>

<p style="text-align: center;"><b>Empatía</b></p> <p>Concepto multidimensional, dinámico y relacional (Van Dijke et al., 2020) en el cual se debe tener la capacidad de reconocer y comprender las emociones de otras personas, gestionando de forma correcta las propias y la respuesta hacia las ajenas (Goleman, 1995).</p>	<p>30. Establezco relaciones fácilmente con los colaboradores a mi cargo.</p> <p>31. Trato de entender mejor a mis colaboradores imaginando cómo se ven las cosas desde su perspectiva.</p> <p>32. Apoyo a mis colaboradores de manera igualitaria, independientemente de su situación personal, género, preferencias, etc.</p> <p>33. Trato de ver el punto de vista de todos en un desacuerdo antes de tomar una decisión.</p> <p>34. Tengo sentimientos de preocupación por las personas menos afortunadas que yo.</p> <p>35. Estoy dispuesto a correr riesgos y tomar decisiones valientes en beneficio de mis colaboradores a cargo.</p>	<p>Adaptado al estudio, de cuestionarios con indicadores como: Perspectiva cognitiva y afectiva, Preocupación, Reconocimiento. Ítems 30, 32,34 y 35 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.852 (Rahman, 2012). Ítems 31 y 33 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.810 (Soler, 2012).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Trabajo en Equipo</b></p> <p>Reflejo del esfuerzo individual de confianza y empatía, de forma coordinada y cooperativa de sus integrantes (Robbins &amp; Jude, 2009) con habilidades complementarias, enfocados en un propósito común, con misión y visión definida en la que comparten las funciones, toma de decisiones y la responsabilidad del trabajo encomendado (Koontz &amp; Weihrich, 1998).</p>	<p>36. Todos los miembros del equipo cumplan su parte, según los objetivos planteados.</p> <p>37. Apoyo a los colaboradores a que contribuyan mutuamente en la realización de trabajos en equipos.</p> <p>38. Incentivo a los miembros de los equipos para que confíen mutuamente para el intercambio de ideas.</p> <p>39. Oriento al equipo en la solución de problemas.</p> <p>40. Observo las capacidades, el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo, para la asignación de tareas.</p>	<p>Adaptado al estudio, de cuestionarios con indicadores como: Confianza, Toma de decisiones, Responsabilidad. Ítems 36 al 40 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.784 (Barroso, 2014).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Motivación</b></p> <p>Impulso que lleva a un individuo a realizar determinada acción o conducta, generado por estímulos internos o externos (Chiavenato, 2009) cargados de intensidad y perseverancia (Robbins &amp; Judge, 2009) para satisfacer necesidades primarias como: alimento, refugio, etc.; o secundarias, afecto estatus, etc. (Koontz et al., 2012).</p>	<p>41. Proporciono reconocimiento especial al buen desempeño laboral.</p> <p>42. Utilizo ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo y las pongo en práctica.</p> <p>43. Realizo cambios libremente en los puestos del equipo de trabajo si el fin es el de mejorar.</p> <p>44. Reconozco de manera pública el esfuerzo y los logros alcanzados por los colaboradores.</p> <p>45. Estimulo el desarrollo profesional y personal de mis colaboradores.</p>	<p>Adaptado al estudio, de cuestionarios con indicadores como: Expectativa, Valor, Reconocimiento. Ítems 42, 44 y 45 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.721 (Rojas, 2017). Ítems 41 y 43 con un índice de fiabilidad <math>\alpha</math> de Cronbach de 0.717 (Marlapa &amp; Mulyana, 2020).</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que la integración de las preguntas para medir las variables propuestas se realizó con base en investigaciones seleccionadas que describían las variables antes descritas con encuestas previamente validadas y confiables, identificando los indicadores para cada una que permita la realización de las preguntas, adaptándolas al enfoque de este estudio para validar el instrumento, además de integrar las escalas para cada una de las mismas.

La mayor parte de los ítems fueron adaptados para esta investigación por la necesidad de dar enfoque necesario a las preguntas desde la perspectiva del entrevistado.

### **3.2.3. Validación del Instrumento.**

Se utilizaron técnicas de juicio de expertos para determinar la adecuación del contenido instrumental. En este método, cada experto analizó, leyó y examinó cuidadosamente cada ítem del instrumento y emitió un juicio en forma de puntaje en la escala. (Escobar Pérez y Cuervo Martínez, 2008). Tomándose en cuenta los siguientes criterios: suficiencia, que evalúa si el ítem pertenece a un mismo indicador; claridad, que verifica si el ítem es contradictorio o confuso según la semántica; coherencia, mide las relaciones lógicas y, por último, relevancia, indica que tan importante o esencial es, por lo cual debe ser incluido.

La validación estuvo a cargo de 4 expertos en las áreas de la administración a los cuales se les hizo llegar el formato de validación (ver Anexo B) por cada una de las variables, unificando la escala y obteniendo el promedio de validación del contenido (ver Anexo C). Además de la participación de un experto en estadística, que le diera más objetividad a los ítems con respecto a los resultados que se obtendrían.

La determinación de la modificación de las preguntas, se llevó a cabo obteniendo el promedio de cada criterio; este criterio está escalado del 1 al 4 basado en cálculos del laboratorio de psicometría de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia, que ha considerado que para que una pregunta deba ser reformulada o anulada debe tener un promedio igual o inferior a 2.5 y para que la pregunta no sea modificada ni eliminada, debe responder a un promedio igual o superior a 2.6. En la presente investigación la validación arrojó el 100% de los ítems

con un promedio mayor a 3, de tal forma que sólo se modificaron e incorporaron las sugerencias en el formato final para la prueba piloto sin afectar el número de ítems.

### **3.3. Población, marco muestral y muestra**

Para iniciar con la determinación de la población se indica el sujeto de estudio, que son empleados de nivel medio o jefatura que forman parte de los directivos de las empresas del sector industrial instaladas en el sureste del Estado de Nuevo León, México; con características como empleados de gerencia, director, supervisor, jefe o propietario que realizan labores con cierta responsabilidad gerencial y de liderazgo en una organización y además cuentan con colaboradores a cargo.

De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) con información validada del INEGI (2021) en el Estado de Nuevo León existen 187,279 entidades económicas de todos los sectores y tamaños que participan de la economía nacional e internacional; de los cuales a las empresas industriales manufactureras le corresponde 15,145 unidades. (Tabla 5).

Para este estudio se consideran como población universal de la zona a investigar a 696 empresas industriales localizadas en los municipios de sureste de Nuevo León correspondiendo a Allende con 13.2% (92), Cadereyta Jiménez con 30.6% (213), Linares con 37.4% (260) y Montemorelos con 18.8% (131). Ahora bien, el enfoque es sobre empresas del segmento industrial que cuenten en su estructura organizativa con línea de dirección o gerencia, con personal a cargo como colaboradores, trabajadores o subordinados.

Para el presente estudio se tomarán en cuenta en el total de los municipios a considerar, a las empresas grandes con un total de 16, las medianas con 46 y pequeñas con 48; dando un total de muestra seleccionada de 110 que representa un

15.8% de la cantidad total de empresas industriales de la zona sureste del estado de Nuevo León, México.

**Tabla 5.** Marco muestral de la investigación.

Criterios / Segmentación	Cantidad Total	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Muestra seleccionada
Total, Empresas Industriales	15,145	467	1,406	1,600	11,672	N/A
Allende	92	1	4	6	81	11
Cadereyta Jiménez	213	5	22	21	165	48
Linares	260	8	8	15	229	31
Montemorelos	131	2	12	6	111	20
Zona Sureste de Nuevo León	<b>696</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>586</b>	<b>110</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE (2021).

Para llevar a cabo el proceso de investigación cuantitativo, Hernández et al., (2014) mencionan que se debe de seleccionar una muestra sobre la población de interés sobre la que se hará la recolección de datos, delimitándola con anticipación, ya que será representativa de una población. Se determina la muestra para esta investigación utilizando el muestreo no probabilístico y estratificado; donde en el primero se utilizará el método de muestreo aleatorio simple donde cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y el segundo dará los posibles grupos de la población según sus características (Del Cid, Méndez & Sandoval, 2011).

### 2.3.3. Tamaño de la muestra

La muestra de la encuesta fue de tipo aleatorio simple con un criterio fijo proporcional (no probabilística). Es entonces que, se realiza el cálculo del tamaño de la muestra a partir del tamaño de la población obtenida e indicamos el tipo de variable (dicotómica, continua o Likert) con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Para este estudio será una encuesta con escala Likert de 5 puntos, utilizando para la determinación del tamaño de la muestra (n) con base en una población finita

la Ecuación 1 de muestreo aleatorio simple y para muestreo estratificado la Ecuación 2.

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra,

N= Tamaño de la población o universo,

Z= Es un valor de la distribución normal estandarizada (desviación estándar) correspondiente a un cierto nivel de confianza (NC), [para un intervalo de 95 es 1.96],

e= Es el valor del error estimación máximo tolerado, valor igual a 0.05 para un 95% de nivel de confianza.

p=Es la proporción preliminar (probabilidad de éxito) en la que espera que se presente un cierto atributo de interés, fijada por el investigador,

q= También llamada (1- P), es la proporción que espera el investigador en la que no se presente el atributo de interés (probabilidad de fracaso).

Sustituyendo la ecuación 1, considerando que  $N=110$ ,  $p=0.05$ ,  $q=0.05$ , se toma el valor de  $e= 0.05$  y  $Z=1.96$ ; da como resultado 86, que representa el número de empresas a considerar para la aplicación de la encuesta.

Por tanto:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{110 * 3.8414 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * (110 - 1) + 3.8414 * 0.5 * 0.5} = 87$$

Ecuación 2. Distribución del tamaño de la muestra entre estratos.

$$n_h = n \left( \frac{N_h}{N} \right)$$

Donde:

$n_h$  = Tamaño de la muestra estratificada,

$n$  = Muestra general

$N_h$  = Tamaño de la población o universo,

$N$  = Población total

Sustituyendo la ecuación 2, para el municipio de Allende  $n=86$ ,  $N_h=11$  y  $N=110$ , arroja como resultado 9 que serían las empresas a las que se le aplicaría el instrumento.

Por tanto:

$$n_h = 86 \left( \frac{11}{110} \right) = 9$$

Para el municipio de Cadereyta Jiménez los datos serían  $n=86$ ,  $N_h=48$  y  $N=110$ , al aplicar la fórmula se obtiene como resultado 38, que serían las empresas a quienes se les aplicaría el instrumento.

Por tanto:

$$n_h = 86 \left( \frac{48}{110} \right) = 38$$

Los datos arrojados para el municipio de Linares serían  $n=86$ ,  $N_h=31$  y  $N=110$ , al sustituir la fórmula el resultado que arroja es de 24, que representa el número de empresas para aplicar las encuestas.

Por tanto:

$$n_h = 86 \left( \frac{31}{110} \right) = 24$$

Por último, el municipio de Montemorelos cuenta con los siguientes datos,  $n=86$ ,  $N_h=20$  y  $N=110$ , sustituyendo en la fórmula se obtuvo 16, que sería las empresas sujetas a la aplicación de las encuestas.

Por tanto:

$$n_h = 86 \left( \frac{20}{110} \right) = 16$$

Como se observa se seleccionó elementos para un muestreo aleatorio simple y uno estratificado por municipio para obtener la muestra representativa para cada uno de ellos; de los cuales 9 corresponden a Allende, 38 a Cadereyta Jiménez, 24 a Linares y 16 a Montemorelos representando el total de la muestra de 87 empresas.

#### **2.3.4. Sujetos de estudio.**

Para la presente investigación, como se mencionó anteriormente para la población muestra se consideraron como sujetos de estudio, a los gerentes, directivos, jefes, supervisores o propietarios de empresas del sector industrial de los municipios del sureste del estado de Nuevo León, México; que cuentan con una estructura organizacional con un número de empleados bajo su cargo. El sujeto de estudio se eligió, ya que éste proporcionará información del objeto de estudio, además de que es la fuente primaria de información que le permite tener una perspectiva del fenómeno tal como suceden en el ámbito organizacional (Del Cid, Méndez & Sandoval, 2011).

#### **2.4. Métodos de Análisis.**

Para realizar el análisis de los datos cuantitativos que se obtendrán como resultados de la presente investigación, en principio se utilizó la técnica observacional de modelo explicativo simple con recolección de datos a través de un cuestionario. En los cuales se desarrollaron ítems que miden el grado de afectación sobre la variable dependiente productividad (P) de los empleados de las empresas industriales del sureste de Nuevo León, México. Se seleccionaron a las empresas industriales por

considerar que su estructura organizacional permite desarrollar actividades de jefatura, en grupos de trabajo de diversos tamaños en número de empleados.

Los métodos de análisis utilizados para el procesamiento de datos inician con la validez de contenido que mide la relación del constructo entre sus ítems que lo conforman, utilizando las escalas que medirán las variables (Salas et al., 2013).

El instrumento utilizado es un cuestionario tipo autoinforme de 45 preguntas aplicado vía presencial (ver Anexo A). Se midieron seis variables a través de indicadores escalados. Con los resultados obtenidos se utilizó el modelo de medida que permita analizar la fiabilidad y validez de los constructos, ya que permite una mayor robustez en la estimación probabilística, mostrando la relación de estos y sus indicadores; para ello se utilizó el programa estadístico SPSS v25, tomando como referencia la prueba de Alfa de Cronbach, que es la recomendada cuando los instrumentos vienen con respuestas únicas en escala tipo Likert. Además, este cuestionario fue validado a través de expertos en las áreas de recursos humanos a través del formato presentado en el Anexo B ajustando las variables según su dimensionalidad para una aplicación en Prueba Piloto en la región al cual se asigna, para este caso región noreste de México.

Asimismo, este instrumento se sometió a análisis estadísticos tomando a la posición arbitraria en la cual se han ubicado varios ítems por cada constructo y elaborando las escalas correspondientes a su medición. La validez discriminante según Campbell (1959), supone que los conceptos o las medidas que no guardan relación, en efecto, no se relacionan. Es entonces que se analizan las relaciones entre ítems de los constructos, pues lo que se busca es que sean independientes entre sí. Para asegurar que no existe sesgo sobre los resultados, se confirma aplicando la colinealidad de Pearson que analiza si las correlaciones son menores a 0,8, ya que si

son mayores para el área de este estudio (Ciencias Sociales) se considera muy alta, esto indica que puede haber una mayor contribución de factores complejos (Henseler et al., 2015). En síntesis, en este capítulo se diseñaron métodos de recolección de datos, a partir del tipo y diseño de investigación, dando como resultado la elaboración de un instrumento confiable basados en variables que ayuden para recolectar información correspondiente a las hipótesis del presente estudio. Para ello se utilizan métodos de juicio de expertos para dotar al instrumento de mayor fiabilidad y certeza al tiempo que se realizan cálculos que definen el tamaño óptimo de la población muestral y los sujetos a los que se aplica el instrumento. Finalmente, definimos el método de análisis utilizado para interpretar los datos obtenidos. Los resultados se presentarán en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para llegar a este capítulo, el desarrollo de esta investigación ha pasado por fases, iniciando con el planteamiento del problema de investigación, revisando la bibliografía e investigaciones realizadas sobre el problema, para establecer las hipótesis y centrar la pregunta de investigación. Más adelante, se define el tipo de investigación, el método, la muestra y diseño de instrumento de recolección de dato, en la cual da inicio con la aplicación de la prueba piloto que a continuación se describe.

