

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad De Ciencias Empresariales

Escuela De Ingeniería Comercial



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
EFFECTO QUE TIENE EL COMPORTAMIENTO DE LOS LÍDERES EN EL
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
APLICADO EN EMPRESA RIPLEY, SUCURSALES CASTELLÓN Y
BARROS ARANA

ALUMNA: CLAUDIA PUCHI CONEJEROS

PROFESOR GUÍA: SR. ADOLFO ALBORNOZ ACOSTA.

CONCEPCIÓN, DICIEMBRE DE 2014

I. Agradecimientos

*A mis padres Javier Puchi y Leonor Conejeros
que han sido un pilar fundamental en este proceso.*

*A mi profesor guía, Sr. Adolfo Albornoz Acosta
por su apoyo en el desarrollo de esta investigación.*

*A Alexis Catalán y cada una de las personas que se
encuentran al lado mío, que fueron un
apoyo en cada etapa de este proceso.*

*A los funcionarios de Ripley, quienes me ayudaron
a realizar este estudio dentro de la organización.*

INDICE

I. Agradecimientos	2
II. Introducción	7
Capítulo I: Liderazgo	8
1. Definición	8
2. Teorías del Liderazgo	9
2.1 Teoría de los Rasgos	10
2.2 Teoría de la conducta o comportamiento	12
2.2.1 Estudio de la Universidad de Ohio	12
2.2.2 Estudio de la Universidad de Iowa	14
2.2.3 Estudio de la Universidad de Michigan	14
2.2.4 Matriz Gerencial	15
2.3 Teorías de las Contingencia	18
2.3.1 Modelo de Fiedler	19
2.3.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard	22
2.3.3 Teoría de la Ruta-Meta.	24
2.4 Modelo del líder y participación	26
2.5 Enfoques contemporáneos del líder	29
2.5.1 Liderazgo transformacional- transaccional.....	29
2.5.2 Liderazgo carismático visionario.....	32
2.5.3 Liderazgo de equipo	33
Capítulo II: Desarrollo de los Recursos Humanos	37
1. Definición	37
2. Aprendizaje	39
3. Capacitación	40
3.1 Objetivos de la capacitación	41
3.2 Factores que afectan la capacitación y el desarrollo	42
3.3 Proceso de Capacitación	44
3.3.1 Factores que provocan necesidades de capacitación	45
3.3.2 Etapas del Proceso de Capacitación	47

4.	Educación a Distancia.....	52
4.1	Educación corporativa.....	52
5.	Desarrollo de las personas y de las organizaciones	54
5.1	Cambio organizacional	54
5.1.1	El proceso de cambio.....	54
5.2	Administración del cambio	56
5.3	Desarrollo de personas	57
5.3.1	Métodos para el desarrollo de personas.....	57
5.3.2	Desarrollo de carrera.....	61
5.3.3	Programas de Trainees.....	64
5.4	Desarrollo Organizacional	64
5.4.1	Supuestos Básicos del desarrollo Organizacional	66
5.4.2	Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	68
5.4.3	Características del Desarrollo Organizacional.....	68
5.4.4	Procesos de DO.....	69
5.4.5	Técnicas de Intervención	72
5.4.6	Modelos del DO.....	75
5.4.7	Limitaciones del desarrollo organizacional	77
	Capítulo III: Metodología	78
1.	Objetivos.....	78
1.1	Objetivo General	78
1.2	Objetivos específicos	78
2.	Hipótesis	78
3.	Tipo de Investigación.	78
4.	Diseño de la Investigación.....	79
5.	Definición de variables	79
5.1	Variable Independiente	79
5.2	Variable Dependiente.....	80
6.	Análisis de la Información.....	80
7.	Instrumento de Medición.....	81

7.1	Información Descriptiva de las variables.....	81
7.2	Liderazgo	81
7.3	Desarrollo de Recursos Humanos	82
8.	Universo de Estudio.....	83
8.1	Población en Estudio.....	83
8.2	Diseño de Muestra	83
8.3	Colaboradores por Departamento v/s Encuestados por Departamento.....	84
8.4	Codificación de Departamentos	85
8.5	Reseña Histórica	85
8.6	Descripción de la Empresa.....	86
8.6.1	Misión.....	87
8.6.2	Visión.....	87
8.6.3	Valores.....	87
8.7	Ciclo de Desarrollo de Personas en Ripley.....	88
8.7.1	Descripción	89
8.7.2	Objetivos.....	89
8.7.3	Etapas del Ciclo de Desarrollo de Personas.	90
8.8	Movilidad Laboral en Ripley.....	90
8.8.1	Principios y Políticas.	91
8.8.2	Definición y Objetivos.....	92
8.8.3	Alcance.	93
8.8.4	Proceso de Solicitud.	93
8.8.5	Flujo del Proceso de Movilidad.....	93
	Capítulo IV: Resultados.....	95
1.	Análisis de Fiabilidad	95
1.1	Escala Estilos de Liderazgo	95
1.2	Escala Desarrollo de Recursos Humanos.....	96
2.	Información Descriptiva de la Muestra.	97
2.1	Género.....	97
2.2	Edad.	98

2.3	Antigüedad en la Empresa.	99
2.4	Antigüedad en el Departamento.....	100
2.5	Estamento-Rol.....	101
2.6	Calidad y Tipo de Contrato.....	101
3.	Descripción Estadística de las Variables.	102
3.1	Estilos de Liderazgo.....	102
3.2	Desarrollo de los Recursos Humanos	103
4.	Correlaciones Entre Las Variables	105
Capítulo V Conclusiones y Sugerencias.....		107
1.	Análisis Descriptivo.....	107
1.1	Estilos de liderazgo	107
1.2	Desarrollo de los recursos Humanos.....	107
2.	Análisis Correlacional	107
3.	Verificación de hipótesis	108
4.	Sugerencias	108
REFERENCIAS		110

II. Introducción

Las nuevas estructuras de las organizaciones y los fuertes cambios en el entorno que las afectan requieren promover un sentimiento de pertenencia y seguridad entre los distintos integrantes de la organización. En este sentido es muy importante que los líderes aporten una línea a seguir para que la empresa vaya adaptándose a los cambios del entorno y se mantenga en niveles altos de competitividad dentro del mercado.

El objetivo de la presente investigación es conocer el efecto que tiene el comportamiento de los líderes en el desarrollo de los Recursos Humanos. Para ello en primer lugar se ha revisado la literatura con el fin de conocer las variables de estudio. Por un lado conocer como los ejecutivos realizan sus actividades con el fin de guiar un grupo aplicando el estilo de liderazgo adecuado para lograr el desarrollo de las potencialidades de sus subordinados para cumplir los objetivos de la organización. Por otro lado es importante conocer como los subordinados logran desarrollar sus habilidades aprovechando las oportunidades que les entrega la organización.

Luego, se aplicó una encuesta en la empresa Ripley, sucursal Castellón y Barros Arana. Cuyos resultados entre las variables serán analizados de forma descriptiva y correlacional. Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias obtenidas de este estudio.

Capítulo I: Liderazgo

1. Definición

El análisis de liderazgo representa un elemento importante en lo que respecta al estudio de todo lo referente a las personas de la organización. Al respecto, House y Aditya (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Desde entonces, el estudio sobre liderazgo ha sido parte central de la literatura en administración y comportamiento organizacional.

Académicos e investigadores han debatido sobre cómo definirlo, medirlo, desarrollarlo y reconocerlo cuando es efectivo. Por ejemplo, Stogdill, en su famosa publicación “Handbook of Leadership” (1974), llevo a cabo una revisión de más de 3000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo, aquí encontramos que Yukl (1994) señala que *“existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto”*.

En este sentido, Yukl (1989) señala que los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa. En este sentido, Bass (1990), menciona liderazgo como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos. Al respecto algunos autores señalan lo siguiente:

“Es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas” indica Hampton (1981).

Amitai Etzioni (1983) señala que liderazgo “es la capacidad, basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos”. En este sentido Idalberto Chiavenato (1993) agrega que es “la influencia

interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

“Es el acopio de las destrezas que la mayoría posee pero que sólo una minoría usa, también es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñarse a todo el mundo y no se le puede negar a nadie” señala Warren Bennis (1998).

Estos autores concuerdan en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Por lo tanto, hay liderazgo en cualquier situación en la que alguien trate de influir en el comportamiento de otro individuo o grupo.

2. Teorías del Liderazgo

El liderazgo ha sido un tema de interés desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías del liderazgo se centraron en el líder (*teoría de los Rasgos*) y cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (*teorías del comportamiento*)¹. Pero la imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó al enfoque dirigido hacia las influencias de la situación (*teoría situacional*). Descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos del líder, sino mas bien es un proceso donde actúa el líder y establece que cada situación determina el mejor estilo a usar.

Para 1960, el paradigma dominante para el estudio del liderazgo había evolucionado a partir de las investigaciones sobre los rasgos y situaciones que afectan el liderazgo a algo más dinámico. Liderazgo ahora depende de una condición de rasgos y situaciones que implican una transacción o intercambio entre el líder y los subordinados². A raíz de esta evolución nacen tres enfoques *liderazgo transformacional-transaccional*, *liderazgo carismático visionario* y *liderazgo de equipo*.

¹Robbins S. & Coulter M. (2010). *Administración*. 10ª edición. México, Editorial Pentice Hall. Pág. 371

² Bruce M. (2006). *Outdoor Leadership: Theory and Practice*. Estados Unidos, Editorial ISBN. Pág. 47

2.1 Teoría de los Rasgos³

La investigación sobre el liderazgo que se realizó en la década de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, es decir, las características que se podían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. La intención era aislar las características que poseían los líderes, pero que no mostraban a los que no eran líderes. Entre las características estudiadas estaban la estatura física, la apariencia, la clase social, estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar una serie de rasgos que distinguieran *siempre* a los líderes (la persona) de los que no lo son. Probablemente era algo optimista pensar que pudiera haber rasgos constantes y singulares que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar el tipo de institución que estos dirigen.

Los intentos posteriores para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo como proceso y no como la persona tuvieron más éxito. Es así como los investigadores encontraron siete rasgos relacionados con el liderazgo. Estos rasgos son definidos a continuación:

Cuadro 1: Siete Rasgos relacionados con el Liderazgo⁴.

1. **Impulso:** Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. **Deseo de dirigir:** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar responsabilidad.
3. **Honestidad e integridad:** Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.

³ Robbins S. & Coulter M. (2005). Administración. (8ª ed.). México, Editorial Pentice Hall. Pág. 422-423

⁴ Robbins S. & Coulter M. (2010). Administración. (10ª ed.). México, Editorial Pentice Hall. Pág. 372

4. **Confianza en sí mismo:** Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
5. **Inteligencia:** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. **Conocimientos pertinentes para el trabajo:** Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.
7. **Extraversión:** Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

Los investigadores han acordado que los rasgos por sí mismo no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, ya que las explicaciones que se basaron únicamente en ellos ignoraron las interacciones de los líderes y los integrantes de su grupo, así como los factores situacionales. Poseer los rasgos apropiados solo aumentaba la probabilidad de que un individuo fuera un líder eficaz. Por lo tanto la investigación sobre el liderazgo desde fines de la década de 1940 hasta mediados de los años setenta se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes, se preguntaban si había algo particular en lo que hacían los líderes eficaces.

2.2 Teoría de la conducta o comportamiento⁵

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940, los investigadores se presentaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible *capacitar* los individuos para convertirlos en líderes.

Si el enfoque conductual del liderazgo fuese acertado, debería tener implicaciones diferentes al enfoque de rasgos. La diferencia entre las teorías conductuales y de rasgos radica en sus premisas. Si las teorías de rasgos fuesen válidas, los líderes serían innatos. Por otro lado, si hubiese conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo, diseñaríamos programas que inculcaran estos patrones de conducta en quienes quisieran hacerse líderes eficaces. Una vez identificados esos comportamientos o conductas se podría enseñar en cualquier parte a los líderes potenciales.

Este enfoque del liderazgo era muy optimista, dado que cualquier persona podría aprender a ser un líder aprendiendo simplemente ciertas características conductuales predeterminadas. Si podían dominarse esos comportamientos universales cualquiera podría ser un líder exitoso. A diferencia de la teoría de los rasgos la creencia era que *los líderes no nacen, se hacen*.

Hubo numerosos estudios que abordan los estilos de comportamiento, siendo los más conocidos los realizados por la Universidad de Ohio, Universidad estatal de Iowa, Universidad de Michigan y el de la Matriz Gerencial.

2.2.1 Estudio de la Universidad de Ohio (1950)

Los investigadores buscaron identificar las dimensiones más importantes del comportamiento del líder. Se comenzó el estudio con una lista de más de 1000 aspectos del comportamiento, luego la lista se redujo a dos categorías que representaban la mayor parte del comportamiento

⁵ Robbins S. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª Ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 370-372.

de liderazgo descrito por los miembros del grupo. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones consideración y estructura de inicio.

Consideración: se definía como el grado al que un líder hacía que las relaciones laborales se caracterizaran por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del grupo. Un líder alto en consideración ayudaba a los miembros del grupo con los problemas personales, era amistoso y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales.

Iniciación de estructura: se refería al grado al que un líder definía su función y las funciones de los miembros del grupo para alcanzar las metas. Incluía comportamientos que implicaban intentos por organizar el trabajo, relaciones laborales y objetivos.

De la interacción de estas dos dimensiones, sus autores establecen cuatro estilos de dirección propuestos por la Universidad de Ohio. Estos son:

Figura 1: Estilos de Dirección.⁶



⁶ Palomo M^a T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6^a ed.). España, Editorial ESIC. Pág. 27.

La investigación descubrió que un líder con un nivel alto, tanto en la estructura de iniciación como en la consideración (un líder alto-alto) logro con mayor frecuencia un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas del grupo que uno que obtuvo una clasificación baja en cualquiera de los dos aspectos o en ambos. No obstante, el estilo alto-alto no siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo.

2.2.2 Estudio de la Universidad de Iowa (1950)

Los estudios de la universidad de Iowa fue conducido por Kurt Lewin y sus colaboradores, estos exploraron tres estilos de liderazgo en busca de el estilo de liderazgo más eficaz.

- **Estilo autocrático** describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.
- **Estilo democrático** describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo, y usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.
- **Laissez-faire** generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada.

Los resultados obtenidos por Lewin y sus colaboradores, parecían indicar que el estilo democrático contribuía con una buena cantidad y calidad de trabajo, pero por desgracia encontrar el estilo más eficaz no era tan sencillo. Estudios posteriores sobre los estilos autocrático y democrático mostraron resultados mixtos.

2.2.3 Estudio de la Universidad de Michigan (1950)

Los estudios sobre el liderazgo que se condujeron en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan al mismo tiempo que los realizados en el Estado de Ohio tuvieron un objetivo de investigación similar: identificar las características del comportamiento de los

líderes que estaban relacionadas con la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también identificó dos aspectos del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado hacia el empleado y orientado hacia la producción

Líderes **orientados hacia los empleados** destacan las relaciones interpersonales, tenían un interés personal en las necesidades de sus seguidores y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros del grupo.

Líderes **orientados hacia la producción** tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo, se preocupaban principalmente por lograr las tareas de su grupo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr ese fin.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecieron fuertemente a los líderes que se orientaban hacia los empleados, ya que estaban relacionados con una alta productividad del grupo y una gran satisfacción en el trabajo.

2.2.4 Matriz Gerencial

Es una visión bidimensional del estilo del líder elaborada por Robert Blake y Jane Mouton (1964), los cuales propusieron una rejilla administrativa basada en el estilo relativo al “interés por las personas” y al “interés por la producción”; en esencia, ambos son equiparables a las dimensiones de la estructura inicial y la consideración de la Universidad Estatal de Ohio, y a las dimensiones de la orientación a los empleados y la orientación a la producción del estudio de Michigan.