### **4.1. Prueba Piloto.**

Las medidas aplicadas a la muestra como prueba piloto consistieron en encuestas que contenían preguntas sobre cada una de las variables estudiadas, a partir de la variable dependiente productividad (p); y las variables independientes, gestión de tareas (gt), comunicación (c), empatía (e), trabajo en equipo (te) y motivación (m). esto permite evaluar el diseño de la encuesta antes de que se aplique a toda la muestra para reducir el riesgo de modificaciones de campo. La prueba se realizó con un total de 27 muestras de empresas del sector industrial distribuidas en los municipios de Allende con 2, Cadereyta Jiménez con 20, Montemorelos 2 y Linares 3, sumando un total de 27. Para el análisis del Alpha de Cronbach de la prueba piloto se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics Versión 25, con el cual se obtiene un coeficiente de confianza genéricos del instrumento para 46 ítems con un  $\alpha$  de Cronbach de 0.930; esto permite medir a través de un conjunto de elementos la misma dimensión estructural o teórica entre ellos.

El valor resultante oscila de 0 a 1, cuanto más cercano a 1, más consistente es el elemento analizado. Algunos investigadores proponen aceptar cargas de 0.5 o 0.6 en situaciones como el desarrollo de escalas tempranas. Esto se debe a que al eliminar algunos ítems que se consideran débiles, puede perderse información

importante para la investigación. Ello explica por qué se consideran ítems con cargas factoriales inferiores a 0.707. (Frías-Navarro & Pascual-Soler 2020). Esta prueba permitió garantizar la seguridad con respecto al instrumento aplicado, ya que los datos obtenidos demostraron estar dentro de una escala confiable.

Se evaluó la posibilidad de eliminar elementos debido a su posible redundancia con un Alpha de Cronbach cercano al 0.9. Para lo cual, primero se consideraron la puntuación sobre las validaciones de expertos que permiten la adecuación del contenido instrumental en forma de puntaje a escala (ver Anexo C), con un promedio mayor a 3 en el 100% de los ítems; por lo tanto, solo las sugerencias de escritura y de formato se modificaron sin influir en su número. En segundo lugar, el número del tamaño de la muestra seleccionada para la prueba piloto se consideró muy pequeña y no representativa, siendo para este caso de 27 encuestas.

Se establece la conclusión de que los resultados podrían estabilizarse al momento de aumentar el número de encuestas aplicadas y aumentar así, su rendimiento. Esta prueba hizo posible garantizar la seguridad con respecto al instrumento utilizado, ya que los datos obtenidos han demostrado ser una escala confiable. Los resultados obtenidos con la data completa se muestran a continuación.

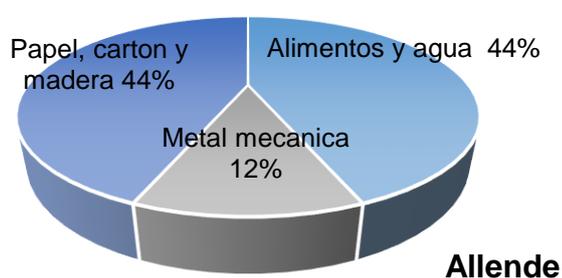
#### **4.2. Resultados.**

Se da inicio con el análisis de los resultados arrojados por sectores de la industria por municipio. Para este estudio se consideró una muestra total de 119 empresas industriales localizadas en los municipios de sureste de Nuevo León, México; haciendo una selección de 49 y respondiendo 38, con lo cual se logra la participación de 180 gerencias, esto debido a que las empresas consideradas varían en cuanto a número de departamentos con jefaturas según su tamaño (pequeña, mediana o grande) y que se encuestaron a través de autoinforme de manera

presencial. Las empresas participan con una muestra no-probabilística de diversos sectores industriales.

La Figura 11, muestra al municipio de Allende, que tiene una participación local en su mayoría en la industria alimenticia y de artículos de papel, cartón y madera con:

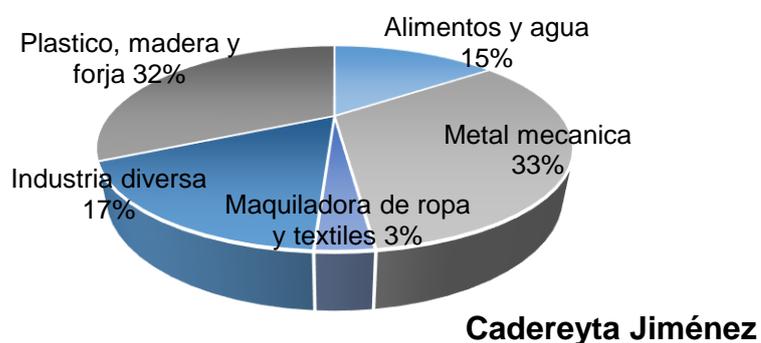
**Figura 11.** Sectores industriales municipio de Allende, N.L.



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE (2021)

Cadereyta Jiménez esta detallada su participación industrial local en la Figura 12, dividida por mayoría en los sectores de metal mecánica, plásticos, madera y forja y alimentos y agua.

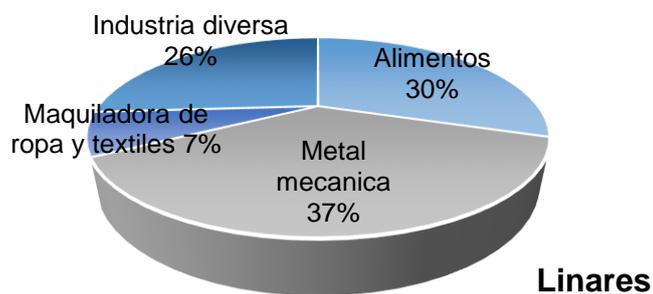
**Figura 12.** Sectores industriales municipio de Cadereyta Jiménez, N.L.



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE (2021)

Linaires mostrando su participación en los sectores locales en la Figura 13, dominando el área metalmeccánica y de alimentos.

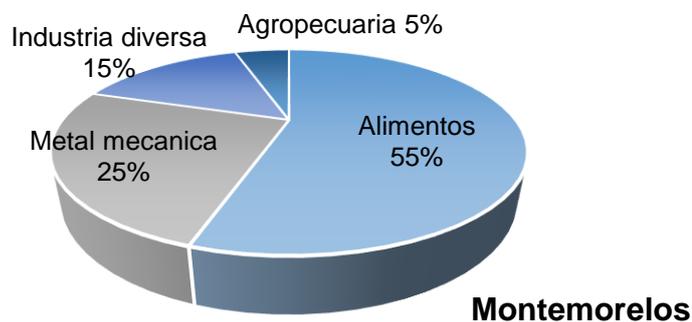
**Figura 13.** Sectores industriales municipio de Linares, N.L.



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE (2021)

El último de los municipios considerados para este estudio es Montemorelos mostrados en la Figura 14, con participación industrial local en su mayoría en el área de alimentos y metal mecánica.

**Figura 14.** Sectores industriales municipio de Montemorelos, N.L.



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE (2021)

A continuación, en la Tabla 6 se describen las características demográficas y laborales de los encuestados.

**Tabla 6. Descripción y características de la muestra.**

Perfil del encuestado		Perfil de la empresa			
	n	%		n	%
<b>Sexo</b>			<i>Municipio</i>		
Hombre	134	74.4	Allende	10	5.6
Mujer	46	25.6	Cadereyta Jiménez	152	84.4
			Montemorelos	6	3.3
			Linares	12	6.7
<b>Edad (años)</b>			<i>Número de empleados</i>		
De 18 a 25	31	17.2	Menos de 15	23	12.8
26 a 35	46	25.6	16 a 50	53	29.4
36 a 45	44	24.4	51 a 100	18	10
46 a 55	36	20.0	101 a 150	12	6.7
más de 55	23	12.8	Más de 150	73	40.6
			No sabe	1	0.6
<b>Estado civil</b>			<i>Años de creación</i>		
Soltero/a	47	26.1	1 a 5	42	23.3
Casado/a	106	58.9	6 a 10	6	3.3
Divorciado/a	20	11.1	11 a 15	6	3.3
Viudo/a	1	0.6	16 a 20	24	13.3
Otro	5	2.8	Más de 20	102	56.7
No sabe	1	0.6			
<b>Escolaridad</b>			<i>Crecimiento promedio (ventas mensuales)</i>		
Preparatoria	27	15.0	0 al 5%	64	35.6
Técnico superior	34	18.9	6 al 10%	34	18.9
Licenciatura	105	58.3	11 al 15%	30	16.7
Maestría	13	7.2	16 al 20%	14	7.8
Doctorado	1	0.6	Más del 20%	14	7.8
			No sabe	24	13.3
<b>Antigüedad laboral (años)</b>			<i>Grado de importancia que representa elevar la productividad</i>		
Menos de 2	48	26.7	Nada importante	0	0.0
2 a 5	53	29.4	De poca importancia	1	0.6
5 a 10	25	13.9	Moderadamente importante	6	3.3
10 a 15	12	6.7	Importante	35	19.4
Más de 15	41	22.8	Muy Importante	138	76.7
No sabe	1	0.6			
<b>Posición en la empresa</b>					
Jefe	56	31.1			
Supervisor	64	35.6			
Gerente	38	21.1			
Director	4	2.2			
Propietario	17	9.4			
No sabe	1	0.6			

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por la muestra total.

En seguida se presentan los resultados en estadística descriptiva sobre la aplicación al total de la población seleccionada, siendo esta mayor a la estimada y para lo cual se consideró aceptable por fortalecer la data recolectada.

#### 4.2.1. Estadística descriptiva

A continuación, se presentan los datos obtenidos por el total de la muestra que es sometida a pruebas de fiabilidad y validez por constructo, tal como se muestra en la Tabla 7, se toman en cuenta cada uno de sus ítems, evaluando el grado de

consistencia de cada una de las variables tanto dependientes como independientes. El análisis arroja que todos los constructos muestran fiabilidad por consistencia interna de valores alfa mayor a 0.708, lo que indica niveles de satisfactorio a bueno (Diamantopoulos et al., 2012; Drolet y Morrison, 2001). Asimismo, la validez convergente de un constructo es la varianza verdadera, que explica la ocurrencia del constructo con todos los elementos, que para este estudio muestra una media superior al 50% en todos los casos, es decir, que cuentan con una validez aceptable para cada uno de los constructos (Sarstedt et al., 2017a).

**Tabla 7. Fiabilidad y validez de las mediciones.**

Constructos	Cantidad de ítems	Fiabilidad $\alpha$ de Cronbach	Peso factorial		Varianza verdadera
			Mínimo	Máximo	
Productividad (P)	6	0.801	0.527	0.773	50.513
Gestión de tareas (GT)	6	0.807	0.683	0.754	51.415
Comunicación (C)	6	0.806	0.662	0.749	51.216
Empatía (E)	6	0.841	0.711	0.812	56.834
Trabajo en Equipo (TE)	5	0.794	0.707	0.775	55.428
Motivación (M)	5	0.839	0.662	0.867	61.203

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.

Se procede a realizar un análisis minucioso sobre indicadores para cada una de las variables y sus ítems en su comportamiento sobre Asimetría y Curtosis. Tal como se observa en la Tabla 8, la variable productividad (P) en la que los ítems han sido medidos utilizando una escala de valor de 1 a 6, mostrándose leptocurtico debido a que la asimetría muestra un comportamiento negativo cargado a la derecha. Esto indica que se tiene una tendencia a cierto tipo de respuestas.

**Tabla 8.** Descripción de los indicadores de Productividad (P).

	Media	D. Estándar	Asimetría	Curtosis
Los resultados obtenidos por los colaboradores a cargo representan un porcentaje importante de los resultados totales de la organización.	4.48	0.621	-0.787	-0.368
Los colaboradores utilizan los recursos proporcionados de forma eficiente para el cumplimiento de sus obligaciones.	4.09	0.705	-0.419	0.023
Los colaboradores cumplen los objetivos de producción de la empresa.	4.16	0.650	-0.164	-0.661
Los colaboradores cumplen con los plazos fijados para realizar su trabajo.	4.00	0.725	-0.445	0.175
Los resultados de los equipos de trabajo han sido de alta calidad.	4.28	0.662	-0.503	-0.192
Las capacidades ejecutadas por los colaboradores se han desarrollado con el tiempo de forma satisfactoria, contribuyendo al logro de metas trazadas por la organización.	4.18	0.686	-0.349	-0.446
<b>Escala</b>	<b>4.198</b>	<b>0.674</b>	<b>-0.444</b>	<b>-0.244</b>

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.

Rango: 1-6.

Para la variable gestión de tareas (GT) que se muestra en la Tabla 9, el rango de medición a escala de valor es de 1 a 6, que indica el grado de asimetría con respecto a la media está sesgada hacia la derecha de la distribución, es decir, leptocurtica donde los datos están muy concentrados hacia la media. Esto indica que se tiene una tendencia a cierto tipo de respuestas.

**Tabla 9.** Descripción de los indicadores de Gestión de tareas (GT).

	Media	D. Estándar	Asimetría	Curtosis
Informo a mis colaboradores sobre los objetivos y planes de acción de la empresa en función a su importancia.	4.46	0.719	-1.117	0.509
Todos mis colaboradores poseen información sobre las responsabilidades que conlleva su cargo.	4.46	0.712	-1.206	1.083
Delego funciones o tareas a los colaboradores o miembros del equipo a mi cargo, conforme a sus capacidades.	4.36	0.789	-1.359	2.478
Utilizo herramientas tecnológicas con todos mis colaboradores para la facilitación en el proceso de proyectos y tareas según prioridades.	4.02	0.930	-0.765	-0.011
Informo a mis colaboradores sobre los tiempos a cubrir para la realización de tareas.	4.41	0.707	-0.957	0.351
Proporciono materiales y equipos a cada uno de los colaboradores bajo mi cargo para llevar a cabo su función y además aclaro la responsabilidad sobre éste.	4.47	0.728	-1.528	2.960
<b>Escala</b>	<b>4.363</b>	<b>0.764</b>	<b>-1.155</b>	<b>1.211</b>

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.

Rango: 1-6.

En la Tabla 10 se observa a la variable comunicación (C), que sigue mostrando un comportamiento como las anteriores variables, leptocurtica. Su comportamiento es negativo a la derecha, que indica una tendencia sobre el tipo de respuesta. El rango de escala de valor es de 1 a 6.

**Tabla 10.** Descripción de los indicadores de Comunicación (C).

	Media	D. Estándar	Asimetría	Curtosis
Proporciono información de forma clara para que los colaboradores lleven a cabo el total de sus actividades asignadas.	4.52	0.647	-1.648	4.768
El contenido de la información que envío a todo mi departamento es suficiente para llevar a cabo las actividades de trabajo.	4.47	0.638	-1.070	1.253
Facilito la comunicación bidireccional con los colaboradores (aunque no esté de acuerdo con lo que me dicen).	4.28	0.733	-0.660	-0.256
Informo a mis colaboradores sobre los plazos fijados para su trabajo.	4.53	0.620	-0.981	-0.067
Se utilizan canales de comunicación que resultan eficientes y del conocimiento de mis colaboradores.	4.26	0.765	-0.710	-0.215
Se utiliza la retroinformación con los colaboradores o equipos de trabajo.	4.25	0.851	-0.999	0.608
<b>Escala</b>	<b>4.385</b>	<b>0.709</b>	<b>-1.011</b>	<b>1.015</b>

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.  
Rango: 1-6.

Para la variable empatía (E), la Tabla 11 muestra la medición de los ítems en una escala de 1 a 6, es decir en un rango de 6, que refleja una curva leptocurtica muy en punta con valores altos, en el cual se observa una simetría negativa. Cabe observar que, del total de los ítems, el que se refiere a “Tengo sentimientos de preocupación por las personas menos afortunadas que yo”, refleja un promedio diferente de la media, ya que se observó alta variabilidad en la apreciación personal sobre la escala con respecto a dicha cuestión. Por los demás ítems, se mantienen sobre tendencia a cierto tipo de respuestas.

**Tabla 11.** Descripción de los indicadores de Empatía (E).

	Media	D. Estándar	Asimetría	Curtosis
Establezco relaciones fácilmente con los colaboradores a mi cargo.	4.39	0.821	-1.320	1.158
Trato de entender mejor a mis colaboradores imaginando cómo se ven las cosas desde su perspectiva.	4.34	0.750	-1.144	1.726
Apoyo a mis colaboradores de manera igualitaria, independientemente de su situación personal, género, preferencias, etc.	4.43	0.733	-0.971	-0.158
Trato de obtener el punto de vista de todos en un desacuerdo antes de tomar una decisión.	4.22	0.982	-1.164	0.760
Tengo sentimientos de preocupación por las personas menos afortunadas que yo.	3.99	1.078	-0.925	0.213
Estoy dispuesto/a a correr riesgos y tomar decisiones valientes en beneficio de mis colaboradores a cargo.	4.19	0.898	-1.191	1.299
<b>Escala</b>	<b>4.26</b>	<b>0.877</b>	<b>-1.119</b>	<b>0.833</b>

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.  
Rango: 1-6.

Como se observa en la Tabla 12 sobre la variable trabajo en equipo (TE), en la que los ítems han sido medidos utilizando una escala de valor en un rango de 5, mostrándose leptocurtico debido a que la asimetría muestra un comportamiento negativo cargado a la derecha. Esto indica que se tiene una tendencia a cierto tipo de respuestas.

**Tabla 12.** Descripción de los indicadores de Trabajo en Equipo. (TE).

	Media	D. Estándar	Asimetría	Curtosis
Todos los miembros del equipo cumplen su parte, según los objetivos planteados.	4.40	0.657	-0.881	0.736
Apoyo a los colaboradores a que contribuyan mutuamente en la realización de trabajos en equipos.	4.41	0.707	-1.069	0.875
Incentivo a los miembros de los equipos para que confíen mutuamente para el intercambio de ideas.	4.18	0.868	-0.831	0.163
Oriento al equipo en la solución de problemas.	4.49	0.721	-1.519	2.792
Observo las capacidades, el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo, para la asignación de tareas.	4.53	0.647	-1.044	-0.030
<b>Escala</b>	<b>4.402</b>	<b>0.72</b>	<b>-1.068</b>	<b>0.853</b>

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.  
Rango: 1-5.

Por último, la Tabla 13 muestra a la variable Motivación (M), en la que los ítems han sido medidos utilizando una escala de valor de 1 a 5, mostrándose leptocurtico

debido a que la asimetría muestra un comportamiento negativo cargado a la derecha. Esto indica que se tiene una tendencia a cierto tipo de respuestas.

**Tabla 13.** Descripción de los indicadores de Motivación (M).

	Media	D. Estándar	Asimetría	Curtosis
Proporciono reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	4.09	0.923	-1.083	1.309
Utilizo ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo y las pongo en práctica.	4.14	0.846	-0.560	-0.681
Realizo cambios libremente en los puestos del equipo de trabajo si el fin es el de mejorar.	4.07	0.869	-0.904	0.882
Reconozco de manera pública el esfuerzo y los logros alcanzados por los colaboradores.	4.11	0.925	-0.898	0.601
Estimulo el desarrollo profesional y personal de mis colaboradores.	4.20	0.893	-0.881	0.111
<b>Escala</b>	<b>4.122</b>	<b>0.891</b>	<b>-0.865</b>	<b>0.444</b>

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.  
Rango: 1-5

Siguiendo con el análisis sobre los ítems de cada variable se aplica el Análisis Factorial por rotación Varimax con normalización Kaiser<sup>a</sup>, presentado en la Tabla 14 que según los datos obtenidos muestran que algunos ítems corresponden a su constructo, pero en otros si interfieren en otros componentes. Es decir, existe una validez discriminante solo para las variables productividad, gestión de tareas y motivación, en el cual cada uno de los ítems de cada uno de los constructos corresponde con su constructo mismo. Sin embargo, para las variables comunicación, empatía y trabajo en equipo, existe un solapamiento entre algunos de sus ítems.

Analizando la composición de los seis constructos detectados, se puede asumir que es necesario observar el fenómeno presentado en algunas de las variables y definir la independencia de cada una de las variables estudiadas. Además, se observa entre los ítems, que la estructura simple de Thurstone no queda demostrada, ya que, efectivamente, no todas las variables son independientes, es decir, no existe validez discriminante entre ellas.

**Tabla 14. Validez discriminante de las variables.**

	Factores					
	Productividad	Gestión de tareas	Comunicación	Empatía	Trabajo en equipo	Motivación
<b>Porcentaje de Varianza</b>	<b>33.791%</b>	<b>8.320%</b>	<b>5.243%</b>	<b>4.790%</b>	<b>3.610%</b>	<b>3.402%</b>
Los colaboradores cumplen con los plazos fijados para realizar su trabajo.	0.772					
Los colaboradores cumplen los objetivos de producción de la empresa.	0.749					
Los colaboradores utilizan los recursos proporcionados de forma eficiente para el cumplimiento de sus obligaciones.	0.746					
Las capacidades ejecutadas por los colaboradores se han desarrollado con el tiempo de forma satisfactoria, contribuyendo al logro de metas trazadas por la organización.	0.659					
Los resultados de los equipos de trabajo han sido de alta calidad.	0.597					
Los resultados obtenidos por los colaboradores a cargo representan un porcentaje importante de los resultados totales de la organización.	0.448					
Informo a mis colaboradores sobre los tiempos a cubrir para la realización de tareas.		0.693				
Proporciono materiales y equipos a cada uno de los colaboradores bajo mi cargo para llevar a cabo su función y además aclaro la responsabilidad sobre éste.		0.670				
Todos mis colaboradores poseen información sobre las responsabilidades que conlleva su cargo.		0.616				
Utilizo herramientas tecnológicas con todos mis colaboradores para la facilitación en el proceso de proyectos y tareas según prioridades.		0.485				
Delego funciones o tareas a los colaboradores o miembros del equipo a mi cargo, conforme a sus capacidades.		0.446				
Informo a mis colaboradores sobre los objetivos y planes de acción de la empresa en función a su importancia.		0.457				

Informo a mis colaboradores sobre los plazos fijados para su trabajo.	0.677*	
El contenido de la información que envío a todo mi departamento es suficiente para llevar a cabo las actividades de trabajo.	0.670	
Se utiliza la retroinformación con los colaboradores o equipos de trabajo.	0.582*	
Se utilizan canales de comunicación que resultan eficientes y del conocimiento de mis colaboradores.	0.571*	
Proporciono información de forma clara para que los colaboradores lleven a cabo el total de sus actividades asignadas.	0.483	
Facilito la comunicación bidireccional con los colaboradores (aunque no esté de acuerdo con lo que me dicen).	0.407	
Tengo sentimientos de preocupación por las personas menos afortunadas que yo.		0.769*
Trato de entender mejor a mis colaboradores imaginando cómo se ven las cosas desde su perspectiva		0.639
Apoyo a mis colaboradores de manera igualitaria, independientemente de su situación personal, género, preferencias, etc.		0.627
Establezco relaciones fácilmente con los colaboradores a mi cargo.		0.572
Estoy dispuesto/a a correr riesgos y tomar decisiones valientes en beneficio de mis colaboradores a cargo.		0.529*
Trato de obtener el punto de vista de todos en un desacuerdo antes de tomar una decisión.		0.485*
Apoyo a los colaboradores a que contribuyan mutuamente en la realización de trabajos en equipos.		0.520*
Observo las capacidades, el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo, para la asignación de tareas.		0.484*
Oriento al equipo en la solución de problemas.		0.479
Incentivo a los miembros de los equipos para que confíen mutuamente para el intercambio de idea.		.407*
Todos los miembros del equipo cumplen su parte, según los objetivos planteados.		.400
Reconozco de manera pública el esfuerzo y los logros alcanzados por los colaboradores.		0.841
Estimulo el desarrollo profesional y personal de mis colaboradores.		0.822
Proporciono reconocimiento especial al buen desempeño laboral.		0.721
Utilizo ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo y las pongo en práctica.		0.619
Realizo cambios libremente en los puestos del equipo de trabajo si el fin es el de mejorar.		0.603

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25. Análisis de componentes principales por rotación Varimax con normalización Kaiser<sup>a</sup>

\* Los factores señalados indican que participan en diversas dimensiones.

#### **4.2.2. Análisis estadístico. Ecuaciones estructurales.**

Utilizando SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) se realizan diversos análisis, definiendo las variables dependientes e independientes que se utilizarán y que al ejecutarse generaron un informe con los resultados del análisis factorial de coeficientes de regresión, el coeficiente de determinación (R cuadrado), los valores p y otros estadísticos relevantes e indicando que el supuesto no se cumple y se corrobora con resultados en la correlación de Pearson indicando que entre las variables existe relación teórica entre sí, como se muestra en la Tabla 15, todas las escalas tienen relaciones positivas significativas estadísticamente.

Mostrando que la variable de gestión de tareas (GT) es la que presenta una correlación positiva moderada  $r = 0.455$  con respecto a la productividad (P), seguida de la variable trabajo en equipo (TE) con una correlación de  $r = 0.406$ . de aquí que, las variables comunicación (C) y empatía (E) reportan una correlación de  $r = 0.390$  y  $r = 0.351$  respectivamente. Por último, la variable motivación (M) es la que se presenta con el índice más bajo de todas, con una correlación positiva de  $r = 0.191$ . En los valores p (significancia), todas las variables se encuentran en el nivel de 0.05, lo que indica que los coeficientes de correlación son significativos. Un punto para considerar es la fuerte correlación entre las variables independientes, llegando a observar que no cumple con el supuesto de que las variables son realmente independientes.

**Tabla 15.** *Correlación de Pearson entre escalas.*

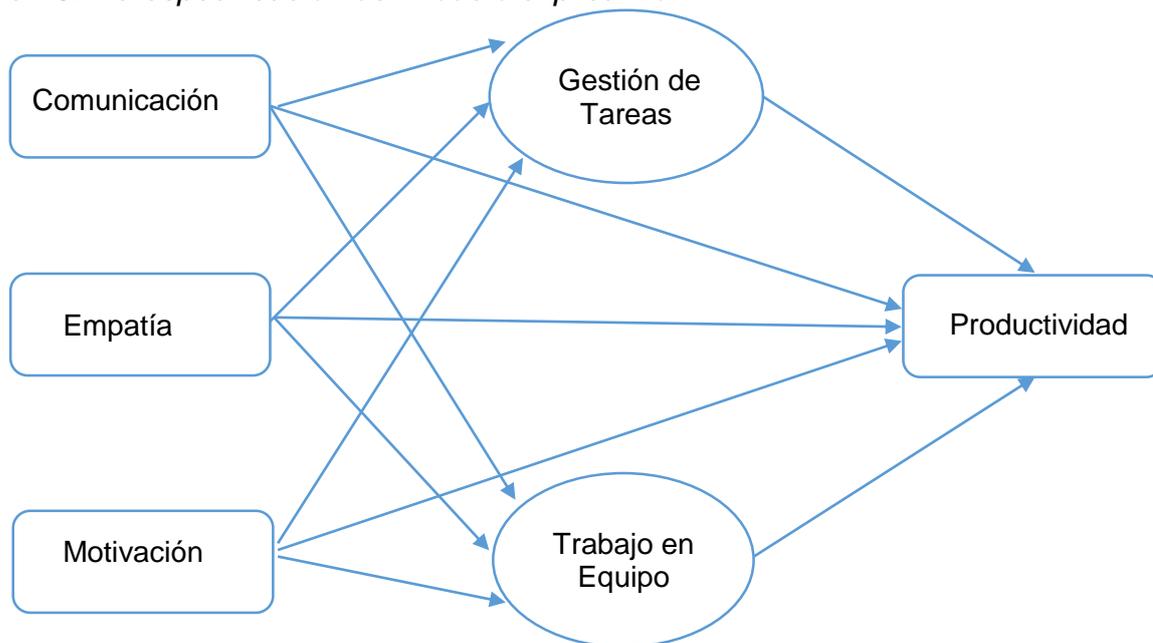
<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>P</b>	<b>GT</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>TE</b>	<b>M</b>
Productividad (P)	4.1978	0.47929	1					
Gestión de tareas (GT)	4.3619	0.54570	0.455**	1				
Comunicación (C)	4.3861	0.50830	0.390**	0.724**	1			
Empatía (E)	4.2611	0.66108	0.351**	0.611**	0.674**	1		
Trabajo en equipo (TE)	4.4033	0.53627	0.406**	0.634**	0.670**	0.674**	1	
Motivación (M)	4.1211	0.69556	0.191*	0.500**	0.526**	0.512**	0.611**	1

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SPSS V25.