Las posiciones posibles en cada uno de los ejes de la rejilla son nueve y, por tanto, el estilo del líder caería en alguna de las 81 posiciones. La rejilla no muestra los resultados, sino los factores dominantes en el pensamiento del líder para alcanzar dichos resultados.

Blake y Mouton se concentraron en cinco categorías, las cuatro esquinas de la retícula y en el espacio del centro⁷:

⁷ Palomo M^a T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (6^a ed). Madrid, Editorial ESIC. Pág 30.

- **Gerencia empobrecida (1.1):** El directivo con este estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener el puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Según Blake y Mouton, «*Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte de directivo 1.1*».

Los efectos que se pueden producir son la baja productividad y creatividad, calidad indiferente en los procesos productivos, niveles bajos de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008).

- **Gerencia tareas (9.1):** Cuando éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas.

Las consecuencias que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder que controla y que es autoritario (Bass, 2008).

- **Gerencia a mitad de camino (5.5):** El directivo con este estilo, trata de conseguir los resultados adecuados equilibrado, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por otro el mantener a nivel moral satisfactorio entre los miembros.

Las consecuencias de la utilización del estilo 5,5 para la organización son una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el *status quo*, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar (Bass, 2008).

- **Gerencia de club campestre (1.9):** el directivo con este estilo, muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posible. En estos grupos suelen existir una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social y a las buenas maneras. No hay discusiones ni conflictos.

Los resultados que se pueden esperar cuando se utiliza este estilo de dirección son baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008).

- **Gerencia de equipos (9.9):** este tipo de directivo muestra, al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, ya que se ha conseguido llegar a tener un objetivo común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente, predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

De estos 5 estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes tuvieron un mejor desempeño cuando usaron un estilo 9.9. Por desgracia, la parrilla no ofreció respuestas a la pregunta de qué lo que hace a un líder eficaz; sólo proporciono un esquema para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho existe poca evidencia sustancial que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es el más eficaz en todas las situaciones.

Los investigadores del liderazgo estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias situacionales. Específicamente, qué estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones.

Figura 2: Malla Gerencial de Blake y Mouton.



2.3 Teorías de las Contingencia⁸

Los estudiosos del fenómeno del liderazgo tenían cada vez más claro que la posibilidad de predecir el éxito de un líder era bastante más compleja que simplemente aislar unos cuantos rasgos o comportamientos deseables. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó al enfoque dirigido hacia las influencias de la situación. Una cosa era decir que la eficacia del líder dependía de la situación y otra muy distinta poder aislar las condiciones situacionales.

⁸ Robbins S. (2002), *Fundamentos de la Administración* (3ª ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 350-357

Aquí destacamos cuatro estilos que mayor éxito han tenido al intentar definir el estilo de liderazgo y la situación así responder a las contingencias situacionales: *El modelo de Fiedler*, *teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchar*, *teoría de la ruta-meta*, *modelo del líder y participación*.

2.3.1 Modelo de Fiedler

El primer modelo general de las contingencias del liderazgo fue elaborado por Fred Fiedler (1951). Su modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de que el estilo del líder para interactuar con sus subordinados coincida con el grado en el que la situación proporciona control e influencia al líder.

Fiedler desarrolló un instrumento al que denominó **cuestionario acerca del compañero de trabajo menos preferido (LPC⁹)** que mide la orientación del comportamiento del líder, si está orientado a las tareas o a las relaciones.

Este cuestionario consta de 16 antónimos calificativos (por ejemplo: agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-cauteloso, solitario-hostil). Se requiere que la persona encuestada piense primero en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que después describa a aquel con quien le ha *gustado menos* trabajar, calificándolo de acuerdo con cada uno de los 16 pares de antónimos, en una escala del uno al ocho.

Si el interrogado describe al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente positivos (calificación alta en el LPC), entonces dicha persona estaba interesada primordialmente en tener buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo. Es decir, si usted describe en esencia a la persona con la que menos podría trabajar usando términos favorables, usted estaría clasificada como persona *orientada a las relaciones*. En cambio, si describe al compañero menos preferido con términos menos favorables, la persona estará más interesada en la productividad y por lo tanto quedaría clasificada como *orientada a las tareas*.

⁹ LPC del Inglés *Least-preferred coworker questionnaire*.

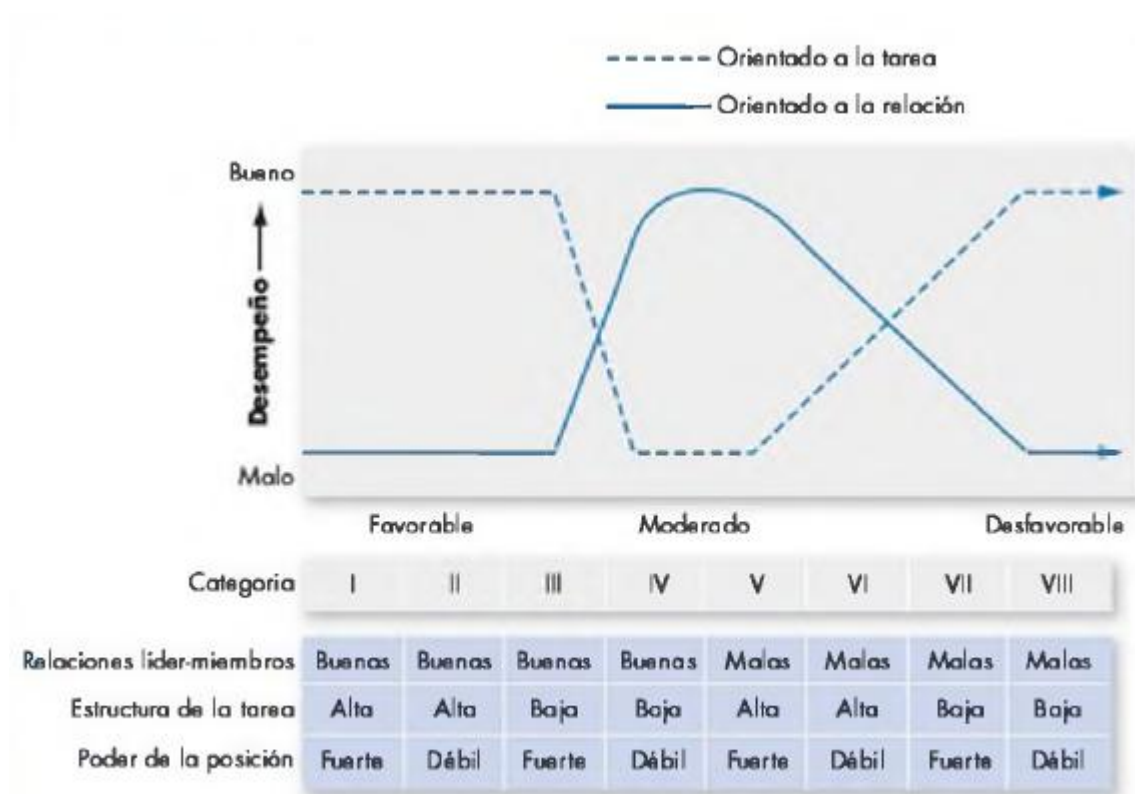
Fiedler reconocía que existía un grupo pequeño de personas que caían entre estos dos extremos y que no tenían un estilo de personalidad para el liderazgo preconcebido. Otro punto es que Fiedler suponía que el estilo de liderazgo de una persona era fijo, sin importar la situación. En otras palabras, si usted fuera un líder orientado hacia las relaciones, siempre sería un líder de este tipo y lo mismo ocurriría con un líder orientado hacia las tareas.

Después de evaluar el estilo de liderazgo de un individuo por medio del cuestionario LPC, era necesario determinar la situación con el propósito de que concordara con el líder. La investigación de Fiedler descubrió tres aspectos contingentes que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia del líder. Estos factores fueron:

- *Relaciones entre el líder y los miembros*: Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados sienten por su líder.
- *Estructura de las tareas*: Grado en que las asignaciones laborales de los subordinados están muy estructuradas o poco estructuradas.
- *Poder de posición*: Grado de influencia que el líder tiene en las variables del poder, por ejemplo las contrataciones, los despidos, las medidas disciplinarias, los ascensos y los aumentos de sueldo.

Por lo tanto, el siguiente paso del modelo de Fiedler es evaluar la situación en términos de tres variables contingentes. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de las tareas es mucha o poca, y la posición de poder es fuerte o débil. En cuanto mejores fueran las relaciones entre el líder y los miembros, tanto más estructurado estaría el trabajo y más fuerte sería la posición de poder, por tanto el líder tendría mayor control o influencia.

Figura 3: Hallazgos del modelo de Fiedler¹⁰



Fiedler concluyó que los líderes orientados hacia las tareas son mejores tanto cuando las situaciones les resultan favorables como cuando les resultan muy desfavorables. Anticipó que los líderes orientados a las tareas, al estar ante una categoría de las situaciones I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. Por el contrario, los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables en las categorías IV a la VI.

¹⁰ Robbins S. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª Ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 374

2.3.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard¹¹

Este modelo, denominado **teoría del liderazgo situacional (TLS)**, es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores.

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo, refleja la realidad de que *son* los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende del nivel de disposición de sus seguidores. Este es un aspecto importante que ha pasado inadvertido o que no se ha destacado mucho en la mayor parte de las teorías del liderazgo. La **disposición**, según la definición de Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el que las personas tienen *la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica*.

La TLS usa los mismos dos aspectos del liderazgo que Fiedler identificó: “los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones”. No obstante, Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos:

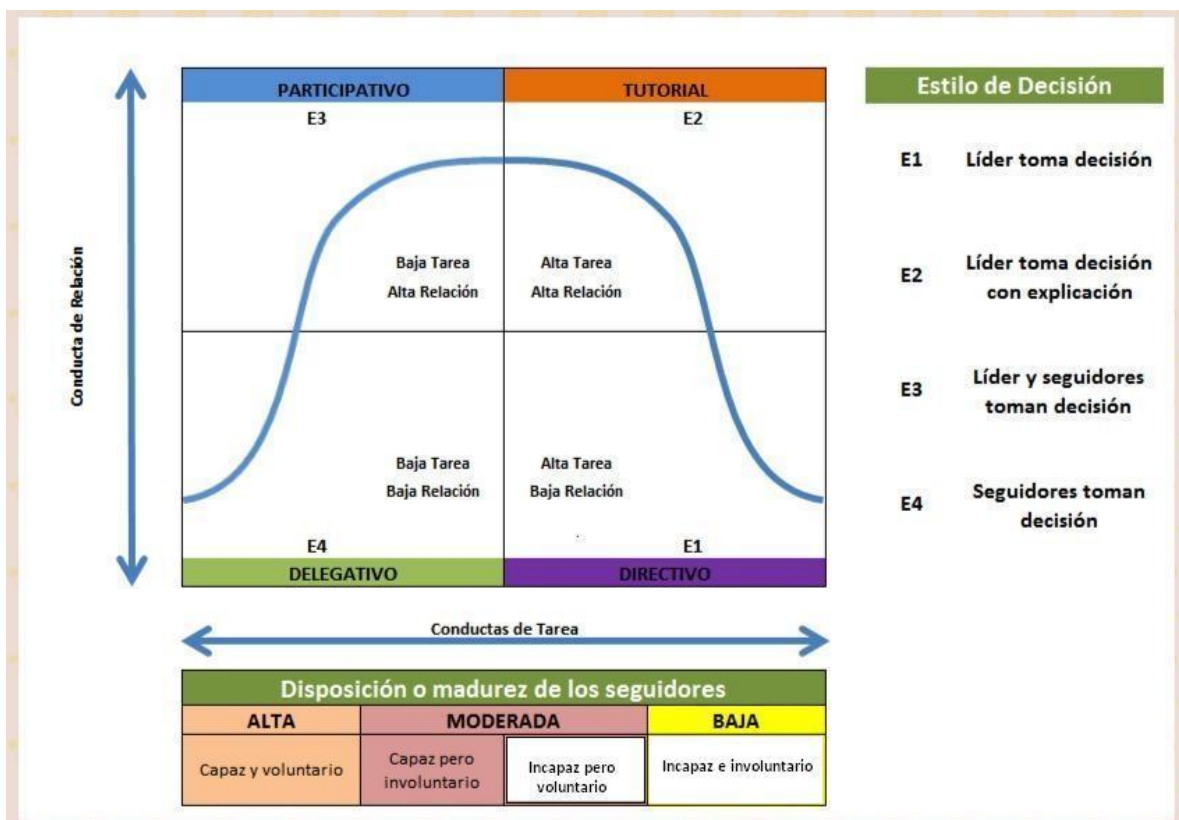
- **Directivo** (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.
- **Tutorial** (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como el apoyo.
- **Participativo** (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- **Delegativo** (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo.

¹¹ Robbins S. & Coulter M. (2005). Administración (8ª Ed.). México, Editorial Pentice Hall. Pág.429

El último componente en el modelo TLS son las cuatro etapas de la disposición de los seguidores:

- R1: Las personas no tienen ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni confiables.
- R2: Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas.
- R3: Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea.
- R4: Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Figura 4: Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.



El modelo TLS dice que si los seguidores están en el nivel R1 (incapaces y poco dispuestos a llevar a cabo una tarea), el líder necesita utilizar el estilo *directivo* y dar instrucciones claras y específicas; si los seguidores están en el nivel R2 (incapaces y dispuestos) el líder necesita utilizar el estilo *tutorial* y demostrar una marcada orientación a las tareas para compensar la falta de habilidad de los seguidores y una marcada orientación a las relaciones para hacer que los seguidores “comprendan” las ideas del líder; si los seguidores están en R3 (capaces y poco dispuestos), el líder necesita usar el estilo *participativo* para ganarse su apoyo; y si los seguidores están en el nivel R4 (capaces y dispuestos) el líder no necesita hacer mucho y debe emplear el estilo *delegativo*.

Esta teoría reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de habilidad y motivación de sus seguidores.

2.3.3 Teoría de la Ruta-Meta.

Desarrollada por Robert House (1971), la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación. La teoría señala que el trabajo del líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesario para asegurar que sus metas sean compatibles con las del grupo o la organización.

El término *ruta-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a sus seguidores a llegar desde donde están hasta el logro de sus objetivos laborales y allanan el camino al reducir los obstáculos y riesgos.

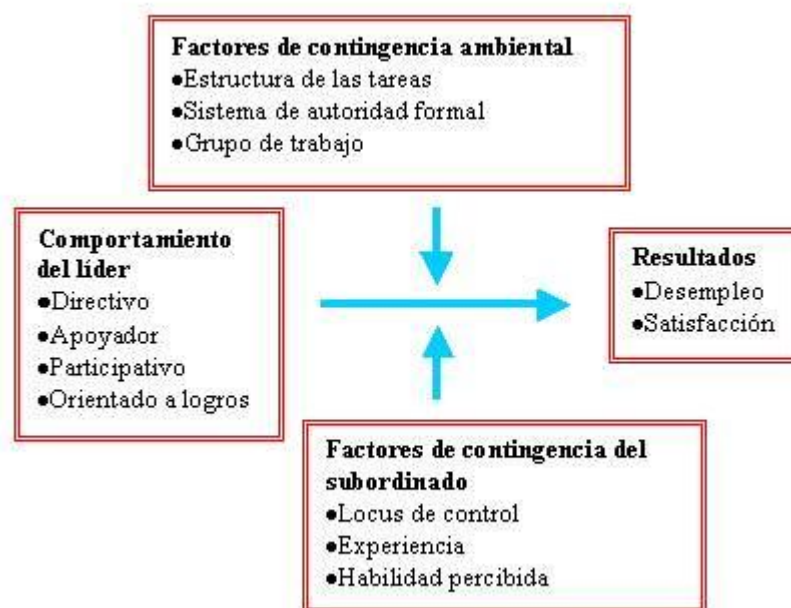
Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- **Líder directivo:** El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos. Programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas.
- **Líder de apoyo o solidario:** el líder muestra el interés por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- **Líder partícipe:** El líder consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **Líder orientado a los logros:** el líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.