En esta parte del estudio sobre el análisis exploratorio de los resultados obtenidos a través de la herramienta del SPSS, se han detectado errores de medición. En función de la literatura y el comportamiento de relación entre las variables reflejados en los resultados factoriales obtenidos sobre Asimetría, Curtosis, Validez Discriminante y Correlación de Pearson, se considera el papel mediador de las variables extrínsecas con un alto nivel de ejecución e interacción a gestión de tareas (GT) y trabajo en equipo (TE), es decir, la productividad se logra cuando el directivo se organiza y trabaja en equipo, pero que, a su vez, dichas variables se sustentan de las demás variables intrínsecas como lo son comunicación(C), empatía (E) o motivación (M) que permiten el logro de los objetivos organizacionales enfocados sobre la productividad. Es por ello por lo que es necesario dada la exploración de la data, re-especificar el modelo llevando a cabo un análisis de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) Figura 15.

**Figura 15.** Re-especificación del modelo explicativo



Fuente: Elaboración propia.

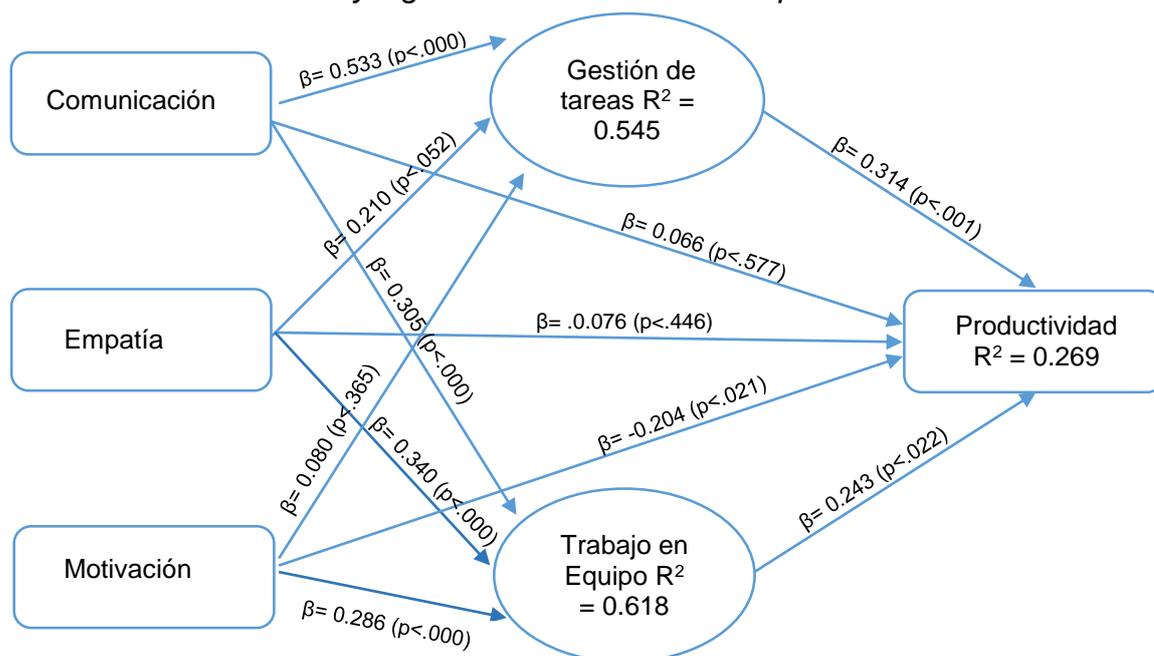
El SEM-PLS es una técnica de estadística multivariante no paramétrica, cuyo objetivo fundamental es probar modelos estructurales incrementando la capacidad explicativa del conocimiento teórico en algunos casos, o bien, la comprobación empírica de la teoría. Para este estudio, en el cual los datos no presentan una distribución normal ni aleatoria, es decir, no cumplen con los supuestos de la estadística paramétrica, el SEM-PLS es ideal, ya que permite observar una regresión simultánea entre las relaciones de las variables independientes que afectan de forma directa o indirectamente a una variable dependiente (Hair et al., 2016).

A diferencia de la regresión lineal tradicional, el SEM-PLS no asume una estructura lineal entre las variables y puede manejar modelos con variables latentes o no observables. Definiendo las variables dependientes, independientes y las relaciones causales hipotéticas entre ellas. Además, permite estimar el modelo y obtener los coeficientes de regresión y otros parámetros; utilizando criterios de ajuste, como el coeficiente de determinación ajustado (R cuadrado ajustado), el índice de ajuste comparativo (CFI) y otros indicadores de ajuste para evaluar la bondad de ajuste del modelo. Esto posibilita interpretar los resultados controlando los errores, ya

que no asume que las medidas son perfectas, a la vez, que analiza los coeficientes de regresión estimados y sus valores  $p$  asociados para evaluar la fuerza y la significancia de las relaciones entre las variables en el modelo de regresión. Es decir, el SEM-PLS aporta un enfoque alternativo, robusto y más flexible en una regresión simultánea que ayuda a observar relaciones que afectan directa o indirectamente las variables dependientes con las independientes.

En la Figura 16, se presenta el modelo estructural que ofrece una comprensión profunda de las relaciones entre las variables involucradas. Indicando la cantidad de variabilidad explicada destacando la influencia de las variables mediadoras, como la gestión de tareas (GT) con un coeficiente de determinación  $R^2 = 0.545$  y el trabajo en equipo (TE) con un  $R^2 = 0.618$ . Para la variable independiente, productividad (P), se muestra un  $R^2 = 0.269$ . Es relevante señalar que la comunicación (C), la empatía (E) y la motivación (M) ejercen un impacto significativo en la productividad. Este impacto se manifiesta a través de las variables mediadoras, gestión de tareas (GT) y trabajo en equipo (TE), lo que confirma su papel sustancial en el proceso.

**Figura 16.** Coeficientes Path y significancias del modelo explicativo.



Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SEM-PLS.

#### 4.3. Comprobación de Hipótesis.

Como se analiza en la Tabla 16, se reportan los efectos directos e indirectos y totales del modelo. En las hipótesis que representan a las variables mediadoras,  $H_{T1}$  gestión de tareas => productividad, ( $\beta = 0.314$ ,  $t = 3.378$ ,  $p = 0.001$ ) y  $H_{T2}$  trabajo en equipo => productividad, ( $\beta = 0.243$ ,  $t = 2.297$ ,  $p = 0.022$ ) tienen efectos directos significativos sobre la variable independiente, por lo tanto, son aceptadas.

En el análisis estadístico de las hipótesis relacionadas a la variable comunicación,  $H_{D1}$  comunicación => gestión de tareas, ( $\beta = 0.533$ ,  $t = 6.364$ ,  $p = 0.000$ ),  $H_{D3}$  comunicación => trabajo en equipo, ( $\beta = 0.066$ ,  $t = 0.559$ ,  $p = 0.577$ ) las cuales tienen un efecto directo estadístico significativo y son aprobadas, no así para  $H_{D2}$  comunicación => productividad, ( $\beta = 0.066$ ,  $t = 0.559$ ,  $p = 0.577$ ); en la cual la comunicación no tiene un efecto directo estadístico significativo sobre la productividad, por lo cual se rechaza. Debido a que los efectos indirectos de las hipótesis  $H_{I1}$  comunicación => gestión de tareas => productividad, ( $\beta = 0.168$ ,  $t = 2.992$ ,  $p = 0.003$ ) y  $H_{I2}$  comunicación => trabajo en equipo => productividad, ( $\beta = 0.074$ ,  $t = 2.209$ ,  $p = 0.027$ ), tienen efecto significativo y son aceptadas, proporcionando equilibrio a la hipótesis sobre pesos totales  $H_{T3}$  comunicación => gestión de tareas => trabajo en equipo => productividad, ( $\beta = 0.465$ ,  $t = 5.901$ ,  $p = 0.547$ ), la cual se acepta de forma parcial, ya que existe una fuerte relación entre las variables solo que estadísticamente no es significativo.

**Tabla 16.** Efectos directos, indirectos y totales de la Comunicación, Empatía y Trabajo en Equipo, considerando la doble mediación de la Gestión de Tareas y Trabajo en Equipo.

Hipótesis	Ruta	$\beta$	t	p	I. C. 97.5%		Resultados
					Límite inferior	Límite superior	
<i>Efectos Directos</i>							
H <sub>D1</sub>	C => GT	0.533	6.364	0.000	0.359	0.687	Aprobada
H <sub>D2</sub>	C => P	0.066	0.559	0.577	-0.155	0.300	Rechazada
H <sub>D3</sub>	C => TE	0.305	4.179	0.000	0.163	0.451	Aprobada
H <sub>D4</sub>	E => GT	0.210	1.942	0.052	-0.001	0.429	Aprobada
H <sub>D5</sub>	E => P	0.076	0.762	0.446	-0.115	0.282	Rechazada
H <sub>D6</sub>	E => TE	0.340	4.358	0.000	0.189	0.493	Aprobada
H <sub>D7</sub>	GT => P	0.314	3.378	0.001	0.137	0.496	Aprobada
H <sub>D8</sub>	M => GT	0.080	0.905	0.365	-0.106	0.238	Rechazada
H <sub>D9</sub>	M => P	-0.204	2.316	0.021	-0.385	-0.036	Aprobada
H <sub>D10</sub>	M => TE	0.286	4.168	0.000	0.139	0.410	Aprobada
H <sub>D11</sub>	TE => P	0.243	2.297	0.022	0.028	0.443	Aprobada
<i>Efectos Indirectos</i>							
H <sub>I1</sub>	C => GT => P	0.168	2.992	0.003	0.068	0.284	Aprobada
H <sub>I2</sub>	C => TE => P	0.074	2.209	0.027	0.010	0.142	Aprobada
H <sub>I3</sub>	E => GT => P	0.066	1.628	0.104	-0.001	0.161	Rechazada
H <sub>I4</sub>	E => TE => P	0.083	1.892	0.058	0.009	0.180	Rechazada
H <sub>I5</sub>	M => GT => P	0.025	0.817	0.414	-0.032	0.091	Rechazada
H <sub>I6</sub>	M => TE => P	0.069	1.860	0.063	0.006	0.149	Rechazada
<i>Efectos Totales</i>							
H <sub>T1</sub>	GT => P	0.314	3.378	0.001	0.137	0.496	Aprobada
H <sub>T2</sub>	TE => P	0.243	2.297	0.022	0.028	0.443	Aprobada
H <sub>T3</sub>	C => GT => TE => P	0.465	5.901	0.547	0.289	1.012	Aprobada
H <sub>T4</sub>	E => GT => TE => P	0.477	3.542	0.336	0.065	0.863	Aprobada
H <sub>T5</sub>	M => GT => TE => P	0.068	4.712	0.091	-0.378	0.372	Rechazada

GT: Gestión de Tareas, C: Comunicación, TE: Trabajo en Equipo, E: Empatía, M: Motivación, P: Productividad.

$R^2 = .269$ ,  $F = 11.439$ ,  $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia con datos arrojados por el total de la muestra utilizando SEM-PLS.

En las hipótesis relacionadas a la variable empatía,  $H_{D4}$  empatía  $\Rightarrow$  gestión de tareas, ( $\beta = 0.210$ ,  $t = 1.942$ ,  $p = 0.052$ ),  $H_{D6}$  empatía  $\Rightarrow$  trabajo en equipo, ( $\beta = 0.340$ ,  $t = 4.358$ ,  $p = 0.000$ ) las cuales tienen un efecto directo estadístico significativo y son aprobadas, no así para  $H_{D5}$  empatía  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.076$ ,  $t = 0.762$ ,  $p = 0.446$ ) en la cual la empatía no tiene un efecto directo estadístico significativo en la productividad, por lo cual se rechaza. Tomando en cuenta los resultados del análisis de los efectos indirectos de las hipótesis  $H_{I3}$  empatía  $\Rightarrow$  gestión de tareas  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.066$ ,  $t = 1.628$ ,  $p = 0.104$ ) y  $H_{I4}$  empatía  $\Rightarrow$  trabajo en equipo  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.083$ ,  $t = 1.892$ ,  $p = 0.058$ ), son rechazadas sin afectación significativa sobre los pesos totales, de forma que la hipótesis  $H_{T4}$  empatía  $\Rightarrow$  gestión de tareas  $\Rightarrow$  trabajo en equipo  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.477$ ,  $t = 3.542$ ,  $p = 0.547$ ) se acepta de forma parcial, ya que existe una fuerte relación entre las variables solo que estadísticamente no es significativo.

Por último, las hipótesis relacionadas a la variable motivación con efecto directo,  $H_{D9}$  motivación  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = -0.204$ ,  $t = 2.316$ ,  $p = 0.021$ ),  $H_{D10}$  motivación  $\Rightarrow$  trabajo en equipo, ( $\beta = 0.286$ ,  $t = 4.168$ ,  $p = 0.000$ ) son significativas estadísticamente y son aprobadas, no así para  $H_{D8}$  motivación  $\Rightarrow$  gestión de tareas, ( $\beta = 0.080$ ,  $t = 0.905$ ,  $p = 0.365$ ) en la cual la motivación no tiene un efecto directo estadístico significativo sobre la gestión de tareas, por lo cual se rechaza. De la misma forma se toman en cuenta los resultados del análisis de los efectos indirectos de las hipótesis  $H_{I5}$  motivación  $\Rightarrow$  gestión de tareas  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.025$ ,  $t = 0.817$ ,  $p = 0.414$ ) y  $H_{I5}$  motivación  $\Rightarrow$  trabajo en equipo  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.069$ ,  $t = 1.860$ ,  $p = 0.063$ ), las cuales son rechazadas sin afectación significativa sobre los pesos totales, de tal forma que la hipótesis  $H_{T5}$  motivación  $\Rightarrow$  gestión de tareas  $\Rightarrow$  trabajo en equipo  $\Rightarrow$  productividad, ( $\beta = 0.068$ ,  $t = 4.712$ ,  $p = 0.091$ ) se rechaza, debido a que

no existe relación significativa entre las variables ya sea en forma directa o a través de la mediación.

Es entonces que, observando los efectos directos, indirectos y totales de las características del líder que contribuyen a una mejora en la productividad, es que se explica un 24.7% ( $R^2=.247$ ) del modelo, siendo este un modelo de predicción significativo estadísticamente sobre la relación de variabilidad entre variables, a la variabilidad dentro de las mismas ( $F = 11.439$ ,  $p < 0.001$ ). Todos estos resultados se analizan con el contraste de residuales de mínimos cuadrados según el estadístico de Durbin-Watson (1951), el cual pretende ver si los valores presentan algún tipo de dependencia en cuanto al orden de obtención. Este estudio arroja un valor de 1.769, muy cercano a 2, el cual hace evidencia sobre la correlación serial positiva. Es decir, la estimación que arroja para cada una de las hipótesis rechazadas en el índice  $\beta$  se encuentran sesgadas y existe dependencia secuencial invalidando los contrastes de F, t y los intervalos de confianza obtenidos por el estimador por mínimos cuadrados ordinarios.

En resumen, se confirma la aprobación de las hipótesis totales  $H_{T1}$  y  $H_{T2}$  como variables mediadoras con un efecto directo sobre la productividad, las hipótesis  $H_{T3}$  y  $H_{T4}$  con aceptación, pues el coeficiente  $\beta$  en ambas, indica una relación significativa de las variables independientes hacia la variable dependiente, a través de la mediación, por último, la hipótesis  $H_{T5}$  no es aceptada, ya que los efectos coeficiente  $\beta$  sobre la mediación no son lo suficientemente potentes en la relación entre variables, es decir, incumplen las condiciones básicas del modelo de regresión (normalidad, homogeneidad de varianzas e independencia de datos).

## CONCLUSIONES

La importancia de una buena ejecución en los puestos de dirección de las empresas ha sido tema de diversos estudios e investigaciones, ya que esto tiene un impacto sobre la competitividad y productividad, foco vital para la continuidad de estas. Desde los inicios del presente estudio ha sido afectado por un contexto pandémico Covid-19, el cual hizo desestabilizar las dinámicas cotidianas de administración de las empresas, apoyándose sobre el liderazgo de sus directivos para resolver las diversas contingencias. Esto generó que los mandos medios como: directivos, gerentes, jefes, supervisores y propietarios utilizaran diversas estrategias a fin de lograr, en algunos casos, solo parte de las metas u objetivos trazados.

El mundo empresarial según Weller (2020), se vio afectado por las tendencias vigentes en los mercados, tanto en el corto como largo plazo. El cambio para muchas de las empresas está relacionado con la tecnología, cambiando las rutinas sobre actividades elementales tanto a nivel personal como empresarial, adaptándose de forma acelerada para poder continuar. Es aquí donde las características de personalidad, combinado a estrategias efectivas de los directivos toman un alto valor, ya que deben de hacer ajustes en sus dinámicas de trabajo para sostener la operatividad. Para Muñoz & Pérez (2019), las decisiones organizacionales más relevantes se encuentran en manos de los directivos, por lo que es ahí donde los factores de decisión tienen un efecto hacia la productividad. Es decir, que el desempeño de los empleados depende de una estructura directiva capaz.

Para este estudio, se inicia con una exploración detallada de atributos específicos referenciados en estudios anteriores, permitiendo explicar de forma más precisa los efectos de las características que hoy en día aplican los directivos a cargo de grupos de colaboradores y su impacto en la productividad. Se elabora un

instrumento tomando como base las teorías y algunos cuestionarios ya validados, haciendo ajustes a las necesidades de este estudio. Para, posteriormente, ser validado por expertos en recursos humanos y estadística aplicando la encuesta de tipo autoinforme por vía presencial. Dicho Instrumento permite la medición aproximada de los efectos detectados como antecedentes que se generaron dentro de un contexto pandémico permitiendo el análisis de los constructos gestión de tareas (GT), comunicación (C), empatía (E), trabajo en equipo (TE) y motivación (M) como variables independientes y su impacto en la productividad (P) como variable dependiente; arrojando por resultado una fiabilidad aceptable para cada uno de ellos, así como su validez discriminante. Se incluye el análisis sobre colinealidad aceptable y correlación en el cual se indican los impactos de dichas variables independientes sobre la productividad laboral de los colaboradores.

Para la selección de la muestra se eligió a empresas utilizando una base de datos de la DENUE y se actualizó al 2022, que de igual forma al salir a campo y verificar correos y direcciones se encuentra con algunos datos que ya no están vigentes y se agregan empresas que no estaban tomadas en cuenta dentro de la base de datos. Se procede realizando la visita de manera presencial tomando una muestra no aleatoria, a las empresas en los municipios señalados sobre la población sujeto de estudio, para lo cual no se tenía la base de datos sobre cantidad de personal correspondiente al área de jefatura de cada una de las empresas, por lo cual no se tiene exactitud sobre la representatividad de la muestra. La metodología utilizada para este estudio se consideró en la aplicación a directivos, jefes, gerentes, supervisores o propietarios de empresas que tengan a cargo personal o colaboradores y que realicen actividades en grupo dentro de un contexto mexicano.

Al recabar la información, ésta fue procesada de inicio por medio del programa de software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) V25 en un enfoque de regresión lineal y debido a los resultados arrojados por la herramienta durante los avances de los distintos análisis factoriales se procede a re especificar el modelo utilizando el programa SEM-PLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) que permitió llegar a una evaluación más precisa y detallada sobre el modelo de regresión lineal, validando la información por medio de los  $\alpha$  de Cronbach, las correlaciones entre variables y la regresión lineal, además, observando a detalle sus efectos directos e indirectos entre las variables estudiadas. Encontrándose que los efectos resultantes directos indicados en las hipótesis  $H_{T1}$  gestión de tareas y  $H_{T2}$  trabajo en equipo, influyen de forma positiva en la productividad (P); concordando con estudios en Colombia Torres (2022), que menciona que, para las empresas industriales, los estilos de gerencia están basados en un modelo clásico de productividad y competitividad, que para lograrlo es necesario el desarrollo de tareas y la capacidad gerencial. Esto implica evaluar, diseñar y actualizar de forma regular los procesos de transformación, para generar la optimización de sus recursos y logro de metas. En el mismo sentido, en Ecuador Chicaiza et al. (2022), hace mención que cuando la organización se forma, al mismo tiempo la administración se adapta a ella a partir del contexto histórico y social del momento, por lo tanto, los términos de como resuelven las personas a cargo las cuestiones que se presentan definirán la gestión de las tareas administrativas a ejecutar.

Existen estudios en Japón sobre el trabajo de los líderes o directivos al frente de equipos de trabajo (Inamizu et al., 2014), que comprueban que por lo regular éstos fueron originalmente trabajadores dentro de esos equipos que fueron promovidos de forma interna ya que son considerados como los más calificados de todos los

miembros del grupo. Por lo tanto, pueden ejecutar o, a su vez, sustituir actividades en caso de que no cuenten con algún miembro del equipo y mantener alta la productividad. Loganathan & Forsythe (2020), comparten en su estudio en Australia con colaboración de la India, que en el rol de desarrollo del líder éste debe de establecer y mantener la coherencia, la integración y la dinámica entre los miembros del equipo, incluidas las habilidades individuales y generales. Para Tapasco-Alzate (2020), de Colombia afirma que las dificultades de parte de las gerencias que más les preocupa es gestionar las prácticas de las tareas sin menoscabar el bienestar de los colaboradores. Vera et al., (2020), concluye que, en su investigación en México, que en lo que respecta a gestión de tareas enfocadas al manejo de equipos de trabajo, influyen positivamente en los objetivos a alcanzar.

Para las hipótesis resultante con efectos directos e indirectos que indican una mediación  $H_{T3}$  comunicación(C) por medio de la gestión de tareas (GT) y el Trabajo en equipo (TE) logrando un impacto hacia la productividad debido a alto índice de relación entre éstas, sin embargo, la significancia estadística reflejada sugiere que dicha relación deberá examinarse a profundidad, ya que la característica intrínseca sobre el comportamiento del líder o jefe depende del contexto en el cual se encontró al momento de este estudio, para este caso el contexto es pandémico. Estudios afirman que nuevos contextos originan nuevos desafíos en la comunicación dentro del tejido institucional, por lo cual será necesario que los directivos den respuesta a la demanda escuchando, conversando y relacionándose con los empleados generando una transformación desde la cultura corporativa de las empresas mexicanas (Roque, 2019). Muñoz & Pérez (2019), mencionan que un buen directivo dirige de forma correcta a los empleados, garantizando una buena comunicación, adaptándose a los

cambios y siendo flexible ante ellos, motivándolos para, finalmente, impulsar el crecimiento de la organización.

Otra hipótesis con efectos mediadores es la  $H_{T4}$  empatía (E), que a través de la gestión de tareas (GT) y trabajo en equipo (TE) logran impactar la productividad (P) debido a su alto índice de relación, solo que, de igual manera que la variable comunicación la significancia sugiere mayor análisis en dicha relación, ya que el contexto de igual manera afecto el comportamiento de los directivos. Según Claro et al., (2022) señala que los enfoques que las empresas en Chile que tenían para comunicar a inicios de la crisis pandémica evolucionaron a enfocarse en la misma crisis, en cuestiones de seguridad, bienestar y cuidado; cambiando además la forma de comunicación, gestión de tareas y trabajo en equipo.

La última de las hipótesis analizadas con efecto mediador es  $H_{T5}$  motivación (M), la cual no logra impactar a través de la gestión de tareas (GT) y trabajo en equipo (TE) a la productividad (P). Se volvió muy complejo que los directivos se enfocaran en motivar a sus colaboradores, ya que ellos mismos se presentaban confundidos y desanimados ante la situación persistente en el tiempo del estudio. Un estudio en España arrojó que, se convirtió en algo complicado el acudir a un centro de trabajo, acelerando la modalidad de trabajo a distancia, pero no así, con los empleados cuya presencia era imprescindible quienes tuvieron que asumir protocolos de seguridad y permanecer aislados (Iniesta-Alemán & Badillo, 2021).

Examinando las fuentes teóricas a lo largo de la historia, no se encuentra mención alguna de un entorno tan intrincado en el que se hagan alusiones a las cualidades que deben ser tomadas en cuenta como fundamento para las decisiones con el propósito de lograr una respuesta eficiente por parte de los líderes en las empresas u organizaciones. Algunas de las teorías que pudieran referenciarse no

toman en cuenta un contexto pandémico. Alguna que se pueden considerar dentro de las teorías de las dimensiones culturales de Hofstede (1980), en la cual una hace referencia a la aversión a la incertidumbre, indicando que dicha dimensión ajustaría para estas variables, debido a lo ocasionado en el contexto del Covid-19, al manejar situaciones desconocidas por todos los involucrados que no han permitido cumplir con las expectativas señaladas comúnmente para logro de objetivos y metas en cada organización. Por otro lado, basándonos en dimensiones de la cultura organizacional según Denison (1980), la dimensión adaptabilidad, para lo cual, todas las actividades de los miembros de las empresas en todos los niveles jerárquicos se vieron afectadas severamente por las dinámicas y protocolos de seguridad e higiene a seguir de forma obligatoria. (Zegarra, 2020).

Finalmente, ante la falta de resultados definidos debido a la incertidumbre y la adaptabilidad de los líderes en cuanto a pregunta central de la presente investigación, sobre las características del liderazgo gerencial que mejoran la productividad en las empresas del sector industrial del sureste de Nuevo León, es importante abordar esta situación de manera reflexiva y exploratoria. En primer lugar, es importante destacar que la incertidumbre y la adaptabilidad son características inherentes al entorno empresarial actual. Los líderes enfrentan desafíos y cambios constantes que pueden dificultar la identificación clara de las características específicas que impulsan la productividad de los empleados. Es fundamental reconocer esta dinámica y considerarla al analizar los resultados. Los resultados mostrados indican que se priorizo el gestionar las tareas y trabajar en equipo para poder mantener los niveles óptimos de productividad que las empresas requieren.

A pesar de ello, es posible explorar las demás características del liderazgo gerencial estudiadas en la presente investigación que podrían tener un impacto

positivo en la productividad de los empleados como lo son: una comunicación efectiva de parte de los líderes que sea clara y abierta que facilite la comprensión de los objetivos, las expectativas y las tareas, lo que podría mejorar la productividad de los empleados; otra característica sería el ser empáticos y flexibles, siendo capaces de adaptarse rápidamente a los cambios que permita ayudar a sus colaboradores a enfrentar situaciones nuevas y desafiantes permitiéndoles ser más productivos. Los líderes que delegan actividades a sus colaboradores, les brindan autonomía y fomentan la toma de decisiones impulsan el empoderamiento, otra característica que podría tener un efecto positivo en la productividad.

Los líderes que permiten oportunidades de desarrollo en sus empleados o colaboradores, brindando capacitación y crecimiento profesional, contribuyen a un mayor nivel de competencia, por lo tanto, a una mayor productividad. Dado que el entorno empresarial es dinámico y está sujeto a cambios constantes, la adaptabilidad del liderazgo es una característica clave a considerar. Los líderes que son capaces de ajustar su enfoque y estilo de liderazgo según las circunstancias y las necesidades de los empleados pueden ser especialmente efectivos en la mejora de la productividad, ya que se adaptan a las situaciones cambiantes y promueven la capacidad de respuesta de los equipos.

En resumen, frente a la falta de definición de los resultados debido a la incertidumbre y adaptabilidad de los directivos, es importante reconocer la naturaleza cambiante del entorno empresarial y abordar la pregunta central de manera exploratoria. Aun así, se pueden considerar características del líder directivo como la comunicación efectiva, la empatía y flexibilidad, la motivación, adaptabilidad, entre otras; como elementos destacados que podrían influir en la mejora de la productividad de los colaboradores en el sector industrial del sureste de Nuevo León.

### **Implicaciones prácticas**

En la revisión de la literatura no se encontraron estudios sobre los efectos de las variables gestión de tareas, comunicación, empatía, trabajo en equipo y motivación teniendo un impacto sobre la productividad en un contexto pandémico. De esta forma el presente estudio aporta una visión de dichas variables en un entorno distinto al habitual, constituyendo una primera aproximación sobre los antecedentes del impacto de las variables en la productividad de los empleados de las empresas industriales mexicanas en un contexto pandémico.

### **Limitaciones**

No obstante, las limitaciones del estudio serían el propio contexto del Covid-19, que como se mencionó anteriormente, cambió la forma de organizarse para las empresas. Otra sería de tipo geográfico, ya que se realizó con el personal directivo de empresas industriales de la zona sur del estado de Nuevo León, México; los cuales abarcan los municipios de Allende, Cadereyta Jiménez, Linares y Montemorelos; por lo cual se llevó tiempo y recursos para dar cobertura a la aplicación del instrumento, conjugado a la negación de participar en algunas de ellas, pudiendo ser causa la incertidumbre del contexto mencionado. Por último, mencionar la falta de referencias de investigaciones actualizadas de los temas, con el enfoque que se le ha dado a la presente investigación.

## RECOMENDACIONES

En investigaciones posteriores se pueden realizar estudios sobre las características de los líderes directivos y su impacto en la productividad, ampliando la población sobre empresas comerciales, industriales y de servicio y que permita evaluar resultados de igual manera en otras regiones. Existen otros factores mencionados en la literatura sobre las variables y su efecto sobre la productividad, que bien merecen ser abordados en otros estudios que profundicen en los efectos observados.