A diferencia de la visión de Fiedler de que un líder no podía cambiar su comportamiento, House sostenía que los líderes eran flexibles y podían exteriorizar cualquiera o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

Figura 5: Teoría de la Ruta-Meta.



Como se ilustra en la figura 5, la teoría de la ruta-meta propone dos variables situacionales o de contingencia que modelan la relación comportamiento-resultado del liderazgo: las del *entorno o ambiente* que están fuera de control del seguidor (factores que incluyen la estructura de las tareas, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del *seguidor* (como el locus del control, la experiencia y la habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere si han de maximizarse los resultados de los subordinados; las características personales del seguidor determinan cómo deben interpretarse tanto el entorno como el comportamiento del líder. La teoría propone que el comportamiento de un líder no será eficaz si está de más en cuanto a lo que estructura ambiental está proporcionando o si es incongruente con las características del seguidor.

El desempeño y la satisfacción de un empleado quizá se vean influidos positivamente si un líder elige un estilo de liderazgo que compense los defectos en el entorno ya sea del empleado o del empleo.

2.4 Modelo del líder y participación

Victor Vroom y Philip Yetton (1973) proponen un modelo normativo de liderazgo porque proporciona conceptos adicionales al estilo de liderazgo eficaz, indican que es lo que debe hacer a la hora de tomar decisiones. Establece tres estilos básicos que se convierten en cinco estilos por las variaciones:

Cuadro 2: Estilos de Dirección¹².

A	Autocrático: tiene dos variaciones – AI y All
C	Consultivo: tiene dos variaciones – CI y CII
G	Grupo: una sola variación – GII
Estilo	Características
AI	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.
All	El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
CI	El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema.
CII	El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
GII	El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

Vroom y Arthur Jago revisaron el modelo en trabajos más recientes. Este nuevo modelo conserva los cinco estilos, sin embargo, añade un conjunto de tipos de problemas y las variables se amplían a 12.

Cuadro 3: Variables Contingentes en el Modelo Revisado de Participación del Líder¹³

<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de la decisión. 2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión. 3. Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión. 4. Que tan estructurado está el problema. 5. Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores. 6. Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización. 7. Si hay posibilidad de conflicto entre los seguidores por soluciones alternativas. 8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.

¹² Palomo M^a T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8^a Ed.). Madrid, Editorial ESIC. Pág. 37.

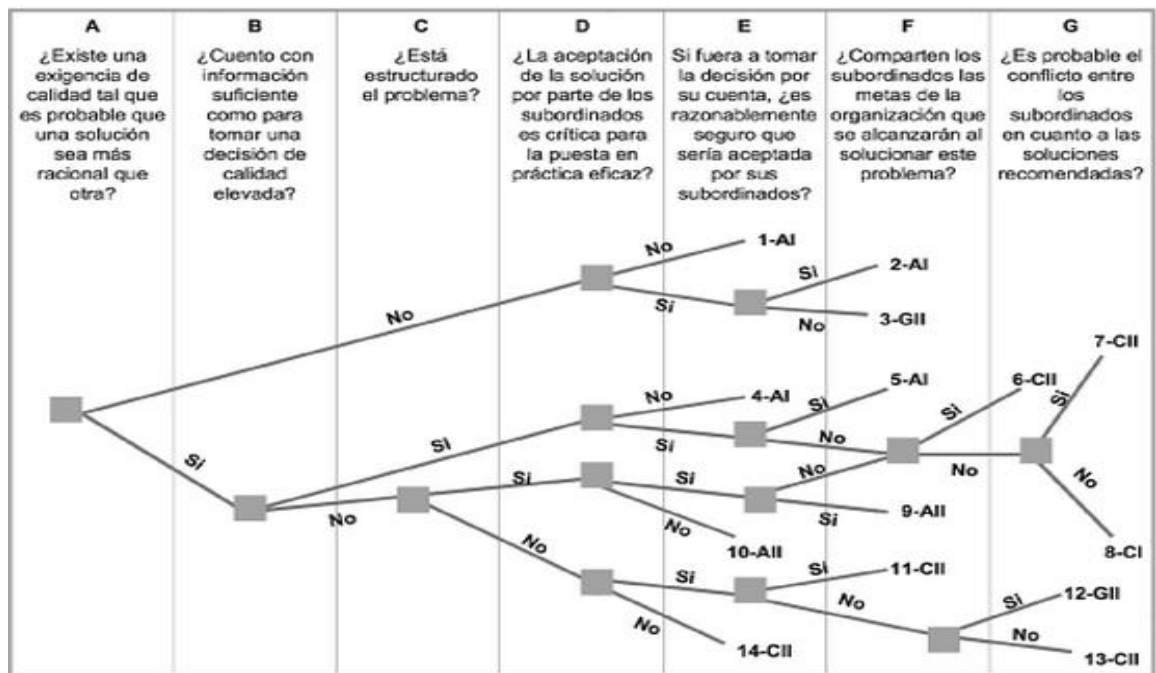
¹³ Robbins S.(2004), *Comportamiento Organizacional* (10^a Ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 327.

- 9. Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
- 10. Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes.
- 11. Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones.
- 12. Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores.

Este modelo fue revisado más tarde en 1988, año en el que se desarrolló una aplicación por ordenador que podrían usar mandos y directivos on line. Se trata de guiar a los líderes a usar eficazmente los procesos de liderazgo correctos según las circunstancias percibidas por el líder y el grupo. De hecho el ordenador proporciona un freedback positivo en forma de gráficos, con los consejos que proporciona el modelo.

A continuación se presentan las alternativas a considerar por el líder para decidir el estilo más eficaz en función de la calidad que se requiera para la solución del problema.

Figura 6: Grafico de flujo del proceso de decisión.



Fuente: Vroom 1973.

2.5 Enfoques contemporáneos del líder¹⁴

A medida que las necesidades de las organizaciones han cambiado y los retos de hacer frente al cambio han evolucionado, han surgido dos teorías de liderazgo, ampliamente difundidas. El *liderazgo transaccional* definido como un tipo de liderazgo donde el líder identifica qué tipos de recompensas quieren sus seguidores y les ayuda a alcanzar un nivel de rendimiento que se traduce en recompensas basada en su rendimiento, y el *liderazgo transformacional* que tiene la habilidad de inspirar y motivar a sus seguidores para lograr mayores resultados a través de recompensas internas en lugar de las externas¹⁵.

Ambas teorías se basan en algunas de las características de las teorías situacionales, particularmente con los estilos de liderazgo orientado a las relaciones y comportamiento del liderazgo camino-meta que motivan el rendimiento.

2.5.1 Liderazgo transformacional- transaccional

Los estudios de Ohio State, el modelo de Fielder y la teoría del camino hacia la meta describen los **líderes transaccionales**, quienes guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad.

El **líder transaccional** clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados y proporciona recompensas adecuadas. Este proceso depende del poder que tenga el líder para reforzar a los subordinados, inicia la estructura, intenta ser considerado con los subordinados. Este estilo enfatiza el intercambio que tiene lugar entre los líderes, compañeros y subordinados (Bass, 1998).

Los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios, el presupuesto. Tienen un alto sentido del compromiso con la organización y se ajustan a las normas y valores organizacionales.

¹⁴ Robbins S. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 383

¹⁵ David I. Bertocci. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. Editorial University Press of América. Pág. 48

Este estilo resulta incompleto y estrecho en los periodos de cambio acelerado en las organizaciones, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, esto es, al cambio y a la innovación de la cultura de la organización (Morales y Molero, 1995).

Características del líder transaccional

- **Recompensa contingente:** consiste en el intercambio de recompensas por el esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.
- **Administración por excepción (activa):** observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
- **Administración por excepción (pasiva):** interviene solo si los estándares no se cumplen.
- **Laissez-faire:** renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

El liderazgo laissez-faire es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz. La administración por excepción -activa o pasiva- es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo eficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

El **líder transformacional**, estimula e inspira (*transforma*) a los seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización. Prestan atención a los intereses y necesidades de desarrollo de cada seguidor; cambian la percepción de los seguidores sobre algunas cuestiones y les ayudan a ver problemas antiguos con una nueva visión, además, son capaces de entusiasmar, despertar e inspirar a los seguidores a que hagan un esfuerzo mayor para lograr los objetivos del grupo.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos, sino que se complementan entre sí. El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional, produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral que van más allá de donde irían solamente con el enfoque transaccional. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por

tanto si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

El liderazgo transformacional es más que carisma, ya que intenta inculcar en sus seguidores la habilidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino también las del líder.

Los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales que se presentan a continuación.

Características de líderes transformacionales

- **Influencia idealizada:** Proporciona una visión y sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
- **Motivación inspiradora:** comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma sencilla.
- **Estimulación intelectual:** fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
- **Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos. Las compañías que cuentan con este tipo de líderes muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo; estas compañías también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mayor desempeño organizacional. Estos líderes son capaces de incrementar la auto-eficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de “poder hacer”. Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importes a nivel personal.

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas. La naturaleza personal de este estilo de liderazgo podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada.

Los estudios que examinaban a gerentes de diferentes entornos, entre ellos la milicia y los negocios, encontraron que los líderes transformacionales se les calificaba de más eficaces, con niveles de desempeño más elevados, más elegibles para ser ascendidos que sus colegas transaccionales, y más sensibles en el área interpersonal. Además, las pruebas indican que el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con las tasas más bajas de rotación y niveles más altos de productividad, con la satisfacción laborales, la creatividad, el logro de objetivos y el bienestar de los seguidores.

2.5.2 Liderazgo carismático visionario¹⁶

Diversos autores han intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos. El análisis más completo identificó cinco de estas características: los líderes carismáticos tienen una visión, habilidad de comunicar esa visión, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y comportamientos que están fuera de lo común.

Cada vez hay más pruebas de las impresionantes correlaciones entre el liderazgo carismático y los altos niveles de desempeño y satisfacción entre los seguidores.

Aun cuando un número reducido de expertos todavía piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría cree que se puede capacitar a los individuos para que muestren estos comportamientos carismáticos.

¹⁶ Robbins S. & Coulter M. (2010). Administración. (10ª ed.). México, Editorial Pentice Hall. Pág. 381

El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un propósito ideológico o si el entorno implica un alto nivel de estrés e incertidumbre. Esto podría explicar por qué, cuando aparecen los líderes carismáticos, surgen en la política, la religión o en tiempos de guerra; o cuando una compañía está en sus inicios o enfrentan una crisis de supervivencia.

Aunque el término *visión* se relaciona a menudo con el liderazgo carismático, éste va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual. Esta visión, si se selecciona e implementa apropiadamente, es tan energizante que “en efecto, arranca al futuro al dar lugar a las habilidades, los talentos y los recursos lo hagan posible”.

Una visión debe ofrecer imágenes claras y atractivas que aproveche las emociones de las personas e inspire entusiasmo por perseguir los objetivos de la organización. Debe tener la capacidad de generar posibilidades inspiradoras y únicas que ofrezcan nuevas formas de hacer las cosas, que sean mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se expresan con claridad y ofrecen imágenes poderosas son captadas y aceptadas con facilidad.

Una vez que identifican la visión, estos líderes parecen tener tres cualidades que se relacionan con la eficacia de sus roles visionarios. En primer lugar, esta la *habilidad para explicar la visión a los demás* haciendo que la visión sea clara en cuanto a los objetivos y las acciones requeridas por medio de comunicaciones claras, orales y escritas. La segunda destreza es la *habilidad para expresar la visión no sólo verbalmente, sino a través del comportamiento*, lo que requiere comportarse en formas que transmitan y refuercen continuamente la visión. La tercera destreza que necesitan tener los líderes visionarios es la *habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo*.

2.5.3 Liderazgo de equipo

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder a miembros de equipos aumenta en importancia. El rol del líder de un equipo *es* diferente al rol del liderazgo tradicional.

Muchos líderes no están capacitados para manejar el cambio a equipos de empleados. Como observó un consultor, “incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición porque todas las acciones de mando y control que se les animaba a tomar anteriormente ya no son apropiadas. No existe razón alguna para tener cierta destreza o noción de esto”. Este mismo consultor considera que un grupo grande de gerentes no tienen un liderazgo de equipos de manera natural, pero pueden aprenderlo.

El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en un líder de equipos eficaz. Deben aprender destrezas como tener paciencia para compartir información, ser capaces de confiar en los demás, renunciar a la autoridad, y entender cuándo es necesario intervenir.

Los líderes de equipos eficaces han denominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar a sus equipos solos y cuando participar. Los nuevos líderes de equipos pueden tratar de retener demasiado control cuando los miembros del equipo necesitan más autonomía o pueden abandonar a sus equipos cuando éstos necesitan apoyo y ayuda.

En un estudio sobre organizaciones que se habían reorganizado a sí mismas alrededor de equipos de empleados se descubrieron ciertas responsabilidades comunes para todos los líderes. Estas incluyen:

- Capacitar.
- Facilitar
- Manejar los problemas de disciplina.
- Revisar el desempeño individual y de equipos.
- Entrenar.
- Comunicar.

Sin embargo, una manera más significativa de describir el trabajo de un líder de equipos consiste en destacar dos prioridades:

1. Manejar los límites externos del equipo.
2. Facilitar el proceso de equipo.

Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgo específico, como se muestra a continuación.

Figura 7: Roles del liderazgo de equipos.



Los líderes de equipos son *enlaces con grupos externos*. Estos grupos pueden incluir la gerencia de alto nivel, otros equipos de trabajo organizacionales, clientes o proveedores. El líder representa al equipo para otros grupos, garantiza los recursos necesarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo, recaban información del exterior y comparte esa información con los integrantes del equipo.

Los líderes de equipos están *encargados de la solución de problemas*. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes de equipos realizan una junta y ayudan a resolverlos.

La resolución de problemas rara vez involucra aspectos técnicos u operativos porque los miembros del equipo comúnmente saben más sobre las tareas que se realizan que el líder del equipo.

Los líderes de equipos son *gerentes de conflictos*. Ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto, quién está involucrado, los problemas, las soluciones disponibles y las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Al lograr que los miembros del equipo aborden preguntas como éstas, el líder minimiza los aspectos negativos de los conflictos que existen dentro del equipo.

Los líderes de equipos son *capacitadores*. Definen las expectativas y los roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto del desempeño a su trabajo.

Capítulo II: Desarrollo de los Recursos Humanos¹⁷

1. Definición

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. La educación representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamiento y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Richard Swanson (1995) ha definido el desarrollo de los recursos humanos como “un proceso para desarrollar y desencadenar la experiencia humana a través de la *capacitación y desarrollo y desarrollo organizacional* con el propósito de mejorar el desempeño”¹⁸

Estas actividades constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CYD), se basan en la psicología industrial, es decir, se refiere al aprendizaje en el nivel individual, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional y se

¹⁷ Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

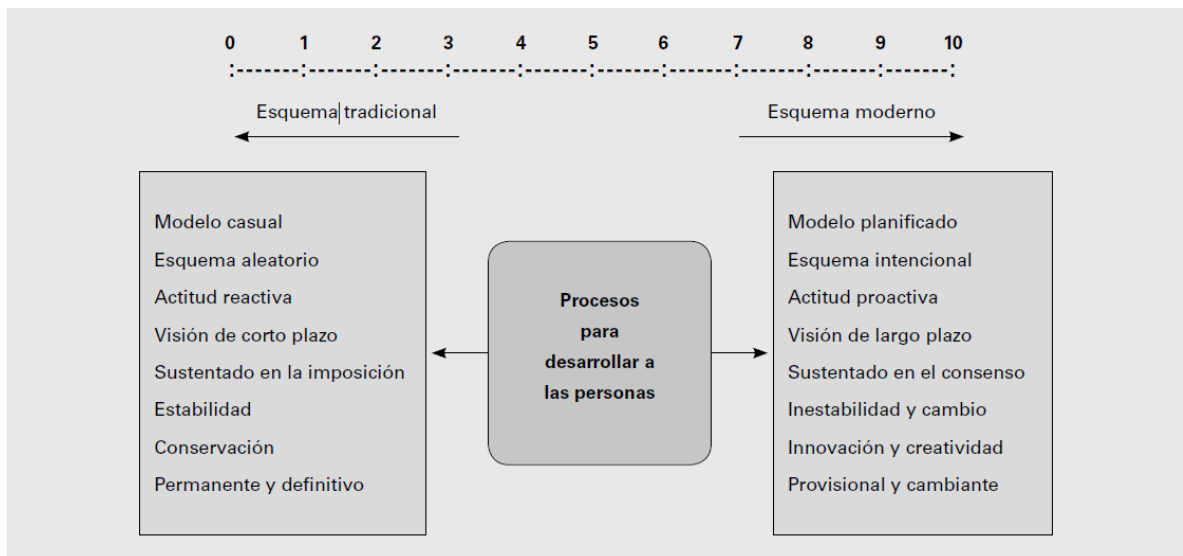
¹⁸ Richard Swanson. (1995). “Human Resource Development: Performance is the key”. Pág. 208

refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación (Chiavenato, 2007).