La metodología utilizada y sus técnicas para llevar a cabo esta investigación servirán para abordar estudios subsecuentes en las industrias.

En resumen, en este capítulo se analizaron los resultados obtenidos en la recolección de datos a través de la instrumentación, una encuesta tipo autoinforme aplicada personalmente en este estudio. A través del análisis estadístico, se cubrieron rutas con el fin de obtener un resultado lo más claro posible que reflejen los datos. Finalmente, dado que el trabajo desarrollado es un esfuerzo por determinar el impacto en la productividad considerando los constructos seleccionados, por lo que será benéfico replicar este tipo de estudios a fin de fortalecer las evidencias que permitan comprender el comportamiento del fenómeno.

## REFERENCIAS

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3764529>
- Agüero, J. O. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Visión de futuro*, 7(1), 93-122. ISSN: 1669-7634 <https://doi.org/10.4067/S0718-87062007000100007>
- Ahuad, E. (2010). El principio de empatía y el derecho laboral. *Derecho y Cambio Social*, 7(21), 17. ISSN: 2224-4131 <https://doi.org/10.5354/0719-5249.2010.22115>
- Alam, MN, Hassan, MM, Bowyer, D. & Reaz, M. (2020). The Effects of Wages and Welfare Facilities on Employee Productivity: Mediating Role of Employee Work Motivation. *Australasian Accounting Business and Finance Journal* 14 (4), 38-60. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i4.4>
- Bailey, S. F., Barber, L. K., & Justice, L. M. (2018). Is self-leadership just self-regulation? exploring construct validity with HEXACO and self-regulatory traits: Research and reviews. *Current Psychology*, 37(1), 149-161. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9498-z>
- Baker, D., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research*, 41(4p2), 1576-1598. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x>  
PMid: 16898980 PMCID: PMC1955345
- Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., & Frassati, G. (2019). Motivación Laboral y Trabajo en Equipo en el Sector Público de Panamá. *Conducta Científica*, 2(2), 24-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3465358>
- Barroso, F. G. (2014). Factores determinantes para el trabajo en equipo en empresas manufactureras. Un estudio en el sureste de México. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. ISSN 2395-8960.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc. ISBN: 0803953012
- Bhatnagar, D., & Tjosvold, D. (2012). Leader values for constructive controversy and team effectiveness in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 109-125. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610961>
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Conecta. ISBN 978-8416029611

- Bošković, M. Ž. (2017). Workforce Motivation as a Factor of Productivity. *TEME: Casopis Za Društvene Nauke*, 41(2), 503–516. <https://doi.org/10.22190/TEME1702503Z>
- Bustamante, K. (2019). La Comunicación Gerencial como Factor de Cambio en las organizaciones. *Business Innova Sciences*, 1(1), 6-14. ISSN: 2697-7068.
- Bustamante, M., Llorens, S., & Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*.1 (1). ISSN: 0719-2244.
- Caicedo, E. (2020). *Modelo de optimización para reducir los efectos del desgaste laboral en la productividad de los trabajadores de las pymes del sector servicios en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador.
- Caire, E. (2018). La Calidad de Servicio y la Productividad en la Empresa de Transporte y Turismo California Siglo XXI SAC Ate, 2018. URI: <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2847>
- Calero, E. (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimborazo*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. URI: <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16058>
- Carballé, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Infociencia*, 19(4), 1–12. ISSN: 1692-2507.
- Cárdenas, G. J. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05-2019*. Tesis de Doctorado. Universidad Cesar Vallejo. <https://doi.org/10.33460/ing.v0i35.845>
- Cárdenas, J. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Bogotá, D.C. Colombia.
- Cardozo, E. (2002). *Manual Práctico de Oratoria y Liderazgo*. Repositorio de la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, Perú. URI: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2181>
- Carison-Morales, C., Lazcano, R., & Sánchez, M. (2020). Empatía: Generadora de información para definir retos a resolver. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(13), 19-21. <https://doi.org/10.29057/esat.v7i13.5269>
- Cartabuke, M., Westerman, J. W., Bergman, J. Z., Whitaker, B. G., Westerman, J., & Beekun, R. I. (2019). Empathy as an Antecedent of Social Justice Attitudes and Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 605–615. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3677-1>

- Castañeda, G. (2018). Estudios de Diagnóstico. Reportes subnacionales de complejidad económica. *Reporte sobre la complejidad económica del Estado de Nuevo León*. URI: <https://www.gob.mx/productividad/documentos/reportes-subnacionales-de-complejidad-economica>
- Castellanos, O., Chávez, R., & Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *Innovar*, 13(22), 145-156. ISSN: 0121-5051
- Castillo, O. N. (2016). *Desafíos Industriales De México: Estudios Sectoriales*. Palibrio. ISBN: 978-1-5326-5677-3
- Chiang, M. & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71209-9](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71209-9)
- Collado-Sevilla, A., & Fachelli, S. (2019). La competencia de trabajo en equipo: una experiencia de implementación y evaluación en un contexto universitario. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–21. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222654>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL, 2019). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*, (LC/PUB.2019/12-P), Santiago, Chile. URI: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44674/221/S1900414\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44674/221/S1900414_es.pdf)
- Consejo de Nuevo León (2020). *Plan Estratégico 2030 de Nuevo León*. URI: <https://participa.conl.mx/pub/economico/release/7>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (CONEVAL, 2018). *Diagnóstico de productividad y análisis de los avances del Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018*. Ciudad de México: 2018. URI: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Estudios\\_diagnosticos\\_2018/Diagn%C3%B3stico\\_productividad\\_2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Estudios_diagnosticos_2018/Diagn%C3%B3stico_productividad_2018.pdf)
- Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2019). *Colección. Proyecciones de la población de México y las entidades federativas 2016-2050 Nuevo León*. Primera edición: julio 2019. URI: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487384/19\\_NLE.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487384/19_NLE.pdf)
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). Investigación, Fundamentos y Metodología. México. 2da. edición: Pearson. ISBN: 978-607-442-705-9
- De Pelekais, C., Nava, A., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(2), 266-288. ISSN: 1317-0570
- Deloitte. México. (2019). Liderando la Empresa Social: reinención con un enfoque humano. *Tendencias del Capital Humano*. URI: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2019.pdf)

- Díaz, A., & Serrano, L. (2020). *Estrategias de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones gerenciales en la empresa abc*. URI: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/16410>
- Díaz, H., & Aroche, F. (2020). Determinantes de la productividad laboral en México: una aproximación desde la teoría del crecimiento endógeno con redes neuronales artificiales. *Revista CEPAL No 130*. <https://doi.org/10.18356/98dc664f-es>
- Domínguez, R. (2018). *Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio-2018*. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31816>
- Echenique, R. (2009). Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile. *Chasqui*, 108. ISSN: 1390-1079
- Escobar Pérez, J., y Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una Aproximación a su Utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36, Colombia. ISSN: 1692-0023
- Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>
- Fang, T., Gunderson, M. & Long, R. (2021). Profit Sharing and Workplace Productivity Growth in Canada: Does Teamwork Play a Role? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 76(1), 90–114. <https://doi.org/10.7202/1075575ar>
- Fernández, R., Kozłowski, S., Shapiro, M., y Salas, E. (2008), Toward a Definition of Teamwork in Emergency Medicine. *Medicina de emergencia académica*, 15(11), 1104-1112. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2008.00250.x> PMID: 18828831
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, Teorías y Aplicaciones en Revisión. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 24(2), 284-298. <https://doi.org/10.6018/analesps>
- Flores, M. & Vanoni, G. (2016). Competencias Directivas Requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Frías-Navarro, D. y Pascual-Soler, M. (2020), Diseño de la investigación, análisis y redacción de los resultados. Universidad de Valencia. España. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KNGTP>
- Garatejo, D. M., & Quintero, E. R. (2016). *Diseño e implementación de una propuesta de gestión educativa apoyada en el tic para mejorar la comunicación interna de los docentes de la institución educativa distrital los comuneros Oswaldo Guayasamín sede A*. Tesis de Maestría. Universidad Libre Colombia.

- Garbino, P. A., & Pungitore, J. L. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica administrativa*, 19(83), 2. URI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7559109>
- García, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria, UNAM*. 19(6). ISSN: 1607-6079.
- García, E., González, J., & Maestú, F. (2011). Neuronas espejo y teoría de la mente en la explicación de la empatía. *Ansiedad y estrés*. 17(2-3), 265-279. ISSN: 1134-7937
- García, M. (Ed.). (2020). Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones. *Editorial Universidad Católica de Colombia*. 77. ISBN: 978-958-8999-12-7 URI: <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pub/media/hipertexto/pdf/logos-signum-diagnostico.pdf#page=79>
- García-García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 850-864. ISSN: 2448-9026 <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387>
- Garduño, S. (2018). *El liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en una empresa mexicana de servicios administrativos*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma del Estado de México.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: rediscovering the secrets to creating lasting*. 1st ed. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. USA. ISBN: 9780787969133.
- Giménez, G. (2011). Comunicación, cultura e identidad: Reflexiones epistemológicas. *Cultura y representaciones sociales*, 6(11), 109-132. ISSN: 2007-8110 URI: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-81102011000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-81102011000200005&lng=es&tlng=es)
- Gismano, Y. (2012). Los principios de la administración científica y su impacto en el ámbito laboral. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata*. URI: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4447>
- Gobierno de Nuevo León (2020). Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021. URI: <https://www.nl.gob.mx/publicaciones/plan-estatal-de-desarrollo-2016-2021>
- Gobierno de Nuevo León. (2019) Secretaria de Economía y Trabajo. URI: <http://www.nl.gob.mx/economiaytabajo>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ?* New York: Bantam Books. ISBN: 055338371X
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2). ISSN: 0017-8012
- Gómez, F. A. (2019). *Modelo de liderazgo basado en la motivación y adaptabilidad, en el proceso de recepción de colaboradores reubicados por condiciones de salud,*

- Avianca, seccional Cali*. Tesis de Maestría. Universidad Externado de Colombia. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12494/13111>
- Gómez, J, G., Perales, E, D., Medina, J, M. (2015). El Impacto de la Jornada Laboral y El Salario en la Rotación del Personal de los Empleados de las Maquiladoras de Ciudad Victoria. *Memorias Facultad de Contaduría y Administración. UNAM*. ISSN: 2448-8011 URI: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/congresos.php>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 5 (11), 62-91. ISSN: 0124-4639 <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- González, María Candelaria. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales: Una perspectiva teórica postfordista. *Gaceta Laboral*. 12(1), 33-69. ISSN: 1315-8597
- Gordo, V. E. (2017). *Teoría de la mente y empatía. Relación con la aceptación entre iguales y con la percepción sociométrica*. Tesis de Maestría. Universidad de Málaga. España.
- Gutiérrez, M. & Madlum, C. (2012). Estudio De La Organización Del Trabajo en Puesto De Trabajo Seleccionado. El Caso De Una Agencia De Viajes. *TURyDES*, 5(12), 1–13. ISSN: 1989-8646
- Hair Jr, JF, Hult, GTM, Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). Una introducción al modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Publicaciones sabias. ISBN: 978-84-617-6028-0
- Hebles, M., & Yániz-Álvarez-de-Eulate, C. (2020). Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista iberoamericana de educación superior*, 11(30), 22-40. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.586>
- Henseler, J., Ringle, CM y Sarstedt, M. (2015). Un nuevo criterio para evaluar la validez discriminante en el modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herna, M. C. (2018). *Modelo de Gestión por Competencias Basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland para Desarrollar la Gestión del Talento Humano en el Personal Docente de Educación de la Fachse de la Unprg–Lambayeque-2014*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. URI: <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/2362>
- Hernández- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P., (2014). Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw Hill*. ISBN: 978-607-15-0306-9

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Economía de México. INEGI (2019). *Sector Secundario Industria Manufacturera*. México. URI: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=e>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI (2019). *Esperanza de vida en los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. México. URI: <https://www.inegi.org.mx/default.html>
- Jiménez, L. A., Vargas, R., Vera, C. A., & Gamboa, R. (2019). Plan de vida organizacional como catalizador en la reinversión del desarrollo competitivo de empresas manufactureras de arcilla. *Económicas CUC*, 40(1), 105-122. <https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.07>
- Jiménez, R. A., Campos, P. C., & Vargas-Hernández, J. G. (2018). Teorías Clásicas De Las Organizaciones Y El Gung Ho-Theories Classics Of Organizations And Gung Ho. *Visión de futuro*, 22(1). ISSN: 1669-7634
- Kanawaty, G. (1996). Introducción al estudio del trabajo. *Estudios del Trabajo*, Publicaciones de la OIT. 4 (2). 3-75. URI: <https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>
- Kdv Prasad, Mruthyanjaya Rao Mangipudi, Rajesh W. Vaidya & Budumuru Muralidhar (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during covid-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 11(4), 372-389. ISSN: 2707-7802
- Kızılkaya Namlı, A. & Yücekaya, M. A. (2021). The Effect of Flexible Shift on Motivation and Organizational Climate in The Course of The Covid-19 Pandemic, *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 6(12), 25-59. <https://doi.org/10.35826/ijoecc.362>
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A Blessing and a Curse: How CEOs' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill.
- Lee, N. R. (2009). *La práctica del liderazgo gerencial*. Xlibris Corporation. Florida, USA.
- Leggat, S. G. (2007). Los equipos de atención médica eficaces requieren miembros del equipo eficaces: definir las competencias del trabajo en equipo. *BMC Health Serv*

- Res. 7 (17). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-7-17> PMID: 17284324 PMCID: PMC1800844
- Leibovich, J., Nigrinis-Ospina, M. & Ramos-Veloza, M. A. (2006). Caracterización del mercado laboral rural en Colombia. *Borradores de Economía; No. 408*. DOI: <https://doi.org/10.32468/be.408> PMCID: PMC1502468
- López, M. B., Arán, V. & Richaud, M. C. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03>
- López, M. B., Arán, V. & Richaud, M.C. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances de psicología latinoamericana; 32(1)*. 37-51. <http://dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03>
- Machuca, L., Gasca, G., Morillo, S. & Restrepo, L. (2021). Factores sociales y humanos que influyen en la productividad del desarrollo de software: Medición de la percepción. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação, (E41)*, 488-502. ISSN: 1646-9895
- Madero-Gómez, S. & Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia, UAT. 13(1)*, 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Maisy, M. (2019). El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del capital humano. Tesis de Licenciatura. UNSAM. Argentina.
- Maragal, P. (1976). Quesnay y la economía política clásica. *Cuadernos de economía: Spanish Journal of Economics and Finance. 4(9)*. 41-66. Repositorio UAM, España.
- Marlapa, E. & Mulyana, B. (2020). The effect of labor discipline and labor motivation on the productivity of employees with competition as intervening variables. *International Journal of Management and Marketing, 10 (3)*, 54. <https://doi.org/10.32479/irmm.9922>
- Martín, M. (2019). Cuándo y cómo se hizo científica la Teoría de la Comunicación. *Comunicación y sociedad, 16*, e7477. E pub 12 de junio de 2019. <https://doi.org/10.32870/cys.v2019i0.7477>
- Martín, X. (2014). El role-playing, una técnica para facilitar la empatía y la perspectiva social. *Comunicación, lenguaje y educación, 4(15)*, 63-68. <https://doi.org/10.1080/02147033.1992.10821033>
- Marvel, M., Rodríguez, C. & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Capital Intangible. 7 (2)*, 549-584. ISSN: 2014-8188.
- Mateus, J. S. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones*. Tesis de Maestría. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. URI: <http://hdl.handle.net/10654/17371>