Los procesos de desarrollo poseen un enfoque tradicional con la vista puesta en lo permanente y definitivo y un enfoque moderno, en la medida en que se ajustan a un modelo planificado.

En la actualidad vemos como las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

Figura 8: Procesos de Desarrollo.



La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. El conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente, en un nuevo producto, servicio, aplicación, innovación u oportunidad.

2. Aprendizaje¹⁹

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: *factor hereditario* y *el factor ambiental* (aprendizaje). Por un lado, la información genética con la que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a esa parte en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos) que son transmitidas genéricamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Los medios con los que satisface sus necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) se aprenden, en su mayoría, e incorporan al comportamiento cotidiano. La forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos generalmente aprendida. Las competencias de las personas y de las organizaciones se construyen a partir del aprendizaje.

Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida. Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a las personas alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor o entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano, sino que ocurre hasta en los protozoarios y puede abarcar desde respuestas simples, como aversión a estímulos negativos o nocivos, hasta el complicado sistema de comunicación del ser humano.

El aprendizaje es un proceso complejo que está sujeto a la influencia de una infinidad de condiciones entre ellas encontramos:

¹⁹ ¹⁹ Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 380.

- a. El aprendizaje obedece a la ley del efecto: la persona tiende a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no responde a sus expectativas.
- b. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo: el premio estimula el aprendizaje. Cuando éstos se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes no consiguen atraer ni retener la atención de la persona lo que radica en mayor variación en la conducta.
- c. El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente: si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido.
- d. El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación: aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe dificultad para desprenderse u olvidar viejos patrones de conducta que deben ser sustituidos y entran en conflicto con nuevos patrones. Descongelar experiencia y hábitos antiguos significa desaprenderlos u olvidarlos para sustituirlos por nuevas experiencias y nuevos hábitos.

Estos aspectos son fundamentales si se pretende cambiar algunas cosas, sea con un programa para modificar la conducta individual o uno de cambio organizacional.

3. Capacitación

Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán.

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacional, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Gran parte de los programas de capacitación buscan cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

3.1 Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

3.2 Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

La posibilidad de alcanzar los objetivos en las organizaciones puede verse afectada por diversos factores, como:

- a. El apoyo de la alta gerencia: Tan vez el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
- b. El compromiso de los especialistas y los generalistas: Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización.
- c. Los avances tecnológicos: Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computación, el internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
- d. La complejidad de la organización: Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de

estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.

- e. Los principios del aprendizaje: El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
- f. Otros procesos de la administración de personal: Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

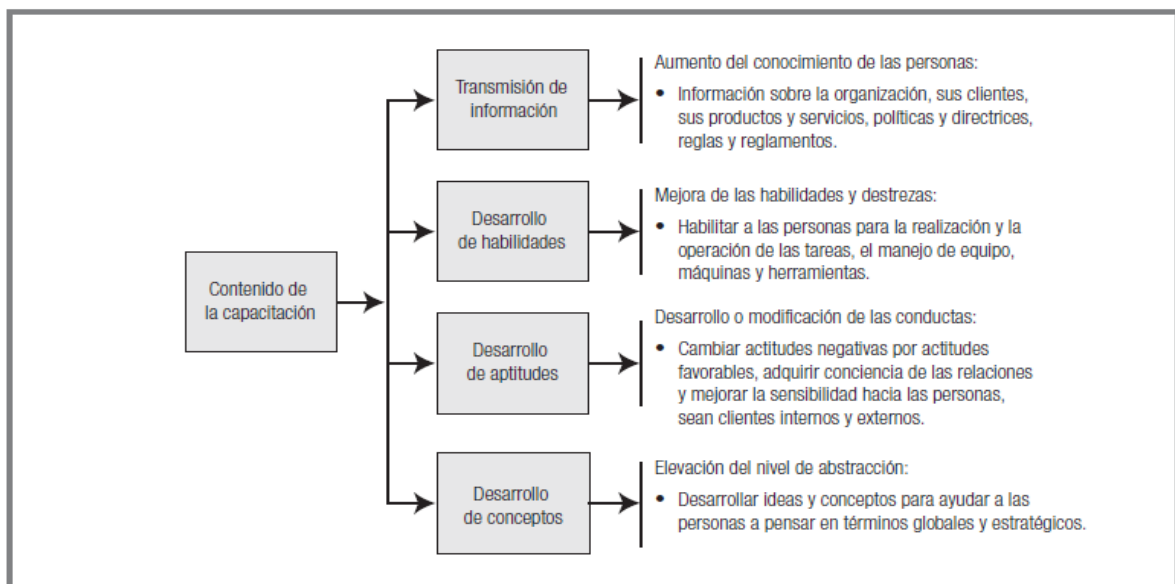
3.3 Proceso de Capacitación²⁰

El proceso de la capacitación es un proceso cíclico y continuo que puede incluir cuatro formas de cambio de conducta, la figura 2 representa el ciclo de la capacitación.

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

El proceso de capacitación, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro.

Figura 9: Ciclo de la Capacitación²¹



²⁰ Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 375-376.

²¹ Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 387.

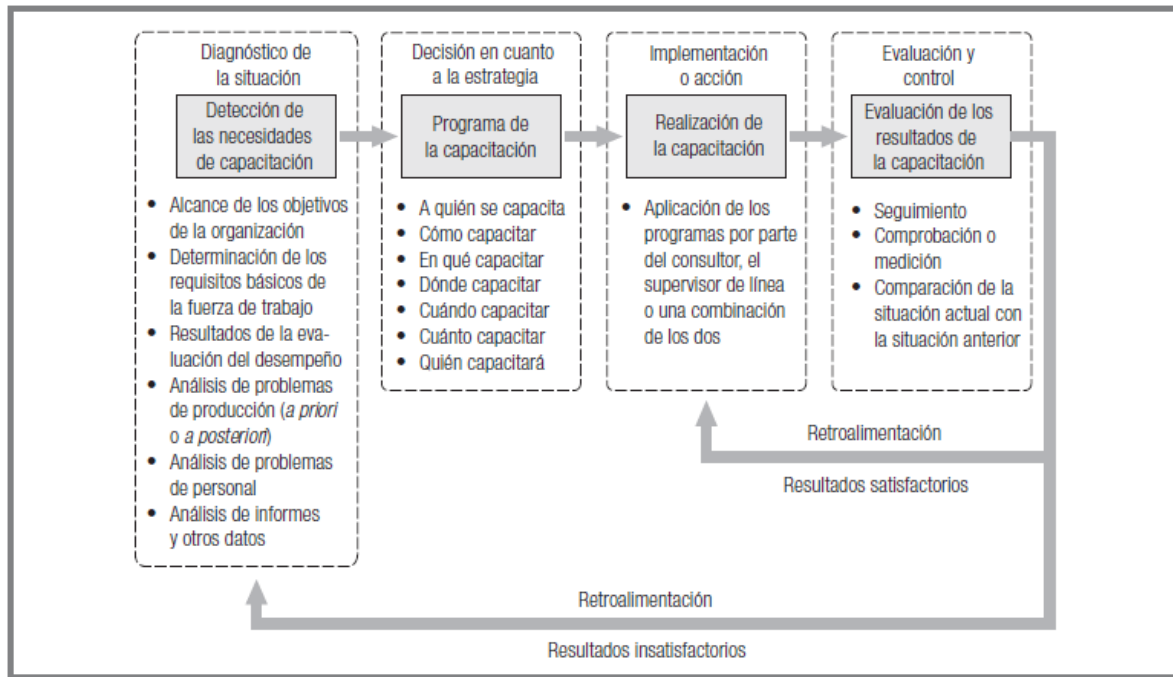
Estos cuatro tipos de *contenido de la capacitación* se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la *transmisión de información* (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el *desarrollo de habilidades* (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), el *desarrollo de actitudes* (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el *desarrollo de conceptos* (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

3.3.1 Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y de procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal
- Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnologías, equipos, instalaciones y materiales de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Figura 10: Proceso de Capacitación y Desarrollo



Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo. En la figura 10 se describe el proceso general en la capacitación y el desarrollo que anticipa o responde al cambio. Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den por apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

3.3.2 Etapas del Proceso de Capacitación

3.3.2.1 Detección de las necesidades de capacitación

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de las tareas:** Concentra las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿quién necesita la capacitación? y ¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados? Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

3.3.2.2 Programa de capacitación para atender las necesidades.

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

Planeación de la capacitación: La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Tecnología educativa de la capacitación: Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permita optimizar el aprendizaje, es decir, obtener mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a. *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora.
- b. *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.
- c. *Técnicas mixtas de capacitación:* son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura cambio de actitudes y conducta. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: en cuanto al tiempo las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.
 - a. Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.
 - b. Capacitación después del ingreso al trabajo: se puede hacer con la consideración de dos aspectos: la capacitación en el lugar de trabajo (en servicio), la capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).
3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: son clasificadas en dos aspectos:
 - a. Capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto): Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. Es muy práctica ya que el empleado aprende mientras trabaja. Ésta presenta varias modalidades: admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos, rotación de puestos, entrenamiento para algunas tareas, enriquecimiento de puesto.
 - b. Capacitación fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación. Las principales técnicas o métodos de capacitación son: Aulas para exposición, expositiva y conferencias, seminarios y talleres, películas, transparencias y videocintas, métodos de casos, discusión en grupos pequeños, paneles, foro, representación de roles, simulaciones y juegos, reuniones técnicas.

3.3.2.3 Implementación y realización del programa de capacitación:

La implementación o realización de la capacitación presupone el *binomio* formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesita aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los *aprendices* pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los *instructores* también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La implementación de la capacitación depende de cinco factores

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:* la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejora de los empleados. Esta debe solucionar los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. *La calidad del material de capacitación presentado:* el material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación.
3. *La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:* la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo.
4. *La calidad y preparación de los instructores:* el éxito de la implementación dependerán de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. Éstos deben reunir cualidades como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.

5. *Calidad de los aprendices*: influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona a los aprendices en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación.

3.3.2.4 Evaluación de los resultados.

El programa de capacitación debe incluir la *evaluación de la eficiencia*, la cual debe considerar dos aspectos: constatar si han conseguido las modificaciones en la conducta de los empleados y verificar si los resultados tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos se debe constatar si las técnicas son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos, para esto, la evaluación de los resultados se puede hacer en tres niveles:

- a. *Evaluación nivel organizacional*: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora el clima organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficacia.
- b. *Evaluación a nivel de los recursos humanos*: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y conductas de las personas.
- c. *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones*: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

4. Educación a Distancia

Actualmente tiene una expansión considerable debido a la utilización de internet y las redes internas, así como la evolución de la tecnología informática. Por medio de la web una persona puede realizar un curso desde cualquier parte del mundo. Estén tipo de cursos permiten capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos.

4.1 Educación corporativa

Muchas organizaciones transitan gradualmente el camino que lleva de la capacitación y desarrollo a la educación corporativa, con migración paulatina y definitiva. La educación corporativa a diferencia de la capacitación y desarrollo tiene la ventaja de ser holística, sistemática, proactiva y sinérgica. Las organizaciones del nuevo milenio necesitan reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco efes en inglés: fast, focused, flexible, friendly y fun (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida).

Además, las personas deben desarrollar las siguientes competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios:

- *Aprender a aprender*: las personas deben estar en condiciones de poder utilizar un conjunto de técnicas, como analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no son consideradas un costo en el balance patrimonial, sino una parte integrante del capital intelectual.
- *Comunicación y colaboración*: los equipos son la base de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.
- *Raciocinio creativo y solución de problemas*: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Hoy, se espera que las personas que se encuentran en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello,

deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para la resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.

- *Conocimiento tecnológico*: hoy en día, la importancia está puesta en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.
- *Conocimiento global de los negocios*: cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global. En este ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistemático (*gestalt*) en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.
- *Liderazgo*: es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.
- *Autoadministración de la carrera*: actualmente las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. La capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de negocios.

En definitiva, se trata de provocar el cambio, de vivirlo y de afrontar la complejidad y la incertidumbre. Es necesario simplificar las cosas en las organizaciones, acabar con las complicaciones, para liberarlas del enredo burocrático que aún entorpece su funcionamiento. Se debe dar más libertad a las personas para que puedan utilizar su recurso más importante: *la inteligencia, el talento y el conocimiento*.

5. Desarrollo de las personas y de las organizaciones

5.1 Cambio organizacional

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

5.1.1 El proceso de cambio

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.

- a. **Descongelación:** se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.
- b. **Cambio.** Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos.

El cambio implica dos aspectos.

- La identificación: el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan
- La interiorización: el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento.

En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.

- c. **Recongelación:** Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona, es la etapa de estabilización del cambio.

La recongelación requiere de dos aspectos:

- El apoyo: el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio.
- El refuerzo positivo: la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito.

Un agente de cambio es la persona, interna o externa a la organización, que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o uno externo. Este cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que ocurra el cambio. Los especialistas en administración de personal se perfilan como los consultores internos, mientras que los gerentes de línea se convierten en agentes de cambio dentro de las organizaciones. Para fungir como facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de modo que incentive las etapas de descongelación, cambio y recongelación.

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas con actuación dinámica en varios sentidos. Por un lado están las fuerzas positivas de apoyo y sostén del cambio, del otro las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan e impulsan los cambios y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio, el concepto de equilibrio casi estacionario de Lewin, que se rompe cada vez que se introduce un intento de cambio. El cambio empieza a sufrir presiones positivas (de apoyo e impulso) y presiones negativas (de oposición y resistencia) creando un campo de fuerzas.

Cuando las fuerzas positivas son más grandes que las negativas, el intento de cambio tiene éxito y éste ocurre en efecto. Por otra parte, cuando las fuerzas negativas son más grandes que las positivas, el intento por cambiar fracasa y éste no ocurre, prevalece la vieja situación. El agente de cambio debe tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas para conducir el proceso de cambio con eficacia.

Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. En realidad, el proceso de cambio organizacional es un poco más complicado y sigue una pauta común. Surge a partir de un estímulo interno o externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio.

5.2 Administración del cambio

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Por tanto, es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr el cambio. De ahí en adelante se podrá cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional, todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.

La mayor parte de las organizaciones entiende, equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores. Pero la administración del cambio organizacional tiene un significado extremadamente amplio y sistémico.

5.3 Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional, el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a *todos* los trabajadores.

5.3.1 Métodos para el desarrollo de personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro y fuera del trabajo.

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. *La rotación de puestos*: Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser *vertical* donde la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo y la *horizontal* que funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

2. *Puestos de asesoría*: Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. *Aprendizaje práctico*: Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
4. *Asignación de comisiones*: Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
5. *Participación en cursos y seminarios externos*: Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios *internos*, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.