- Medina-Cárdenas, Y., Rico-Bautista, D., & Arevalo-Ascanio, J. G. (2019). Impacto de la implementación de ISO 9001 en la universidad: percepción auditor y líder. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E19), 28-41. ISSN: 1646-9895
- Méndez, E. & Vera, L. R. (2009). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 8(1), 11-32. ISSN: 1314-0174
- Montero, C. J. (2012). La Expresión y Desarrollo de la Autovaloración en la Comunicación de Estudiantes Universitarios a través de la Clase de Educación Física. *Revista Motricidad y Persona: serie de estudios*, (11), 23-38. ISSN: 1579-1726
- Moreno, J. C., Trujillo, M. M., & Lámbarry, F. (2019). Prevalencia de burnout en auditores gubernamentales de México, perspectiva de género. *Contaduría y administración*, 64(4), e121. Epub 12 de mayo de 2020.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1475>
- Muñoz, A. P. & Chávez, L. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco? *Katharsis*, (16), 123-146. ISSN: 2389-9065
- Muñoz, L. V. (2020). *Retos a los que se enfrentan los líderes de cambio*. URI: <http://hdl.handle.net/10654/35280>.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146.  
<https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Negrón, A., Fleitas, M., Gémar, G., Negrón, J., García, V. & Trujillo, Y. (2017). Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 6-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000100006>
- Nery, S. A., Celaya, R. & Prado, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30.  
<https://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, SA de CV. México. ISBN: 978-607-15-0524-8
- Noriega, C. (2019). *Estilos de liderazgo percibido y valores hacia el trabajo en colaboradores de una empresa logística de la ciudad de Lima*. Tesis de Maestría. Universidad San Martín de Porres. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12672/832>
- Nosnik, Abraham, (1995), *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. Mimeo, México D.F. ISBN: 978-968-6719-26-5

- Nosnik, Abraham, (2003), "Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico", en *Razón y Palabra*, núm. 34, Año 8. México, pp. 1-12. ISSN: 1605-4806 URI: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>
- OECD (2019), Estudios Económicos de la OCDE: México 2019. *OECD Publishing, Paris*. <https://doi.org/10.1787/fde7bbbe-es>
- Olmedo, P. & Montes, B. (2009). Evolución conceptual de la Empatía. *Iniciación a la Investigación*. (4). URI: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/307>
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L., Coronell-Cuadrado, R., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Latinoamericana De Hipertensión*, 14(2). ISSN: 1856-4550 URI: [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_lh/article/view/16350](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_lh/article/view/16350)
- Osinski, I. C., & Bruno, A. S. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 623-631. ISSN: 0214-9915
- Padilla, R., Daneshvar, C., Garry, S., Gilbert, R., López, J., Minzer, R., Pérez, J., Quiroz, V., Rivas, J.C., Romero, I., Santamaría, J. & Villarreal, F. (2016). Productividad y Brechas Estructurales en México. *NU.CEPAL. Subsede México*. URI: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40165?locale-attribute=es>
- Páez, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. *Sotavento MBA*, (11), 78-97. URI: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1606>
- Palafox, M. O., Ochoa, S. & Jacobo, C. A. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*. 10(3). 95-112. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX. (1), 213-228. <https://doi.org/10.18359/rfce.2269>
- Peiró, José M. y Bresó, Irene (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41-70. <https://doi.org/10.26439/persona2012.n015.126> URI: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48. ISSN: 1856-8890
- Pérez, H. E. & Paz, A. (2019). Liderazgo y Comunicación Asertiva en la Formación de Ingenieros. *ANFEI Digital*, 6(11). ISSN: 2007-2526
- Pérez, M. R. (2008). Discusiones teóricas y metodológicas sobre el estudio del discurso desde el campo de la comunicación. *Comunicación y sociedad*, (10), 225-247. ISSN: 0188-252X
- Prado, V. L., Piñeiro, M. & Romero, V. (2014). Inteligencia y motivación como aspectos fundamentales en la formación de estudiantes en la carrera de Medicina. *Educación Médica Superior*, 28(3), 416-423. ISSN: 0864-2141
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Quesquen, J. & Pisfil, F. (2019). *Modelo de Comunicación para Mejorar la Expresión Oral de los Profesores del Nivel Primaria de la Institución Educativa N° 10023-Chiclayo*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Quintana, Y. M. (2019). *Influencia de los Estilos de Liderazgo de la Gestión Educativa en los Tipos de Comunicación de los Directivos de las Instituciones Educativas Nacionales de Educación Básica Regular de Chachapoyas, Durante el Año 2017*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Rahman, WAWA (2012). *Un estudio para determinar el impacto de la empatía en la efectividad del liderazgo entre líderes empresariales en los Estados Unidos y Malasia* Tesis doctoral. Lawrence Technological University.
- Rambe, P., Modise, D. L., & Chipunza, C. (2018). The combined influence of self-leadership and locus of control on the job performance of engineering workforce in a power generation utility: An empirical perspective. *South African Journal of Human Resource Management*, 16(1), N.PAG. ISSN: 1683-7584  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.952>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII (1), 89-98. <https://doi.org/10.31876/racs.v18i1.24964>

- Ramos, G. & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 2 (34).309-314.
- Rao, H. & Sutton, R. (2020, Julio). De una sala llamada miedo a una sala llamada esperanza: una agenda de liderazgo para tiempos difíciles. *McKinsey Quarterly*. URI: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/from-a-room-called-fear-to-a-room-called-hope-a-leadership-agenda-for-troubled-times>
- Regnault, M. D. A., Chusan, M. Z., Salvatierra, L. C., & Cordovilla, F. A. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*. 5 (CININGEC), 856-872. ISSN 2528-8083
- Reyes, Agustín (2007). Administración moderna. *Editorial Limusa*. ISBN: 978-968-18-5730-8
- Rico, M. E. (2018). *Intervención para mejorar la comunicación entre los líderes y sus colaboradores a través de la comprensión y aplicación de un modelo humanista en una empresa tecnológica financiera*. Tesis de Maestría. Universidad Iberoamericana. URI: <https://ri.ibero.mx/handle/ibero/2323>
- Riva, M. (2019). Importancia de las habilidades personales blandas (Soft Skills) en el ámbito de las organizaciones. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. España. Trabajo de Fin de Grado. URI: <http://hdl.handle.net/11531/29671>
- Rivera, Y. & Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen libre*, (19), 57-68. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.19.2901>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-442-110-7
- Robles, V.H., De la Garza, M.I., & Medina, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 293-310. ISSN: 0120-3592
- Rojas, J. (2017). *Los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en CYJ Constructores y Contratistas SAC Lima 2017*. Tesis Licenciatura. Universidad San Ignacio de Loyola.

- Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-26. ISSN: 1856-9773
- Sáenz, F. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: un comparativo de empresas industriales en España. *Revista científica. Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. 507-532. ISSN: 0124-177X URI: <http://cidc.udistrital.edu.co/investigaciones/documentos/revistacientifica/rev7/Unidad%2025%20pags%20507-532.pdf>
- Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación Apreciativa en una Empresa Colombiana 1. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(2), 90-102. <https://doi.org/10.21772/ripo.v35n2a04>
- Sandoval, C. M., & Arce, A. M. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica (Measuring value added productivity: an empirical application in an agroalimentary cooperative in Costa Rica). *Tec Empresarial*, 8(2), Pág-41. <https://doi.org/10.18845/te.v8i2.1988>
- Schroeder, R. (2002). Administración de operaciones. 2ª. México: McGraw Hill Interamericana. ISBN: 978-970-10-3734-8.
- Schwab, K. (2020). Índice de competitividad global 2019. *World Economic Forum. Insight Report*. URI: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. STPS. (2010). *Catálogo de Competencias Clave para la Innovación en el trabajo*. URI: <https://www.oitcinterfor.org/en/node/6012>
- Soler, M. (2012). *Diseño de una escala evaluativa de empatía para adultos en el contexto laboral*. Tesis de Maestría. Universidad Católica de Colombia. URI: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/3774/1/Dise%C3%B1o%20de%20una%20escala%20evaluativa%20de%20empat%C3%ADa%20para%20adultos%20en%20el%20contexto%20laboral.pdf>
- Soria, R. & Pérez, A. (2010) Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. *Memoria XV Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. Área de Investigación: Teoría de la organización*. Universidad Nacional Autónoma de México. URI: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/congresos.php>

- Sotomayor, R. E. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión gerencial*, (1), 53-62. ISSN: 1317-8822
- Szlaifsztein, G. (2009). *Hipótesis y teoría de la organización*. El Cid Editor. ISBN: 978-950-786-758-4.
- Téllez, C. (2020). Productividad laboral cae en cuarto trimestre de 2019. *El Financiero*. Sección Economía. URI: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/productividad-laboral-cae-en-cuarto-trimestre-de-2019>
- Uhl-Bien, M. & Dragen, G. B. (1994). Enfoque del liderazgo basado en las relaciones: desarrollo de la teoría del liderazgo del intercambio líder-miembro. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90028](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90028)
- Van Dijke, J., van Nistelrooij, I., Bos, P. y Duyndam, J. (2020). Hacia una conceptualización relacional de la empatía. *Filosofía de enfermería*, 21 (3), e12297. ISSN: 0123-3122
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Vidalez, C. (2009). Semiótica, cultura y comunicación. Las bases teóricas de algunas confusiones conceptuales entre la semiótica y los estudios de la comunicación. *Razón y Palabra*, (66). ISSN: 1605-4806
- Villareal, J. D. (2010) *Sistema de análisis y descripción de puestos y funciones para la optimización del capital humano de la gerencia de proyectos de las constructoras del área metropolitana de Monterrey*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. URI: <http://hdl.handle.net/11285/526578>
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1992). *Motivación y alta dirección 1ª Edición*. Editorial Trillas. México, 45-78. ISBN: 978-968-245-093-7
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. URI: <http://eprints.uanl.mx/7668/>
- Wlodarczyk, D., Chylinska, J., Lazarewicz, M., Rządkiwicz, M., Jaworski, M., Adamus, M., Espnes, G. A. (2017). Enhancing doctors' competencies in communication with and activation of older patients the promoting active aging (PRACTA) computer-based intervention study. *Journal of Medical Internet Research*, 19(2) <https://doi.org/10.2196/jmir.6948> PMID: 28228370 PMCID: PMC5343213
- Zegarra Ballon Neyra, M. G. (2020). Adaptación y propiedades psicométricas del "Denison Organizational Culture Survey" en empresas de Lima Metropolitana. URI: <http://hdl.handle.net/10757/669322>

**ANEXO A. Encuesta.**

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES

En convenio con:



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

UANL

Estudio sobre Liderazgo Directivo.

Fecha aplicación: \_\_\_\_\_

❖ **Notas aclaratorias:**

1. La presente encuesta forma parte del proyecto de investigación titulado Características del Liderazgo Gerencial que Mejoran la Productividad del Empleado en las Empresas del Sector Industrial del Sureste de Nuevo León.
2. Agradecemos la participación de jefes, supervisores, administrativos, dueños en el llenado de esta encuesta.
3. La información es de carácter estrictamente confidencial; su uso será única y exclusivamente con propósitos de investigación científica. Su participación es completamente anónima.
4. En caso de dudas favor de dirigirse al examinador al siguiente correo [sandrarodriguez1309@hotmail.com](mailto:sandrarodriguez1309@hotmail.com)

**I. Perfil del evaluado.**

<b>Género:</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	<b>Edad:</b> <input type="checkbox"/> 18 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 55 <input type="checkbox"/> Más de 55	<b>Estado Civil:</b> <input type="checkbox"/> Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/> Viudo/a <input type="checkbox"/> Otro: _____
<b>Nivel de estudio:</b> <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Técnico superior <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	<b>Posición en la empresa:</b> <input type="checkbox"/> Jefe <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Director <input type="checkbox"/> Propietario	<b>Años de laborar:</b> <input type="checkbox"/> Menos de 2 años <input type="checkbox"/> 2 a 5 <input type="checkbox"/> 5 a 10 <input type="checkbox"/> 10 a 15 <input type="checkbox"/> Más de 15 años

## II. Perfil de la empresa.

<b>Municipio:</b> <input type="checkbox"/> Linares <input type="checkbox"/> Allende <input type="checkbox"/> Montemorelos <input type="checkbox"/> Cadereyta	<b>Número de empleados:</b> <input type="checkbox"/> Menos de 15 <input type="checkbox"/> De 15 a 50 <input type="checkbox"/> De 51 a 100 <input type="checkbox"/> De 101 a 150 <input type="checkbox"/> Más de 150	<b>Años de creación:</b> <input type="checkbox"/> 1 a 5 años <input type="checkbox"/> 6 a 10 años <input type="checkbox"/> 11 a 15 años <input type="checkbox"/> 16 a 20 años <input type="checkbox"/> Más de 20 años
<b>Crecimiento promedio de ventas mensuales:</b> <input type="checkbox"/> 0 a 5% <input type="checkbox"/> 6 a 10% <input type="checkbox"/> 11 a 15% <input type="checkbox"/> 16 a 20% <input type="checkbox"/> Más de 20%	<b>Grado de importancia que representa elevar la productividad en la empresa:</b> <input type="checkbox"/> Nada Importante <input type="checkbox"/> De poca importancia <input type="checkbox"/> Moderadamente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muy Importante	

## III. Variables de estudio.

### ▪ Instrucción General.

Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión indique el grado de frecuencia que Usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una X el número que representa su opinión o respuesta. Considere la siguiente escala:

<b>1=Nunca</b>	<b>2=Casi nunca</b>	<b>3= Ocasionalmente</b>	<b>4= Casi siempre</b>	<b>5= Siempre</b>
----------------	---------------------	--------------------------	------------------------	-------------------

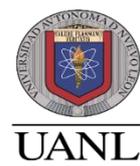
Nota: Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.