6. *Ejercicios de simulación*: La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante.
7. *Capacitación fuera de la empresa*: Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.
8. *Estudio de casos*: Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. *Juegos de empresas*, también llamados *management games* o *business games*: Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
10. *Centros internos de desarrollo* o *in house development centers*: Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
11. *Coaching*: El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

1. *Tutoría o mentoring*. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización. Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. El tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador. Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político.

Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del tutor. La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo.

2. *Asesoría de los trabajadores*. El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece al enfoque de la tutoría, pero difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

No obstante, antes de que ocurra la intervención, es imperativo que el administrador identifique claramente el problema. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del colaborador, entonces el esfuerzo del administrador será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

5.3.2 Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

5.3.2.1 Herramientas para el desarrollo de las carreras

1. *Los centros de evaluación* que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. *Las pruebas psicológicas*, son las mismas que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.

3. *La evaluación del desempeño*, son una fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.

4. *Las proyecciones de las promociones*, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

5. *La planificación de la sucesión* que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto por encima de su nivel actual.

5.3.2.2 Orientación al personal

Además de esas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. *La asesoría individual de carreras* que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el *staff* de recursos humanos vigila la eficacia y brinda ayuda en forma de capacitación y de formatos de asesoría.

La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.

2. *Los servicios de información para los colaboradores* sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que les pueden servir a las personas.

Los más comunes son:

- *Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes*, en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento interno y refuerza la noción de que la organización promueve a gente de su interior.
- *Los inventarios de habilidades, o banco de talentos*, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.
- *Los mapas de las carreras* son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.

- *El centro de recursos para la carrera* es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y *software*.

5.3.3 Programas de Trainees

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en cuanto a su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.

Los programas de trainees son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Algunas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores.

5.4 Desarrollo Organizacional

Las organizaciones y las personas que trabajan en ellas cambian constantemente. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes son revisados y modificados; se crean nuevos departamentos y los antiguos son reestructurados; las personas salen de la organización o cambian de puesto; otras personas son admitidas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes,

desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación.

Los distintos autores que abordan el DO presentan planeamientos muy derivados. Cada autor desarrolla una tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas, que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados y del estilo de trabajo y la consultoría que serán delineados.

El concepto de desarrollo organizacional (DO) no existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir DO y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Beckhard (1969) define el DO como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado de arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.”

Para Bennis (1969), el DO “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su DO – Grid (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

En definitiva el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo.

5.4.1 Supuestos Básicos del desarrollo Organizacional

Como podemos ver en las definiciones el concepto de DO, éste se vincula a los conceptos de cambio y adaptación al cambio que posea la organización. A raíz de esto es necesario conocer algunos supuestos básicos que serán detallados a continuación:

5.4.1.1 Organización

Para Lawrence y Lorsch (1972) “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Es importante señalar que las personas contribuyen a la organización y las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales.

5.4.1.2 Cultura organizacional

Es una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, que representan a cada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores.

5.4.1.3 Cambio organizacional

El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. El proceso de cambio comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en la organización, estas pueden ser *endógenas* (crean necesidades de cambio organizacional y conductual que provienen del

interior de la organización) o *exógenas* (proviene del ambiente son fuerzas externas que crean la necesidad de un cambio organizacional interno).

5.4.1.4 Necesidad de una continua adaptación al cambio

El cambio organizacional debe ser planeado y sistemático, en las organizaciones existen cuatro clases de cambios, en primer lugar encontramos los *estructurales* que afectan los departamentos, las redes de información internas y externas, los jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente. A continuación los cambios en la *tecnología* que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones y procesos empresariales. En tercer lugar encontramos los cambios en *productos y servicios* que afectan los resultados o las salidas de la organización. Finalmente tenemos los cambios *culturales* que afectan a las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas y necesidades.

5.4.1.5 Interacción entre la organización y el ambiente

Una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad para percibir y adaptarse a la variabilidad de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible es versátil y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximiza su adecuación y mejora el rendimiento para poder alcanzar sus objetivos. Asimismo adaptarse a las condiciones producidas por la innovación es algo que debe hacer en el menor tiempo y despendio posible.

5.4.1.6 Interacción entre el individuo y la organización

Los científicos sociales, particularmente Maslow y Herzberg, subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización.

5.4.1.7 Objetivos individuales y objetivos organizacionales

El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

5.4.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Es necesario un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales como son: el obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación; diagnosticar y solucionar problemas; y por último desarrollar las potencialidades de los individuos y grupos, que conduce al trabajo en equipo (De Faria, 2006).

Además Chiavenato (2007) agrega que los objetivos del DO son: buscar soluciones enérgicas para los problemas, incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales y aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

5.4.3 Características del Desarrollo Organizacional²²

Según Rafael Guizar (2005) las principales características del DO son las siguientes

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: problemas de destino, crecimiento, identidad, revitalización y de eficiencia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

²² Rafael Guizar (2005), Desarrollo Organizacional. (2ª ed.). México, McGraw Hill. Pág. 10

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - o Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - o Transferencia de valores humanos.
 - o Comprensión entre grupos.
 - o Administración por equipos.
 - o Mejores métodos para la solución de conflictos.

Según Keith Davis (2003) indica que el DO tiene una *orientación sistémica*, cuando se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Además, posee *valores humanísticos*, los cuales son supuestos positivos de las personas en su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un *agente de cambio*, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado el DO se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analice teóricamente.

Finalmente el DO depende en gran medida de la *retroalimentación* que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

5.4.4 Procesos de DO

El desarrollo organizacional es un tipo de cambio difícil y requiere de ayuda de expertos y especialistas externos, los cuales diagnostican los problemas dentro de la organización y ofrecen la capacitación intensiva necesaria para cambiar las actitudes y valores básicos. El Desarrollo Organizacional pasa por cuatro etapas: recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y evaluación.

5.4.4.1 Recolección y análisis de datos

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizan para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

5.4.4.2 Diagnóstico organizacional

A partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

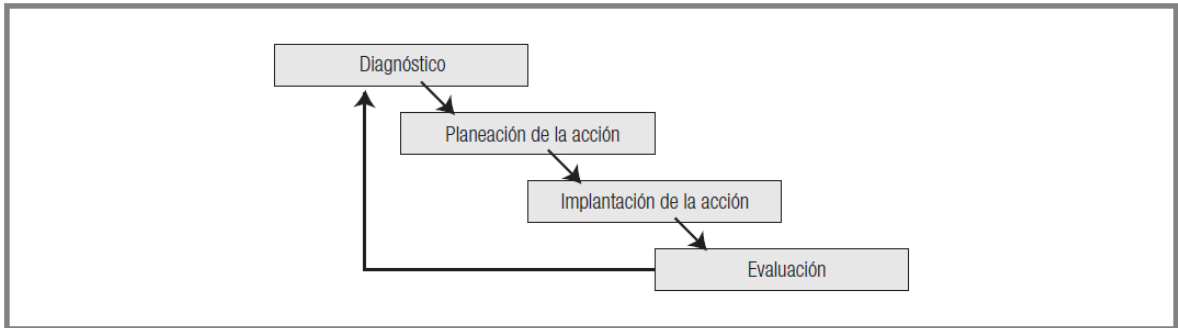
5.4.4.3 Acción de intervención

Es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.

5.4.4.4 Evaluación

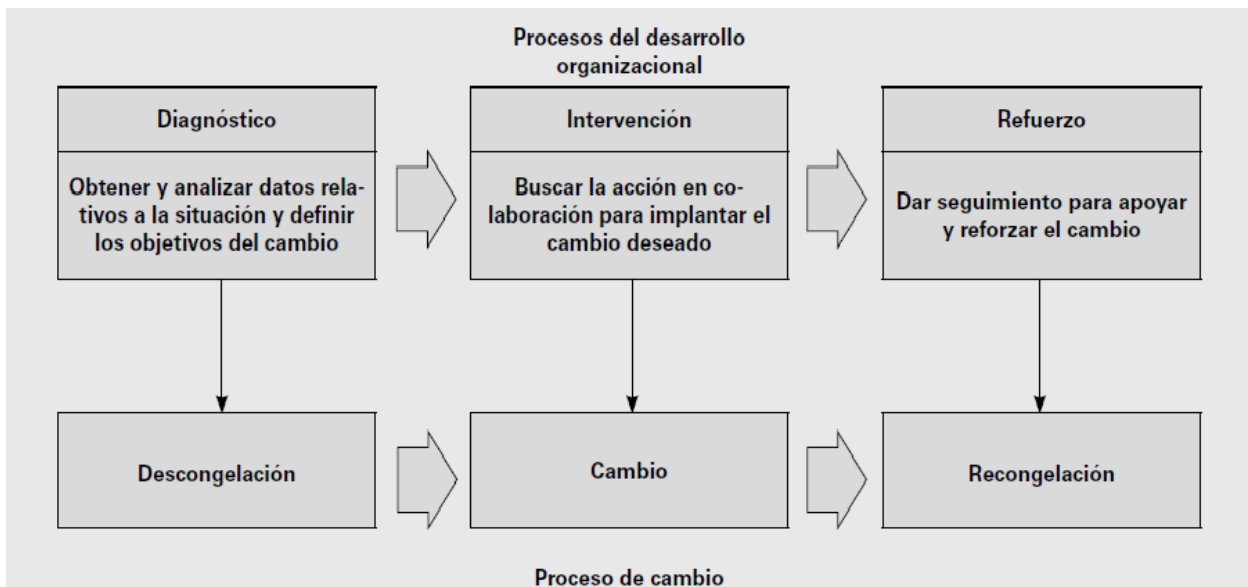
Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

Figura 11: Etapas del modelo de Diagnóstico y Acción



El desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin: el cambio es un proceso de descongelación, cambio y recongelación, como ilustra la figura 12.

Figura 12: El proceso de DO como un proceso de cambio.



5.4.5 Técnicas de Intervención

5.4.5.1 Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad

Esta es la técnica más antigua del DO. En este caso, los grupos llamados *T* (grupo de capacitación) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Esta intervención también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, etc., es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, donde el profesional debe generar las condiciones para que expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes.

5.4.5.2 Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional

El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, dado que se concentra en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, asimismo a dar respuestas naturales y razonables. El AT reduce los hábitos destructivos de la comunicación (los llamados juegos) que provocan que la intención o el significado de los mensajes quede oscurecido y hace que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones, para hacerlas más abiertas y honestas y para dirigir mejor los contenidos de sus mensajes.

En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los otros: adulto, padre y niño), las transacciones (las relaciones de forma paralela, cruzada o bloqueada), los estímulos y las respuestas (caricias o toques), así como las posiciones de vida (las actitudes que las personas expresan en su visión del mundo, tales

como: *a)* yo estoy equivocado, usted está equivocado; *b)* yo estoy equivocado, usted está en lo correcto; *c)* yo estoy en lo correcto, usted está equivocado; y *d)* yo estoy en lo correcto, usted está en lo correcto).

5.4.5.3 Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos

Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con los que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.

5.4.5.4 Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación

Se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo.

En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de las evaluaciones al otro y se le hacen preguntas relativas a sus percepciones. A continuación viene una discusión, que inicia muy acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíproco en cuanto a la conducta de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con ánimo totalmente imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales.

5.4.5.5 Intervención del DO para la organización en su conjunto: retroalimentación de datos

También llamada técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La retroalimentación de datos o retroinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto de uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta). Retroalimentación (*feedback*) se entiende como las actividades y los procesos que “reflejan” y “proyectan” la forma en que una persona es percibida o visualizada por las demás. La retroalimentación de datos parte de la recopilación de aquellos obtenidos por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Los datos son tratados y sometidos a examen en varias reuniones con todo el personal de un determinado nivel de la organización por vez, con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

La retroalimentación de datos requiere que la información fluya dentro de la organización por medio de:

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización.
4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etcétera.

5.4.6 Modelos del DO

5.4.6.1 Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados, exclusivamente, con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti-autoritario. Los modelos orientados a estas variables son: desarrollo de equipos, suministros de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupar, laboratorio de sensibilidad.

5.4.6.2 Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta. Generalmente, también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor del interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente.

Uno de los motivos por los que se le da importancia al perfeccionamiento de los modelos del comportamiento organizacional es la evolución estructural de las necesidades de los empleados. Estos modelos constituyen una variedad de enfoques, en los que se desarrollan conceptos, estrategias, secuencias y esquemas, que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de, Reddin.

- **Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid**²³

Blake y Mouton fueron los principales pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual, como un mecanismo de descongelamiento, y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes que los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

El modelo de desarrollo organizacional tipo *grid* es una malla compuesta por dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción; es una serie continua de nueve puntos en la que nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas y, al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

- **Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsh**²⁴

Lawrence y Lorsch (1967) proponen un modelo de diagnóstico y acción para el DO basado en los principios de diferenciación e integración. Se hace hincapié en las transacciones con el entorno, transacciones que marcan los procesos de *diferenciación* (cómo la organización relaciona los elementos de su estructura interna para encontrar respuesta a las exigencias de su entorno) e *integración* (cómo la organización coordina a los grupos o individuos para obtener la colaboración requerida)

- **Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia

²³ Manuel Garzón, (2005), *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario Pág. 62-63

²⁴ Fernández M. y Sánchez J. (1997). Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación. Díaz de Santo, Madrid. Pág. 164-165.

administrativa es el grado en el que el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

5.4.7 Limitaciones del desarrollo organizacional²⁵

Aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones:

- a. La eficacia de los programas de DO es difícil de evaluar.
- b. Los programas de DO toman mucho tiempo.
- c. Los objetivos del DO por lo general son muy vagos.
- d. Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar.
- e. Los programas de DO por lo general son muy caros.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del desarrollo organizacional. Sólo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar.

Los administradores pueden mejorar la calidad de los esfuerzos del desarrollo organizacional con las medidas siguientes:

1. Ajustar sistemáticamente los programas de desarrollo organizacional a las necesidades específicas de la organización.
2. Demostrar la forma en que las personas pueden cambiar sus comportamientos como parte del programa organizacional.
3. Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

Sin duda, el papel de la administración de personas y de los gerentes de línea se puede apalancar ampliamente por medio de esfuerzos de desarrollo organizacional. El DO representa uno de los más promisorios campos de actuación para la mejora de la organización y el desarrollo de las personas.

²⁵ Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª ed.). McGraw-Hill. México. Pág. 431-432

Capítulo III: Metodología

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Analizar el efecto que tiene el comportamiento de los líderes en el desarrollo de los recursos humanos en Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana

1.2 Objetivos específicos

- Definir teóricamente los estilos de liderazgos y conceptos relacionados con el desarrollo del personal.
- Adaptar un instrumento de medida de los estilos de liderazgo y elaborar un instrumento para medir el desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y comparar los estilos de liderazgo presentes en los departamentos analizados.
- Conocer el efecto del comportamiento de los líderes en el desarrollo de los recursos humanos.

2. Hipótesis

De acuerdo a los objetivos expuestos, es posible plantear la siguiente hipótesis:

H₁: El comportamiento de los líderes influye positivamente en el desarrollo de los recursos humanos

3. Tipo de Investigación.

La investigación se basará en un estudio correlacional, es decir, medir el grado de relación que existe entre el comportamiento de los líderes y el desarrollo de los recursos humanos. La razón de realizar este estudio es para determinar si existe correlación positiva o negativa entre las variables.

4. Diseño de la Investigación.

El estudio corresponderá a un diseño de investigación no experimental, ya que no se manipulará las variables para analizar sus consecuencias, sino que se observará los fenómenos como están presentes en la organización. Además el estudio se enfocará en un diseño no experimental transversal, es decir, solo se estudiará un momento único en la empresa con el propósito de describir las variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento determinado.

5. Definición de variables

5.1 Variable Independiente

Liderazgo

“El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo”, Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972).