<b>Y. Productividad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12.</b>	Los resultados obtenidos por los colaboradores a cargo representan un porcentaje importante de los resultados totales de la organización.					
<b>13.</b>	Los colaboradores utilizan los recursos proporcionados de forma eficiente para el cumplimiento de sus obligaciones.					
<b>14.</b>	Los colaboradores cumplen los objetivos de producción de la empresa.					
<b>15.</b>	Los colaboradores cumplen con los plazos fijados para realizar su trabajo.					
<b>16.</b>	Los resultados de los equipos de trabajo han sido de alta calidad.					
<b>17.</b>	Las capacidades ejecutadas por los colaboradores se han desarrollado con el tiempo de forma satisfactoria, contribuyendo al logro de metas trazadas por la organización.					
<b>X<sub>1</sub>. Gestión de tareas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>18.</b>	Informo a mis colaboradores sobre los objetivos y planes de acción de la empresa en función a su importancia.					
<b>19.</b>	Todos mis colaboradores poseen información sobre las responsabilidades que conlleva su cargo.					
<b>20.</b>	Delego funciones o tareas a los colaboradores o miembros del equipo a mi cargo, conforme a sus capacidades.					
<b>21.</b>	Utilizo herramientas tecnológicas con todos mis colaboradores para la facilitación en el proceso de proyectos y tareas según prioridades.					
<b>22.</b>	Informo a mis colaboradores sobre los tiempos a cubrir para la realización de tareas.					
<b>23.</b>	Proporciono materiales y equipos a cada uno de los colaboradores bajo mi cargo para llevar a cabo su función y además aclaro la responsabilidad sobre éste.					

<b>X<sub>2</sub>. Comunicación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>24.</b>	Proporciono información de forma clara para que los colaboradores lleven a cabo el total de sus actividades asignadas.					
<b>25.</b>	El contenido de la información que envío a todo mi departamento es suficiente para llevar a cabo las actividades de trabajo.					
<b>26.</b>	Facilito la comunicación bidireccional con los colaboradores (aunque no esté de acuerdo con lo que me dicen).					
<b>27.</b>	Informo a mis colaboradores sobre los plazos fijados para su trabajo.					
<b>28.</b>	Se utilizan canales de comunicación que resultan eficientes y del conocimiento de mis colaboradores.					
<b>29.</b>	Se utiliza la retroinformación con los colaboradores o equipos de trabajo.					
<b>X<sub>3</sub>. Empatía</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>30.</b>	Establezco relaciones fácilmente con los colaboradores a mi cargo.					
<b>31.</b>	Trato de entender mejor a mis colaboradores imaginando cómo se ven las cosas desde su perspectiva					
<b>32.</b>	Apoyo a mis colaboradores de manera igualitaria, independientemente de su situación personal, género, preferencias, etc.					
<b>33.</b>	Trato de obtener el punto de vista de todos en un desacuerdo antes de tomar una decisión.					
<b>34.</b>	Tengo sentimientos de preocupación por las personas menos afortunadas que yo.					
<b>35.</b>	Estoy dispuesto/a a correr riesgos y tomar decisiones valientes en beneficio de mis colaboradores a cargo.					
<b>X<sub>4</sub>. Trabajo en Equipo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>36.</b>	Todos los miembros del equipo cumplen su parte, según los objetivos planteados.					
<b>37.</b>	Apoyo a los colaboradores a que contribuyan mutuamente en la realización de trabajos en equipos.					
<b>38.</b>	Incentivo a los miembros de los equipos para que confíen mutuamente para el intercambio de ideas.					
<b>39.</b>	Oriento al equipo en la solución de problemas.					
<b>40.</b>	Observo las capacidades, el talento y los conocimientos entre los integrantes del equipo, para la asignación de tareas.					
<b>X<sub>5</sub>. Motivación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>41.</b>	Proporciono reconocimiento especial al buen desempeño laboral.					
<b>42.</b>	Utilizo ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo y las pongo en práctica.					
<b>43.</b>	Realizo cambios libremente en los puestos del equipo de trabajo si el fin es el de mejorar.					
<b>44.</b>	Reconozco de manera pública el esfuerzo y los logros alcanzados por los colaboradores.					
<b>45.</b>	Estimulo el desarrollo profesional y personal de mis colaboradores.					

Muchas gracias por su colaboración!

## ANEXO B. Formato Validación de expertos.



## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:**

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo con la rúbrica.

**RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<b>1. SUFICIENCIA:</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
<b>2. CLARIDAD:</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>3. COHERENCIA:</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
<b>4. RELEVANCIA:</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de:

[www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3\\_juicio\\_de\\_experto\\_27-36.pdf](http://www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf)

Lima, Perú. Julio, 2021.

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**  
**TABLA N° 1**  
**PRODUCTIVIDAD**

Relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción (Chiavenato, 2001) en los cuales se incluye al factor humano, fundamental para el logro de los objetivos de las organizaciones, su desempeño económico y su permanencia en el tiempo (Robbins & Judge, 2009).

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta					
Autor del Instrumento	Sandra Patricia Rodríguez Cantú					
Variable 1:	Variable Dependiente: Productividad					
Población:	Nuevo León, México.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1	Mi equipo de trabajo realiza actividades que forman parte importante de los resultados de la empresa.					
D2	Se utilizan los recursos proporcionados a mis equipos de trabajo de forma eficiente, para el cumplimiento de sus obligaciones.					
D3	Cumplo los objetivos de producción de la empresa según los plazos establecidos.					
D4	Los colaboradores cumplen con los plazos que he fijado para su trabajo.					
D5	Estoy satisfecho con la calidad del trabajo de mis colaboradores.					
D6	Las habilidades profesionales de mis colaboradores se han desarrollado.					

**Validado por:**

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS****TABLA Nº 2****GESTIÓN DE TAREAS**

Integración de las funciones, los niveles y actividades dentro de las áreas que conforman la estructura organizacional (Reyes, 2007), tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y medios de trabajo que asegure incrementos en calidad y productividad (Gutiérrez & Madlum, 2012).

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta					
Autor del Instrumento	Sandra Patricia Rodríguez Cantú					
Variable 1:	Variable Independiente: Organización					
Población:	Nuevo León, México.					
<b>Dimensión / Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Suficiencia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones y/o recomendaciones</b>
D1	Reviso mis áreas de responsabilidad en función de su importancia.					
D2	Delego funciones o tareas a mis colaboradores o miembros del equipo.					
D3	Reviso mis objetivos y planes de acción en función a su importancia.					
D4	Utilizo una herramienta para procesar proyectos y tareas según prioridades.					
D5	Informo a mis colaboradores sobre el tiempo a cumplir para el logro de objetivos.					
D6	Pido a mis colaboradores me den informe sobre progreso de su trabajo.					

**Validado por:**

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**  
**TABLA Nº 3**  
**COMUNICACIÓN**

Proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra (Chiavenato, 2006) con el fin de manifestar sus propios estados o pensamientos, transmitir una idea, intentando influir en otros o bien realizar actos (Williams, 2013) de lo cual se espera una reacción al comunicado enviado (Nosnik, 2003).

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta					
Autor del Instrumento	Sandra Patricia Rodríguez Cantú					
Variable 1:	Variable Independiente: Comunicación					
Población:	Nuevo León, México.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1	La información que envío es suficiente para hacer las actividades de trabajo.					
D2	Proporciono información clara para llevar a cabo las actividades.					
D3	Facilito la comunicación bidireccional con mis colaboradores. (Aún que no esté de acuerdo con lo que me dicen).					
D4	Los colaboradores conocen los plazos fijados para su trabajo					
D5	Utilizo canales de comunicación que resultan eficientes y del conocimiento de mis colaboradores.					
D6	Utilizo la retroinformación con mis colaboradores o equipos de trabajo.					

**Validado por:**

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**  
**TABLA N° 4**  
**EMPATÍA**

Concepto multidimensional, dinámico y relacional (Van Dijke et al., 2020) en el cual se debe tener la capacidad de reconocer y comprender las emociones de otras personas, gestionando de forma correcta las propias y la respuesta hacia las ajenas (Goleman, 1995).

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta					
Autor del Instrumento	Sandra Patricia Rodríguez Cantú					
Variable 1:	Variable Independiente: Empatía					
Población:	Nuevo León, México.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1	Tengo conocimiento del tipo de persona que conforman los colaboradores o equipos de trabajo a mi cargo.					
D2	Trato de manera justa y por igual a todos mis colaboradores.					
D3	Me preocupo y ocupo de que mis colaboradores alcancen promociones, aumentos de sueldo y otros beneficios.					
D4	Confío en mis colaboradores para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos					
D5	Reconozco públicamente los logros de mis colaboradores.					

**Validado por:**

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**  
**TABLA N° 5**  
**TRABAJO EN EQUIPO**

Reflejo del esfuerzo individual de confianza y empatía, de forma coordinada y cooperativa de sus integrantes (Robbins & Jude, 2009) con habilidades complementarias, enfocados en un propósito común, con misión y visión definida en la que comparten las funciones, toma de decisiones y la responsabilidad del trabajo encomendado (Koontz & Weihrich, 1998).

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta					
Autor del Instrumento	Sandra Patricia Rodríguez Cantú					
Variable 1:	Variable Independiente: Trabajo en Equipo					
Población:	Nuevo León, México.					
<b>Dimensión / Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Suficiencia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones y/o recomendaciones</b>
D1	Los objetivos están claramente establecidos para el equipo					
D2	Apoyo y escucho al trabajar con equipos.					
D3	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.					
D4	Oriento al equipo en la solución de problemas.					
D5	Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.					

**Validado por:**

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS**  
**TABLA N° 6**  
**MOTIVACIÓN**

Impulso que lleva a un individuo a realizar determinada acción o conducta, generado por estímulos internos o externos (Chiavenato, 2009) cargados de intensidad y perseverancia (Robbins & Judge, 2009) para satisfacer necesidades primarias como: alimento, refugio, etc.; o secundarias, afecto estatus, etc. (Koontz et al., 2012).

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Encuesta					
Autor del Instrumento	Sandra Patricia Rodríguez Cantú					
Variable 1:	Variable Independiente: Motivación					
Población:	Nuevo León, México.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1	Brindo reconocimiento especial al buen desempeño laboral.					
D2	Las ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.					
D3	Tengo la libertad de realizar cambios en los puestos del equipo de trabajo si el fin es el de mejorar.					
D4	Reconozco el esfuerzo de los colaboradores si trabajan más del horario reglamentario.					
D5	Estimulo el desarrollo profesional y personal de mis colaboradores.					

**Validado por:**

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

**Muchas gracias por su colaboración!**

Una vez terminada la evaluación, favor de devolver a su servidora Sandra Patricia Rodríguez Cantú; al siguiente correo: [sandra\\_rodriquez3@usmp.pe](mailto:sandra_rodriquez3@usmp.pe)

## ANEXO C. Validación de contenidos.

PROMEDIO DE VALIDACIÓN EN CONTENIDOS																						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Promedio				
PRODUCTIVIDAD																						
		Validador				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D1	Mi equipo de trabajo realiza actividades que forman parte importante de los resultados de la empresa.	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.56
D2	Se utilizan los recursos proporcionados a mis equipos de trabajo de forma eficiente, para el cumplimiento de sus obligaciones.	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.69
D3	Cumplo los objetivos de producción de la empresa según los plazos establecidos.	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75
D4	Los colaboradores cumplen con los plazos que he fijado para su trabajo.	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75
D5	Estoy satisfecho con la calidad del trabajo de mis colaboradores.	3	4	4	4	4	2	4	4	1	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3.38
D6	Las habilidades profesionales de mis colaboradores se han desarrollado.	3	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3.38
<b>Promedio</b>		3.71				3.38				3.50				3.75								
GESTIÓN DE TAREAS																						
		Validador				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D1	Reviso mis áreas de responsabilidad en función de su importancia.	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.31
D2	Delego funciones o tareas a mis colaboradores o miembros del equipo.	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.50
D3	Reviso mis objetivos y planes de acción en función a su importancia.	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.38
D4	Utilizo una herramienta para procesar proyectos y tareas según prioridades.	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.44
D5	Informo a mis colaboradores sobre el tiempo a cumplir para el logro de objetivos.	3	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.44
D6	Pido a mis colaboradores me den informe sobre progreso de su trabajo.	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3.38
<b>Promedio</b>		3.50				3.04				3.33				3.75								

COMUNICACIÓN																		
Validador		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D1	La información que envío es suficiente para hacer las actividades de trabajo.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.81
D2	Proporciono información clara para llevar a cabo las actividades.	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3.50
D3	Facilito la comunicación bidireccional con mis colaboradores. (Aún que no esté de acuerdo con lo que me dicen).	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75
D4	Los colaboradores conocen los plazos fijados para su trabajo	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3.56
D5	Utilizo canales de comunicación que resultan eficientes y del conocimiento de mis colaboradores.	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3.56
D6	Utilizo la retroinformación con mis colaboradores o equipos de trabajo.	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3.56
<b>Promedio</b>		3.83				3.25				3.58				3.83				
EMPATÍA																		
Validador		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D1	Tengo conocimiento del tipo de persona que conforman los colaboradores o equipos de trabajo a mi cargo.	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.69
D2	Trato de manera justa y por igual a todos mis colaboradores.	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75
D3	Me preocupo y ocupo de que mis colaboradores alcancen promociones, aumentos de sueldo y otros beneficios.	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75
D4	Confío en mis colaboradores para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos.	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75
D5	Reconozco públicamente los logros de mis colaboradores.	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.69
<b>Promedio</b>		3.75				3.45				3.70				4.00				
TRABAJO EN EQUIPO																		
Validador		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D1	Los objetivos están claramente establecidos para el equipo.	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
D2	Apoyo y escucho al trabajar con equipos.	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75
D3	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75
D4	Oriento al equipo en la solución de problemas.	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3.50
D5	Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
<b>Promedio</b>		4.00				3.20				3.90				3.90				

MOTIVACIÓN																		
Validador		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D1	Brindo reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
D2	Las ideas que aportan los colaboradores para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.94
D3	Tengo la libertad de realizar cambios en los puestos del equipo de trabajo si el fin es el de mejorar.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
D4	Reconozco el esfuerzo de los colaboradores si trabajan más del horario reglamentario.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
D5	Estimulo el desarrollo profesional y personal de mis colaboradores.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
<b>Promedio</b>		4.00				3.55				4.00				4.00				

Fuente: Elaboración propia con puntuación obtenida de la validación por expertos.

Validador 1. Dra. Zeidy Edith Chunga-Liu    Validador 2. Dr. Javier Alfredo Ramírez-Corso

Validador 3. Dr. Jaime Raul Castro-Contreras. Validador 4. Dr. Marco Antonio Navarro-Viacava.

Validador 5. Dr. Arístides Alfredo Vara-Horna