Estilos de liderazgo:

- *Directivo*: El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.
- *Tutorial*: El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.
- *Participativo*: El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- *Delegativo*: El líder proporciona poca dirección o apoyo.

5.2 Variable Dependiente

Desarrollo de Recursos Humanos

Richard Swanson (1994) define el desarrollo de los recursos humanos como “un proceso para desarrollar y desencadenar la experiencia humana a través de la capacitación y desarrollo y desarrollo organizacional”

Aún cuando el método de afectar el aprendizaje entre capacitación y desarrollo de personas es similar, presenta una diferencia en cuanto a su perspectiva de tiempo. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán.

Para Bennis (1969), el DO “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

6. Análisis de la Información.

La información fue recogida en aproximadamente 21 días donde se entrevisto a los colaboradores que participaron en la investigación. Una vez recogida la información se procedió a la construcción de una base de datos utilizando el Paquete Office, Software Excel 2007, la cual posteriormente fue sometida a análisis, para esto se utilizo el Paquete Estadístico SPSS 22, con el que se crearon distintas matrices de correlación, que encierran las variables objeto de este estudio.

7. Instrumento de Medición

El instrumento de medición utilizado para este estudio será una encuesta que estará en dos formatos, esto se debe únicamente a la necesidad de adaptar las preguntas para así lograr una mayor comprensión por parte de los encuestados, debido principalmente al tipo de cargo que desempeñan.

El contexto para administrar la encuesta fue de modo auto administrado. La encuesta consta de tres ítems claramente identificables, las cuales se mencionarán a continuación:

7.1 Información Descriptiva de las variables.

Esta primera parte abarca desde la pregunta 1 hasta la 8. Se pretende identificar los antecedentes generales de los Trabajadores de Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana. Este ítem de la encuesta está considerado como una *Variable Independiente*.

1. Género: Manifestación genética que manifiesta al hombre y la mujer.
2. Edad: Medido en años cumplidos a la fecha de la investigación.
3. Antigüedad en la empresa: Medida en Años
4. Antigüedad en el Departamento: Medida en años. (Si son meses, especificar.)
5. Nombre Departamento: Identificación de la unidad a la cual pertenece.
6. Estamento- Rol: Identificar cargo o función dentro de la organización.
7. Calidad de contrato: Contrato Indefinido o a Plazo fijo.
8. Tipo de Contrato: Full Time o Part Time.

7.2 Liderazgo

Esta segunda etapa se pretende analizar los estilos de liderazgo. El objetivo es identificar cuál o cuáles son los estilos predominantes de liderazgo, percibido por los trabajadores de Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana. Esta encuesta de 38 preguntas presenta una categorización ordinal con puntuaciones de 1 a 5 en la escala de Likert.

Donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3= Neutro, 4= De Acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Este ítem de la encuesta está considerado como una *Variable Independiente*.

La encuesta a aplicar se adaptara en base a los distintos tipos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard ²⁶.

Los estilos de liderazgo son:

- *Directivo*
- *Tutorial*
- *Participativo*
- *Delegativo*

7.3 Desarrollo de Recursos Humanos

La tercera parte comprende una encuesta de elaboración propia que consta de 34 preguntas, con la que se pretende identificar el desarrollo de recursos humanos percibido por los trabajadores de Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana. Esta encuesta tiene una presentación en escala de Likert presentando una categorización ordinal con puntuaciones de 1 a 5. Donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3=Neutro, 4 =De Acuerdo y 5= Totalmente de Acuerdo. Este ítem de la encuesta está considerado como una *Variable Dependiente*.

26

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/305/1/Estilos_Liderazgo_Predominan_Arcila_2010.pdf

8. Universo de Estudio.

8.1 Población en Estudio.

La población sobre la cual se realizará el estudio está constituida por 155 trabajadores, al 05 de noviembre de 2014, de Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana.

8.2 Diseño de Muestra

Respecto de los 155 empleados que posee Ripley como fuerza de ventas a la fecha de la encuesta, tenemos que el 14,84% se encuentran con licencias médicas lo que equivale a 23 funcionarios, lo que da una dotación activa al momento de la encuesta de 132 funcionarios. La encuesta fue realizada a 125 personas lo que equivale a una muestra del 94,70%, sin embargo 107 encuestas fueron respondidas válidamente, cercano al 80% de la dotación, lo que representa una muestra óptima para la investigación.

Tabla N° 2		
Diseño de la Muestra		
	N° Trabajadores	Porcentaje
Universo Total	155	100%
Universo Activo	132	85,16%
Muestra	125	94,70%
Respuestas Validas (Muestra)	107	85,60%
Respuestas Validas (Universo)	107	81,06%

8.3 Colaboradores por Departamento v/s Encuestados por Departamento

Tabla N° 1			
Colaboradores por Departamento v/s Colaboradores Encuestados			
Departamento	Colaboradores por Departamento	Encuestados por Departamento	Porcentaje de la Muestra
D1	22	20	91%
D2	21	19	90%
D3	15	13	87%
D4	26	18	69%
D5	20	14	70%
D6	15	13	87%
D7	13	10	77%

Cabe señalar que la muestra por departamento equivale un 69% correspondiente al departamento de calzado niño, niña, hombre, dama y deporte como intervalo mínimo y un intervalo máximo de 91% correspondiente a los departamentos de perfumería, carteras, lencería, mundo joven dama.

8.4 Codificación de Departamentos

Tabla N° 3	
Departamento	Codificación
D1	Perfumería , Carteras, Lencería, Mundo Joven Dama
D2	Tv Audio, Video, Computación, Telefonía, Electrónica, Línea Blanca
D3	Bebe, Niño, Niña , Lolos, Infantil
D4	Calzado Niño, Niña, Hombre, Dama y Deporte
D5	Sport Mujer, Modas Dama
D6	Sport Hombre, Sastrería, Mundo Joven Hombre
D7	Deco-Duro, Deco-Blando, Cama, Muebles

8.5 Reseña Histórica

Año	Sucesos Históricos
1956	Se inaugura la primera tienda en Chile por la familia Calderón.
1976	Comienza el negocio de crédito.
1985	San Diego Primera tienda por departamento en Santiago.
1986	Barros Arana Primera tienda por departamento fuera de Santiago.
1993	Apertura Ripley Parque Arauco, comienza un nuevo reposicionamiento de la marca.
1997	Primera tienda por departamento en Perú, ubicada en Jockey Plaza, Lima.
2000	Ripley realiza venta de productos online, a través de www.ripley.cl .

2002	Banco Ripley Chile comienza sus operaciones.
2003	Ripley Chile realiza su primera emisión de bonos en el mercado local.
2004	Apertura oficina en Hong Kong, mejorando abastecimiento desde Asia.
2005	Inicio oferta pública de acciones de Ripley Corp.
2007	Primer Mall Aventura Plaza en Trujillo, Perú. Alianza estratégica con Palacio de Hierro para entrar en el mercado mexicano.
2008	4 nuevas tiendas en Chile y 1 en Perú. Nuevo centro de distribución.
2009	Se ejecuta la opción de compra del 22,5% de la sociedad Nuevos Desarrollos y se venden las participaciones en mercados maduros.
2010	Estados Financieros bajo norma IFRS. Apertura de 3 nuevas tiendas en Perú.
2012	Apertura de Ripley Costanera Center
2013	Ripley inicia operaciones en Colombia abriendo sus primeras tres tiendas en Cacique Centro Comercial en Bucaramanga, Calima Centro Comercial y Centro Mayor Centro Comercial en Bogotá.
2014	En el mes de febrero se hizo la apertura de Ripley en San Pedro Plaza Comercial en la ciudad de Neiva y en el mes de agosto se inauguró Ripley en Viva Villavicencio.

8.6 Descripción de la Empresa.

Ripley Corp nació inicialmente para satisfacer las necesidades de vestuario de las familias de ingresos bajos y medios. Ripley Corp. es hoy una de las mayores compañías del sector Retail de Chile y Perú, a partir de 2013 está presente con tiendas en Colombia.

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento, acompañado por un negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley. Asimismo, maneja el Banco Ripley y participa en la propiedad de centros comerciales en

Chile y Perú. Actualmente administra 60 tiendas con una superficie de venta total de más de 410 mil metros cuadrados, y con más de 1,5 millones de tarjetas de crédito con saldo.

8.6.1 Misión.

Una sólida vocación de servicio al cliente, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia.

8.6.2 Visión.

Ser el Retail-Financiero líder en los países donde operamos, a partir de la preferencia de nuestros clientes, el desarrollo de nuestros colaboradores, el retorno sobre el capital invertido y el compromiso responsable con la sociedad.

8.6.3 Valores.

Al escoger ingresar a Empresas Ripley, se pasa a formar parte de un equipo profesional de alta exigencia, así como a un grupo humano de excelencia, cuyos valores fundamentales son:

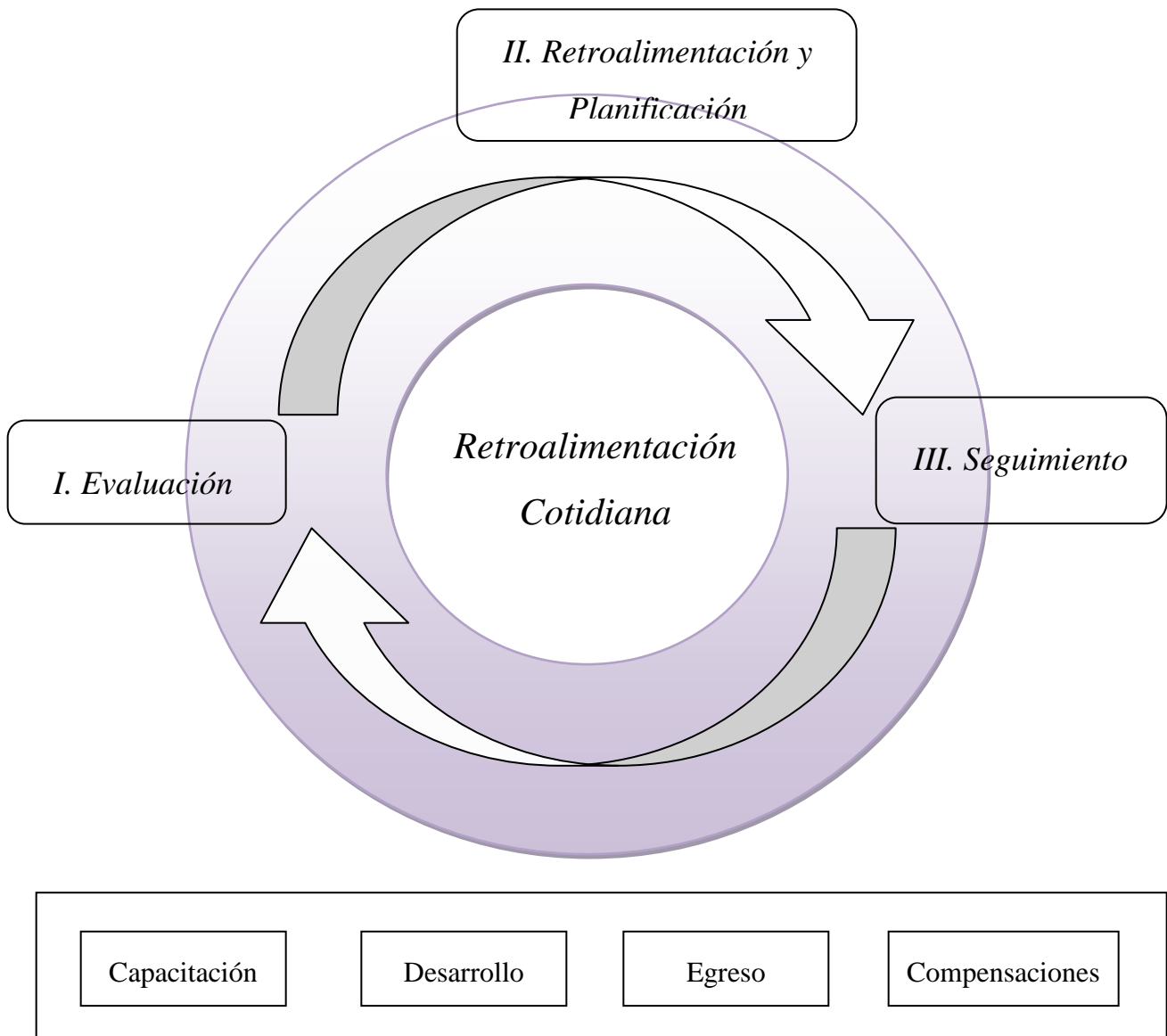
- La lealtad.
- El sentido de superación.
- La innovación.
- Dedicación constante a la labor que realiza

¿Qué esperamos de cada uno de los trabajadores de Empresas Ripley?

A cada uno de los empleados de nuestra empresa le pedimos un alto compromiso y entrega, que se traduce básicamente en:

- Calidad en su desempeño
- Compromiso frente a sus obligaciones
- Honestidad, lealtad e integridad en su relación con Empresas Ripley y con quienes la componen.

8.7 Ciclo de Desarrollo de Personas en Ripley.



8.7.1 Descripción

Es un proceso técnico, realizado por el jefe directo de cada colaborador, los que deben poseer contrato indefinido y antigüedad mayor a tres meses al momento de la evaluación, ya que se evalúan una serie de factores del desempeño como el conocimiento y comprensión del cargo, calidad del trabajo, compromiso organizacional, orientación al logro y compromiso con el Cliente, ésta evaluación se realiza a través de una escala numérica que represente el desempeño alcanzado.

Cabe destacar que los colaboradores son los principales actores y responsables de su propio desarrollo, por cual, se espera que tengan un rol activo en cada una de las etapas del Ciclo del Desarrollo.

En relación a la periodicidad de las etapas estas se realizan en los siguientes meses

- Evaluación → Julio
- Retroalimentación y Planificación → Agosto
- Seguimiento → Febrero - Marzo

Al evaluar, retroalimentar y seguir a los colaboradores se obtienen las siguientes consecuencias:

- Capacitación Laboral: Detección de las Necesidades de Capacitación y Capacitaciones Específicas.
- Desarrollo Profesional: Movilidad Interna y Reconocimientos Anuales.
- Egresos: Desvinculaciones.
- Compensaciones: Revisión de Rentas.

8.7.2 Objetivos

- Generar espacios de dialogo cercano y transparente entre líderes y colaboradores, que nos permitan conocer qué se espera de nuestro trabajo y al mismo tiempo saber cómo lo estamos haciendo.
- Con esta información, en conjunto, líder y colaborador podrán planificar e implementar planes de desarrollo para potenciar el desarrollo profesional y personal.

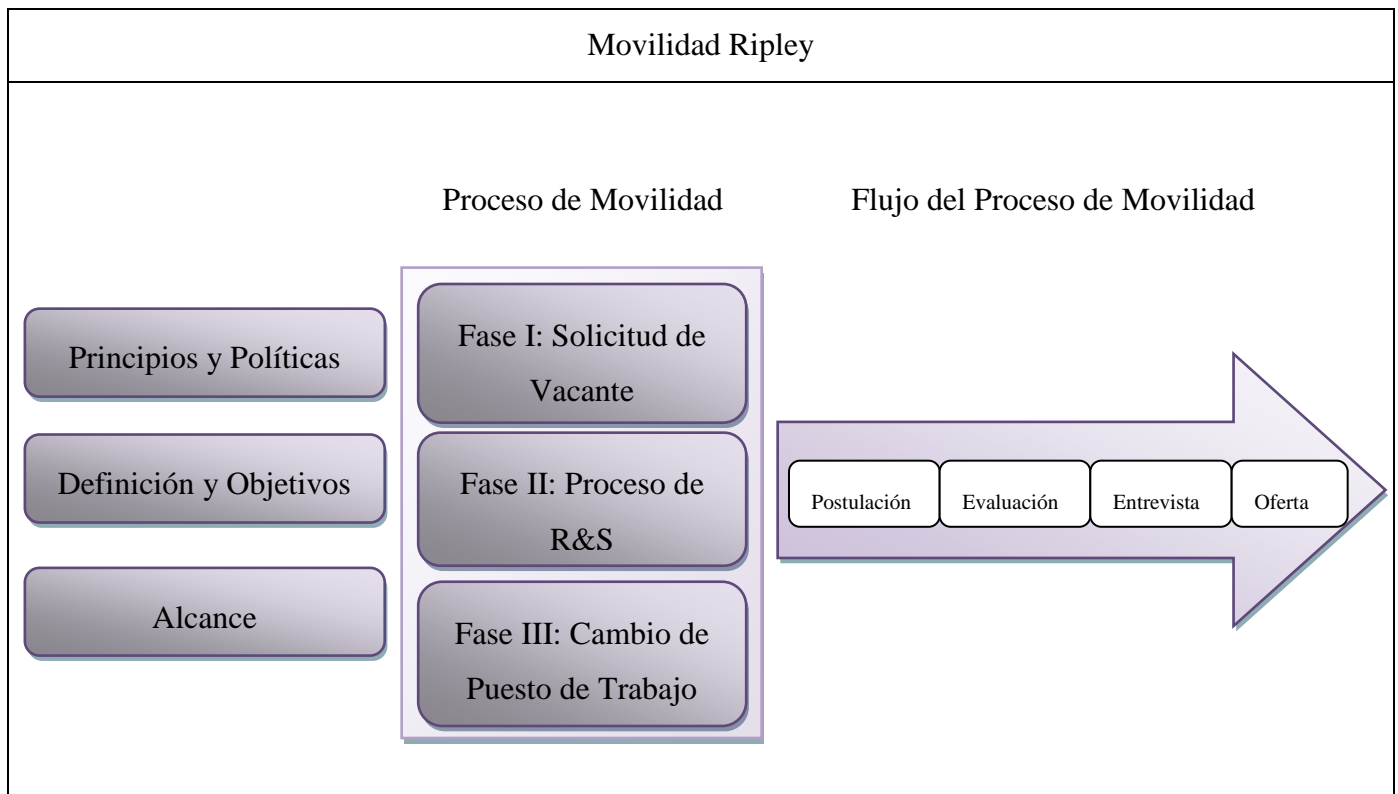
8.7.3 Etapas del Ciclo de Desarrollo de Personas.

I Evaluación: Consiste en la evaluación de factores de desempeño, competencias y/o metas esperadas versus las observadas en un determinado periodo, así como del cumplimiento de compromisos acordados en ciclos anteriores en la Etapa de Planificación.

II Retroalimentación y Planificación: Es la comunicación por parte del líder de los resultados obtenidos en la evaluación, destacando fortalezas y oportunidades de mejora. A partir de ello se genera un Plan de Desarrollo con acuerdos y compromisos de mejora en conjunto entre supervisor y supervisado.

III Seguimiento Formal: Etapa formal de retroalimentación por parte del líder respecto a los avances obtenidos en las acciones del Plan de Desarrollo acordado y sobre el desempeño, competencias y avance en cumplimiento de metas observado a la fecha.

8.8 Movilidad Laboral en Ripley.



8.8.1 Principios y Políticas.

Principios.

Se tiene por objetivo generar, al interior de la compañía, oportunidades de desarrollo laboral y profesional a los colaboradores, el cual se sustenta en 3 principios fundamentales:

- Meritocracia: Posiciones conseguidas por el merito personal.
- Transparencia: Del proceso y sus implicancias.
- Objetividad: En el análisis de la información requerida.

Para Ripley es fundamental constituirse en la mejor opción de desarrollo para sus colaboradores, por lo que tienen la primera prioridad en los procesos de selección.

Requisitos de postulación Movilidad Ripley:

- Antigüedad superior a un año en su cargo actual.
- Contar con Evaluación de Desempeño y nota igual o superior a 3.0.
- En el caso de licencias iguales o superiores a 6 meses, el colaborador deberá cumplir tres meses de continuidad antes de postular.

Políticas.

- **Cargos con supervisión de personal y/o cambios relevantes en funciones y responsabilidad:** Deben someterse a evaluaciones psicolaborales.
- **Cargos que no impliquen liderazgo:** posterior a la revisión curricular y de políticas, pasan directo a entrevista con jefatura.
- **Concurso Desierto:** El total de postulantes no cumplan con los requisitos mínimos exigidos o no se reciban postulaciones.
- **Búsqueda externa:** se iniciará una vez que el concurso interno se declare desierto, a excepción de perfiles especializados y cargos de baja frecuencia o cambios de perfiles.

Si la estrategia o el negocio lo requieren, es atribución del Gerente de primera línea y Subgerente de Desarrollo excepcionar y realizar búsquedas en paralelo al concurso interno.

El colaborador no requiere autorización formal de su jefatura para participar en un proceso de movilidad.

8.8.2 Definición y Objetivos.

Para Ripley la Movilidad se entiende como:

El proceso de selección interna al cual los colaboradores pueden acceder en 2 caminos:

Rotación o Transferencia: Es el movimiento horizontal, es decir, conserva su jerarquía, pero cambian sus funciones.

Ascenso o Promoción: Es el movimiento vertical, se ocupa un puesto superior desde el punto de vista jerárquico.

El Objetivo es:

“Promover al interior de la compañía, oportunidades de desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, permitiendo que éste se convierta en el gestor activo de su propio crecimiento.”

8.8.3 Alcance.

Movilidad Ripley inicialmente considera:

- Vacantes para cargos de Liderazgo de la Compañía (subgerentes, jefaturas, supervisores, encargados y coordinadores.)
- Vacantes que correspondan a cargos de Back Office o áreas de apoyo (Administrativos, asistentes, analistas y profesionales.)
 - Se excluyen vacantes de cargos gerenciales de 1era y 2da línea.
 - Se excluyen vacantes de cargos masivos de entrada de las siguientes áreas:
 - Supply Chain: Operarios.
 - Sucursales: Vendedores, Ordenadores y Bodegueros.

8.8.4 Proceso de Solicitud.

- **Fase I Solicitud de reposición de vacante:** La persona que solicita la vacante es el gerente o subgerente.
- **Fase II Proceso de Reclutamiento y Selección:** El gerente de primera o segunda línea consulta de la gestión de personas.
- **Fase III Cambio efectivo de puesto de trabajo:** Cambio a nuevo cargo.

8.8.5 Flujo del Proceso de Movilidad.

- **Solicitud de Vacante:** Gerente o Subgerente realiza solicitud.
- **Aprobación de Vacante:** Gerente de 1º o 2ª línea y Consultor de Gestión de Personas.
- **Recepción de Solicitud y Publicación del Aviso (R y S):** Comunicación vía internet por medio del portal y mail movilidad Ripley, y también a través de murales y afiches llamados LCD de movilidad laboral.
- **Postulaciones de Candidatos:** Existe un plazo de 7 días para la recepción de ficha de vacante desde la fecha de publicación.

- **Evaluación:** Cumplimiento de requisitos y análisis curricular.
 - Si son 5 o menos candidatos que cumplen con los requisitos, se realizan de inmediato las entrevistas, a excepción de los líderes que deben rendir una evaluación psicolaboral previa.
 - Si son más de 5 candidatos se procede a seleccionar mediante assessment²⁷, luego se realizan las entrevistas, a excepción de las postulaciones a líderes, los cuales deben rendir una evaluación psicolaboral previa.
- **Entrevista Jefe Solicitante a Terna y Selección de Candidato.**
- **Elaboración y envío de Carta de Oferta.**
- **Cambio a Nuevo Cargo:** Comunicación formal a Jefatura de origen y publicación del cierre del proceso.

²⁷ Assessment: es un instrumento de alta especificidad técnica para la evaluación de potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y/o tareas. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer.

Capítulo IV: Resultados

1. Análisis de Fiabilidad

La puntuación Alfa de Cronbach para la escala “Estilos De Liderazgo” es superior a 0,7 (Cuadro N° 4). Es decir, los ítems que pretenden medir los estilos de liderazgo presentan una consistencia interna aceptable de acuerdo a lo planteado por George y Mallery (2003), no debiendo eliminar ningún ítem.

1.1 Escala Estilos de Liderazgo

Cuadro N° 4			
ESTILOS DE LIDERAZGO	NÚMERO DE ELEMENTOS	ALFA DE CRONBACH	AUMENTA EL ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA UN ELEMENTO
DIRIGIR	9	0,914	Si eliminamos el ítem 1 alfa aumenta a 0.926. Se decide no eliminar
PARTICIPAR	12	0,940	NO
TUTORIAL	9	0,901	NO
DELEGAR	8	0,746	Si eliminamos el ítem 8 alfa aumenta a 0.776. Si eliminamos el ítem 21 alfa aumenta a 0.768. Se decide no eliminar

1.2 Escala Desarrollo de Recursos Humanos

La puntuación Alfa de Cronbach para la escala “Desarrollo De Los Recursos Humanos” es de 0,8 (Cuadro N° 5). Es decir, el instrumento presenta una consistencia interna buena de acuerdo a lo planteado por George y Mallery (2003) y posee todas las cualidades para ser aplicado y posteriormente analizado sin eliminar ningún ítem.

Cuadro N° 5			
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	NÚMERO DE ELEMENTOS	ALFA DE CRONBACH	AUMENTA EL ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA UN ELEMENTO
CAPACITACIÓN	14	0,931	Si eliminamos el ítem 2 alfa aumenta a 0.934. Se decide no eliminar
DESARROLLO DE PERSONAS	10	0,872	NO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	10	0,888	NO

2. Información Descriptiva de la Muestra.

2.1 Género

Cuadro N° 6					
DEPARTAMENTO	GENEROS				TOTAL
	FEMENINO	%	MASCULINO	%	
D1	19	95%	1	5%	20
D2	5	26%	14	74%	19
D3	11	85%	2	15%	13
D4	11	61%	7	39%	18
D5	14	100%	0	0%	14
D6	3	23%	10	77%	13
D7	3	30%	7	70%	10
Total	66	62%	41	38%	107
%	61,7%		38,3%		100%

Según lo observado (Cuadro N° 6) se puede decir que de los 107 trabajadores que participaron en el estudio, se logra apreciar la presencia de una mayor cantidad del género femenino, representando un 61,7% de la muestra total y el género masculino representa un 38,3% de la muestra.

Es posible identificar que en el D5 (100%) y D1 (95%) es donde se observa mayor presencia de género femenino.

2.2 Edad.

Cuadro N° 7				
DEPARTAMENTO	EDAD DE LOS FUNCIONARIOS			TOTAL
	0-25	26-39	40 o más	
D1	0	9	11	20
D2	1	9	9	19
D3	4	3	6	13
D4	1	7	10	18
D5	1	6	7	14
D6	0	2	11	13
D7	2	1	7	10
Total	9	37	61	107
%	8%	35%	57%	100,0%

Según los datos entregados por el cuadro N° 7 podemos decir que un 8% de los trabajadores se encuentra al comienzo de su vida laboral ya que se encuentran entre los 18 y 25 años de edad, además podemos determinar que un 35% de los encuestados se encuentran en plena edad productiva ya que se ubican entre los 26 y 39 años de edad, finalmente es posible mencionar que el 57% de los funcionarios tienen 40 años o más.

Cuadro N° 8		
	Femenino	Masculino
Promedio	40,18	42,76
Mínimo	22	19
Máximo	65	63

La edad promedio es de las mujeres es de 40,18 años. Las edades extremas de las encuestadas son 22 y 65 años respectivamente.

La edad promedio de los hombres es de 42,76 años. Las edades extremas de los encuestados son 19 y 63 años respectivamente.

2.3 Antigüedad en la Empresa.

Cuadro N° 9				
DEPARTAMENTO	Antigüedad de los Funcionarios en la Empresa			TOTAL
	0-7	8-21	22 O MÁS	
D1	5	9	6	20
D2	4	11	4	19
D3	4	4	5	13
D4	7	6	5	18
D5	4	8	2	14
D6	3	3	7	13
D7	2	2	6	10
Total	29	43	35	107
%	27%	40%	33%	100%

Como se puede observar en el cuadro N° 9 un 27% de los encuestados lleva trabajando en la organización entre 0 y 7 años. El 40% de los encuestados se encuentra en un rango de 8 a 21 años en la empresa. Finalmente, un 33% de los trabajadores lleva 22 años o más en la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos es posible observar que la empresa presenta una alta estabilidad laboral.

El promedio de años de antigüedad de los funcionarios en la empresa es de 14,7 años, con un máximo de 29 años y un mínimo 1 año.

2.4 Antigüedad en el Departamento.

Cuadro N° 10				
Departamento	Antigüedad de los Funcionarios en el Departamento			Total
	0-3	4-17	18 o más	
D1	3	11	6	20
D2	5	12	2	19
D3	4	4	5	13
D4	6	9	3	18
D5	3	8	3	14
D6	3	4	6	13
D7	2	4	4	10
Total	26	52	29	107
%	24%	49%	27%	100%

Al observar el Cuadro N° 10 podemos identificar que el 24% de los funcionarios tiene una antigüedad en el departamento entre 0 y 3 años, los funcionarios llevan entre 4 y 17 años en el departamento, representan un 49% del total de los trabajadores, finalmente, los trabajadores con mayor experiencia en su área, es decir, que llevan 18 años o más en el departamento en que se desempeñan, representan un 27% del total de trabajadores.

El promedio de años de antigüedad de los trabajadores en el departamento es de 11,4 años, con un máximo de 29 años y un mínimo 1 año.

2.5 Estamento-Rol

Cuadro N° 11				
	ESTAMENTO O ROL			TOTAL
	JEFATURA	SUPERVISOR INTEGRAL	VENDEDOR INTEGRAL	
TOTAL	3	5	99	107
%	2,8%	4,7%	92,5%	100,0%

Según lo indicado en el Cuadro N° 11 en relación al cargo que poseen los funcionarios encuestados en la empresa, podemos decir, que el mayor porcentaje está representado por vendedor integral con un 92,5% del total de la muestra, seguido por supervisores integrales con un 4,7%, finalmente encontramos el cargo de jefatura que representa un 3% del total de encuestados.

2.6 Calidad y Tipo de Contrato.

Cuadro N° 12				
	CALIDAD DE CONTRATO		TIPO DE CONTRATO	
	INDEFINIDO	PLAZO FIJO	FULL-TIME	PART-TIME
TOTAL	107	0	102	5
	100,0%	0,0%	95,3%	4,7%

Como se puede observar en el Cuadro N° 12 el 100%, de los trabajadores encuestados poseen contrato indefinido. Asimismo, es posible indicar que el 95.3% es Full-Time y el 4,7% posee contrato Part-Time.

3. Descripción Estadística de las Variables.

3.1 Estilos de Liderazgo.

Cuadro N° 13				
VARIABLE DEPTO	PROMEDIOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO			
	DIRIGIR	PARTICIPAR	TUTORIAL	DELEGAR
D1	4,08	4,02	3,82	3,14
D2	3,58	3,49	3,47	3,16
D3	3,79	3,82	3,75	3,50
D4	4,02	3,91	3,86	3,47
D5	3,86	3,70	3,49	3,29
D6	3,74	3,79	3,68	3,26
D7	3,74	3,71	3,72	3,26
MEDIA	3,83	3,78	3,68	3,30
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,17	0,17	0,15	0,14

Según lo observado en el Cuadro N° 13 en relación a los estilos de liderazgo, podemos determinar que no existe gran diferencia en los resultados obtenidos por los distintos departamentos pero aun así es posible destacar lo siguiente:

Los encuestados del departamento D1 con una puntuación de 4,08, D2 con una puntuación de 3,58, D4 con una puntuación de 4,02, D5 con una puntuación de 3,86 y D7 con una puntuación de 3,74 perciben que el estilo de liderazgo que más se asemeja al comportamiento de su jefe es el estilo directivo, es decir, el líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán las diversas tareas, este tipo de liderazgo posee un comportamiento altamente relacionado con las tareas y bajo con las relaciones.

En relación a los encuestados del departamento D3 con una puntuación de 3,82 y D6 con una puntuación de 3,79 perciben que el estilo de liderazgo que más se asemeja al comportamiento de su jefe es el estilo participativo, es decir, el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar, este tipo de liderazgo posee un comportamiento alto con las relaciones y bajo comportamiento relacionado con las tareas.

3.2 Desarrollo de los Recursos Humanos

Cuadro N° 14			
VARIABLE DEPTO	CAPACITACION	DESARROLLO DE PERSONAS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
D1	4,15	4,12	3,90
D2	3,98	3,98	3,52
D3	3,88	4,00	3,32
D4	3,87	3,89	3,54
D5	4,19	4,04	3,51
D6	4,14	4,01	3,49
D7	3,95	3,96	3,64
MEDIA	4,02	4,00	3,56
DESV ESTANDAR	0,135	0,069	0,175

Según lo observado en el cuadro N° 14 es posible indicar lo siguiente:

1. En relación a la variable capacitación los promedios oscilan entre 3,87 correspondiente al departamento D4 y 4,15 correspondiente al departamento D1. Esto indica que los encuestados del departamento D4 se presentan neutros ante las afirmaciones de Capacitaciones laborales realizadas dentro de la organización, por

otro lado los encuestados de los departamentos D1 están “De Acuerdo” con las afirmaciones de Capacitaciones laborales que se realizan en la empresa. El promedio de los departamentos ante esta variable es 4,02.

2. En relación a la variable Desarrollo de Personas los promedios oscilan entre 3,89 correspondiente al departamento D4 y 4,12 correspondiente al departamento D1. Esto indica que los encuestados del departamento D4 se presentan “Neutros” ante las afirmaciones de Desarrollo de Personas realizadas dentro de la organización, por otro lado los encuestados de los departamentos D1 están “De Acuerdo” con las afirmaciones de Desarrollo de Personas que se realizan en la empresa. El promedio de los departamentos ante esta variable es 4,00.
3. En relación a la variable Desarrollo de Personas los promedios extremos están entre 3,32 correspondiente al departamento D3 y 3,90 correspondiente al departamento D1. Esto indica que los encuestados del departamento D3 y D1 se presentan “Neutros” ante las afirmaciones de Desarrollo Organizacional. El promedio de los departamentos ante esta variable es 3,56.

4. Correlaciones Entre Las Variables

Cuadro N° 15					
Estilos de Liderazgo Desarrollo de RRHH		Directivo	Participativo	Tutorial	Delegativo
		Capacitación	Correlación de Pearson	,519**	,504**
Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,003
Desarrollo de Personas	Correlación de Pearson	,589**	,577**	,547**	,290**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002
Desarrollo Organizacional	Correlación de Pearson	,642**	,605**	,568**	,211*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,029

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De acuerdo a lo percibido en el Cuadro N° 15

1. La variable “Estilos de liderazgo directivo” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, “Desarrollo Organizacional”, con un nivel de significancia de 99%, es decir, a medida que el líder sea capaz de definir los roles, dar instrucciones claras y específicas, mayor será la disposición de los colaboradores por participar en las capacitaciones laborales, desarrollarse dentro de la organización y comprenderán una mayor existencia de preocupación de la empresa por su desarrollo y adaptabilidad a los cambios.

2. La variable “Estilos de liderazgo Participativo” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, “Desarrollo Organizacional”, con un nivel de significancia de 99%, es decir, a medida que los líderes comparten la toma de decisiones, los seguidores se sentirán mayor motivación y serán capaces de realizar las actividades además aumentarán la disposición a hacer lo que el líder desea lo que contribuye a una mejora en el desarrollo de su trabajo a toda su capacidad.
3. La variable “Estilos de liderazgo de Tutorial” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, “Desarrollo Organizacional”, con un nivel de significancia de 99%, es decir, el líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo, se da cuando las personas no tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo alguna actividad, pero están dispuestas a desarrollar distintas destrezas o habilidades que sean requeridas para el cumplimiento de objetivos.
4. La variable “Estilos de liderazgo Delegativo” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, con un nivel de significancia de 99%, de la misma forma esta variable con la variable “Desarrollo Organizacional” presentan una correlación positiva estadísticamente significativa, con un nivel de significancia de 95% ,es decir, el líder proporciona poca dirección o apoyo y se da principalmente porque los seguidores son capaces de desarrollar la tarea y están dispuestos realizar las actividades encomendadas por lo que el líder no necesita hacer mucho, en este caso el desarrollo de los recursos humanos depende principalmente de los trabajadores.

Capítulo V Conclusiones y Sugerencias.

1. Análisis Descriptivo.

1.1 Estilos de liderazgo

De acuerdo a la percepción de los encuestados se concluye que el estilo predominante en la organización es el liderazgo Directivo. En este caso los trabajadores consideran que el líder es quien define los roles, programa el trabajo que se realizará y los guía en el desarrollo de las tareas proporcionando instrucciones claras y específicas. Este estilo de liderazgo posee un comportamiento altamente relacionado con las tareas y bajo con las relaciones.

1.2 Desarrollo de los recursos Humanos

De acuerdo a la variables de desarrollo de los recursos humanos los colaboradores consideran que es importante y necesario ya que podrán adquirir nuevas habilidades y conocimientos como también desarrollar todas sus potencialidades y competencias que le entregarán mayor eficiencia en el puesto, además de estar preparados para enfrentar eficientemente las nuevas necesidades de la empresa y las condiciones cambiantes del entorno.

2. Análisis Correlacional

De acuerdo a los resultados entregados por los instrumentos de medida en la investigación podemos ver una correlación positiva, con un nivel de significancia del 99% en los estilos de liderazgo y desarrollo de los recursos humanos.

A medida que el líder es capaz de evaluar y reconocer el nivel de preparación del los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores, fomentando la participación y la comunicación bidireccional, los colaboradores estarán más dispuestos a adaptarse a los

cambios, del mismo modo cuando se sienten valorados por la organización y su participación dentro de ella es más activa, sentirán mayor disposición a participar en las distintas actividades de desarrollo instauradas en la empresa. Por lo tanto el líder debe ser flexible y capaz de adaptar su comportamiento a las necesidades de sus colaboradores para ir aumentando su madurez y nivel de desarrollo, lo que contribuye al cumplimiento de las expectativas, objetivos y metas de la organización.

3. Verificación de hipótesis

A través de los resultados obtenidos, es posible comprobar que las variables estilos de liderazgo y la variable desarrollo de los recursos humanos, poseen una relación positiva con un alto grado de correlación. Por lo tanto, es posible determinar que la hipótesis se ha probado ya que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

4. Sugerencias

En relación al instrumento es necesario realizar acciones de perfeccionamiento, con el fin de reducir la encuesta, a través, de preguntas que entreguen información concreta debido a lo difícil que resulta para los encuestados dedicar el tiempo necesario para una encuesta tan extensa.

En cuanto al comportamiento de liderazgo es importante que el líder tenga la capacidad de ir avanzando, permitiendo el desarrollo de sus subordinados en relación a su madurez y así conseguir más efectividad y mayores niveles de compromiso y confianza en el desarrollo de sus labores.

Si bien la organización realiza actividades de desarrollo frecuentemente, según señalado en el punto 8.7 del capítulo III, es importante que los programas sean acordes a las necesidades y expectativas de los trabajadores, ya que éstos destacan la preocupación de la empresa en éste ámbito pero no consideran que estas actividades les permita aumentar las posibilidades de ocupar un puesto más alto en la organización.

De la misma forma los colaboradores consideran que corrigiendo el punto señalado anteriormente tendrán mejores posibilidades de participar activamente en los procesos de movilidad interna, a su vez mejorara su percepción en relación al interés real que demuestra la empresa por su desarrollo.

REFERENCIAS

Libros

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

David I. Bertocci. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. Editorial University Press of América.

Fernández M. y Sánchez J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santo, Madrid.

Guizar R. (2005). *Desarrollo Organizacional*. (2ª ed.). México, McGraw-Hill.

Manuel Garzón, (2005), *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Palomo Mª T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª Ed.). Madrid, Editorial ESIC.

Palomo Mª T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª ed). Madrid, Editorial ESIC.

Robbins S. & Coulter M. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10º edición). México: Prentice Hall.

Robbins S. & Coulter M. (2005). *Administración* (8º ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana.

Stoner J., Freedman E. & Gilbert D. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Richard Swanson. (1995). *Human Resource Development: Performance is the key*

Tesis

Acevedo J. & Aravena G. (2009) *Efecto De Las Creencias Organizacionales En Los Estilos De Liderazgo*. Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Hurtado M. & Navarrete L. (2012). *El efecto de la capacitación laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana*. Tesis no publicada, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Sepúlveda L. (2007). *Relación existente entre un estilo de liderazgo versus la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de trabajo del área de colaje, Planta N°1 Fanalozza S.A*. Tesis no publicada, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Soto I. & Ovalle R. (2007). *La evaluación del desempeño y su importancia en el desarrollo profesional*. Tesis no publicada, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Urrutia M. (2014). *Relación entre las variables satisfacción laboral y liderazgo en los funcionarios de la ilustre municipalidad de Nacimiento*. Tesis no publicada, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Arcila H., Londoño M & Roa J. (2010). *Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización domino´s pizza de la ciudad de Medellín*. Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/305/1/Estilos_Liderazgo_Predominan_Arcila_2010.pdf

Anexos

Estilos de Liderazgo

Cuadro N° 16

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	9

Estadísticas de total de elemento

Dirigir	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas	30,59	34,188	,406	,926
Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente	30,88	31,108	,730	,902
Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos	30,62	31,748	,758	,900
Mi jefe recalca la importancia que tienen las tareas y los plazos	30,43	33,417	,733	,903
Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca	30,94	31,053	,760	,899
Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	30,98	31,000	,692	,905
Mi jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente	30,89	31,836	,783	,899
Mi jefe encamina a sus colaboradores a trabajar de una manera bien definida	30,75	31,813	,742	,901
Mi jefe redefine las metas y supervisa cuidadosamente	30,71	31,604	,782	,898

Cuadro N° 17

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	12

Estadísticas de total de elemento				
Participar	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe inicia una interacción amistosa, pero se asegura que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándares	41,46	60,741	,651	,939
Mi jefe habla con los colaboradores y luego determina los objetivos	41,64	60,347	,735	,935
Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver el problema juntos	41,76	59,129	,770	,934
Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio	41,62	61,899	,688	,937
Mi jefe ensaya su solución con los colaboradores y analiza la necesidad de prácticas nuevas	41,83	61,236	,713	,936
Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	41,72	60,940	,697	,937
Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan los nuevos estándares	41,64	60,290	,778	,934
Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	41,57	60,172	,760	,934
Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo, pero controla que se cumplan los objetivos	41,60	61,224	,773	,934
Mi jefe está dispuesto a hacer los cambio sugeridos, pero mantiene el control de la implementación	41,63	60,576	,729	,935
Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas	41,66	61,754	,728	,936
Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	41,62	61,069	,755	,935

Cuadro N° 18

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	9

Estadísticas de total de elemento				
Tutorial	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	29,42	31,378	,623	,893
Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	29,33	29,713	,713	,886
Mi jefe permite la participación grupal en la redefinición de estándares, pero no los apremia	29,55	31,401	,687	,889
Mi jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia	29,57	31,644	,569	,897
Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre el problema y permite que lo discutan con él	29,60	30,563	,683	,889
Mi jefe no perjudica las relaciones jefe colaborador por ser demasiado directivo	29,50	31,347	,618	,894
Mi jefe permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	29,35	29,870	,726	,885
Mi jefe permite la discusión con los colaboradores, pero trata de no perjudicar las relaciones jefe colaborador	29,52	30,157	,690	,888
Mi jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia	29,58	30,189	,716	,886

Cuadro N° 19

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,746	8

Estadísticas de total de elemento				
Delegar	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe deja la solución en manos del grupo	23,04	20,300	,487	,710
Mi jefe no toma ninguna medida definitiva	23,57	23,889	,147	,773
Mi jefe deja que el grupo lo resuelva	22,99	19,613	,607	,686
Mi jefe evita la confrontación sin ejercer presión	22,70	24,306	,147	,768
Mi jefe permite al grupo elegir su rumbo	23,09	20,727	,493	,709
Mi jefe es cauto y no interviene	22,96	20,904	,538	,703
Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos	22,74	20,459	,596	,692
Mi jefe deja que el grupo siga solo	23,13	19,341	,557	,694

Desarrollo de Recursos Humanos

Cuadro N° 20

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	14

Estadísticas de total de elemento

Capacitación	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Las capacitaciones mejoran mi desempeño laboral	52,12	80,353	,748	,923
El ambiente donde se realizan las capacitaciones influyen en mi aprendizaje	52,31	83,970	,429	,934
Las capacitaciones pueden aumentan las posibilidades de ascenso o aumentos laborales	52,90	79,489	,576	,930
La empresa tiene un programa de detección de necesidades de capacitación	52,92	80,851	,582	,929
Estoy dispuesto a participar en programas de capacitación	52,02	81,169	,750	,924
Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización	52,31	79,744	,754	,923
La capacitación mejora la toma de decisiones de los empleados	52,28	79,487	,806	,922
Los conocimientos aportados por la capacitación son relevantes en el desempeño de mi trabajo	52,31	79,215	,797	,922
La capacitación contribuye a aumentar la eficacia de la organización	52,07	83,994	,663	,926

La capacitación incrementa mi capital humano	52,26	81,799	,616	,927
Después de la capacitación siento que mi desempeño mejora	52,31	80,781	,715	,924
Los programas de capacitación responden a las necesidades de mi cargo	52,41	80,509	,711	,924
Es necesario tener un plan de capacitación y entrenamiento dentro de la organización	52,06	82,016	,679	,926
La capacitación me brinda la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades	52,22	80,779	,766	,923

Cuadro N° 21

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	10

Estadísticas de total de elemento				
Desarrollo de Personas	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Utilizo los nuevos conocimientos y destreza en mis áreas de actividad	35,92	31,776	,603	,859
Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral	36,10	29,470	,647	,855
Mis opiniones cuentan a la hora de desarrollar una nueva actividad	36,50	31,007	,520	,865
Es necesario fortalecer el conocimiento y dominio del cargo	35,89	32,308	,467	,869
La incorporación de nuevas tecnologías hace necesario que me capacite de forma permanente	35,74	31,006	,631	,856

Mis conocimientos me dan seguridad para hacer mi trabajo	35,64	31,458	,700	,853
Mi puesto es acorde a mi perfil académico	36,39	31,222	,462	,871
Los estudios cursados han sido útiles en mi desempeño profesional	36,17	30,009	,641	,855
Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional	35,78	31,647	,631	,857
Los programas de desarrollo incrementan mi productividad en el trabajo	36,05	30,271	,689	,852

Cuadro N° 22

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	10

Estadísticas de total de elemento				
Desarrollo Organizacional	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
La empresa demuestra interés en mi desarrollo personal	32,40	44,903	,665	,874
Recibo incentivos para realizar bien mi trabajo	32,50	46,177	,539	,884
Mi jefe se preocupa de mi superación	32,21	45,944	,647	,876
La actitud de mi superior me impulsa a mejorar mi desempeño	32,16	47,097	,616	,878
Cuento con recursos necesarios para realizar bien mi trabajo	32,36	46,024	,635	,876

Conozco las oportunidades de movilidad interna que se presentan en mi organización	32,05	46,196	,594	,879
La organización se beneficia de los programas de capacitación del personal	31,69	49,159	,568	,881
La organización me entrega las herramientas necesarias para mi desarrollo	32,10	46,206	,680	,874
Mi desarrollo aumenta las posibilidades de ocupar un puesto más alto dentro de la organización	32,35	45,096	,647	,876
La organización me brinda apoyo para avanzar dentro de ella	32,16	45,890	,676	,874