



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Propuesta para favorecer la Retención del
capital humano a través de un Modelo de
Liderazgo.**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

ALMA YOLANDA JIMÉNEZ LÓPEZ

DIRECTOR DE TESINA:

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

SINODALES:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

MTRA. MARIA TERESA GUTIERREZ ALANÍS

LIC. CECILIA MONTES MEDINA



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.

ABRIL, 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, Martha y José, ya que sin ellos no sería nada de lo que soy, gracias por siempre estar ahí y ayudarme a crecer en todos los sentidos, sin ustedes jamás hubiera llegado a esta meta, este logro es suyo. A ti papá por ser la persona que más admiro en el mundo y mi ejemplo a seguir y a ti mamá por tu amor incondicional, consejos e incansable apoyo. No existe mayor privilegio que ser su hija, los amo.

A mi hermano Manuel por siempre escucharme cuando lo necesito, por siempre estar para apoyarme y respaldarme incluso en mis locuras. Porque tu hambre de ser alguien grande me inspira a no conformarme, a pesar de ser menor. Te quiero mucho hermano

A Enrique porque llegó en el momento preciso para inspirar mi vida, sin ti este proyecto no existiría, tú fuiste la persona que me motivó y me impulsó a trabajar para obtener un título. Gracias por creer en mí y hacer que yo misma me diera cuenta de la capacidad que tengo de cumplir mis metas. Juntos somos un gran equipo, me conviertes en una mejor versión de mí y por eso te amo.

A mis amigas, Candy, Itzel, Chantal, Cintia, Rubi, Lizbeth, Araceli, Silvia, Jazmin y Ximena, unas de toda la vida y otras más recientes, por acompañarme en mi camino, por hacer de mi mundo un lugar mejor y feliz, gracias por su apoyo, consejos e interminables momentos de diversión. He aprendido mucho de cada una de ustedes. Y aunque la vida nos lleve por caminos distintos, siempre quedarán conmigo las bellas vivencias y sé que cuento con ustedes. Gracias por compartir conmigo y su bella amistad.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por permitirme ser una orgullosa miembro de la máxima casa de estudio y por todo lo aprendido en sus aulas.

A mi director Marco Antonio Vicario y a mis sinodales por su tiempo y por compartir su amplio conocimiento y experiencia conmigo en la realización de este proyecto.

Por último, agradezco a Dios por poner a personas tan especiales en mi camino, gracias por todas las bendiciones y gracias por la vida.

Propuesta para favorecer la Retención del capital humano a través de un Modelo de Liderazgo.

Índice.

Resumen	4
Introducción	5
Capítulo 1. Retención del Capital Humano	7
1.1 Definición de Retención del Capital Humano	7
1.2 Problemas que enfrenta la Retención del Capital Humano	9
1.3 Rotación de personal	11
1.4 Principales factores que causan la Rotación de Personal	13
1.5 Costo de la Rotación de Personal	18
1.6 Factores que Favorecen la Retención de Capital Humano	20
Capítulo 2. Liderazgo	34
2.1 Definición de Liderazgo	34
2.2 Estilos de Liderazgo	36
2.3 Modelos de Liderazgo	40
2.4 Características de un líder	67
2.5 Alta Dirección y Liderazgo	70
2.6 Concepto de comunicación	74
2.7 La importancia de la comunicación en el liderazgo	76
Propuesta de Modelo de Liderazgo que favorezca la retención del Capital Humano	80
Justificación	80
Objetivo General	86
Participantes	86

Procedimiento	86
Cartas Descriptivas	88
Descripción de las Dinámicas	93
Materiales	98
Conclusiones	99
Alcances y Limitaciones	101
Referencias Bibliográficas	103
Anexos	112

Resumen

El presente trabajo se enfoca en la Propuesta de un Modelo de Liderazgo que favorezca la Retención de Capital Humano basado en la investigación documental de las causas que generan la rotación, los factores que favorecen la retención del capital humano, los modelos y las características de liderazgo. El modelo está estructurado de cinco características que debe poseer un líder, las cuales fueron seleccionadas, de todas las mencionadas por los diferentes autores de las fuentes revisadas, al vincularse con los factores de retención que se mencionan en el marco teórico. Las características que componen el Modelo de Liderazgo que favorezca la Retención del Capital Humano son: comunicación, empatía, trabajo en equipo, coaching y motivación.

Para implementarlo en una organización se proponen cinco talleres cortos, uno por cada característica que compone el modelo, los cuales serán asignados a los líderes de la empresa de acuerdo con los resultados del cuestionario creado para evaluar que cuales de estas características son área de oportunidad en cada líder.

Con los talleres se pretende apoyar a los líderes de la organización a fortalecer las características del modelo y que con ello resulte una mayor retención del capital humano a su cargo.

Introducción

En la actualidad la Retención de Talento se ha convertido en un reto para las organizaciones que día con día luchan por ser la mejor opción para trabajar y poder ofrecer desarrollo profesional para con ello atraer el personal más calificado y retenerlo dentro de la organización; por esta razón es fundamental conocer y entender las expectativas del personal que ingresa y del talento que ya se encuentra laborando en la organización.

Hoy en día es necesario ofrecer más que un atractivo plan de compensaciones económicas ya que el personal de hoy también busca aprender, tener un crecimiento profesional y sentirse valorados.

En esta última parte los líderes de la empresa juegan un importante papel ya que son con quienes los empleados tienen el contacto directo, la cara de la organización ante el personal.

Por este motivo es de suma importancia contar con líderes cualificados y alineados con uno de los objetivos de la empresa: retener el talento como un activo. Obtener el compromiso del personal depende mucho de la capacidad que tienen los jefes para gestionar personas. Un líder debe contar con características específicas si realmente desea conseguir el compromiso de su gente, entre sus cualidades destacan una buena comunicación, la empatía y la capacidad de involucrar y retar a su equipo a desarrollar sus capacidades profesionales. Un líder que se compromete no habla en términos del “yo”, sino del “nosotros”, dando significado a por qué se hace lo que se hace (Celpax.com, 2017).

Por desgracia muchas veces se falla en algo tan importante como la comunicación, de modo que el personal solamente tiene la posibilidad de sentarse con su líder para hablar de los objetivos y del camino a seguir para conseguirlos en alguna evaluación anual. Esto no es suficiente, el líder debe tener comunicación y dar retroalimentación a sus equipos continuamente para que sepan que van por buen camino y se sientan escuchados y valorados.

Una adecuada comunicación entre el personal humano y los líderes de la empresa es la única forma de conocer sus expectativas, así como conocer sus propuestas y crear la confianza hacia los dirigentes y con ello poder guiarlos para el logro de objetivos profesionales, a nivel personal y a nivel empresa y lograr un mayor compromiso del talento con la organización y su misión.

En este trabajo se pretende, basado en una investigación documental, hacer una propuesta para la implementación de un modelo de liderazgo que contribuya al compromiso del talento humano con la empresa y abra adecuados canales de comunicación que permitan una mayor retención del personal dentro de la organización.

El presente documento está conformado por dos capítulos y una propuesta. El primer capítulo se enfoca en la retención de capital humano con el fin de comprender mejor a que se refiere el concepto, las causas de rotación de personal, los problemas que conlleva, así como los factores que pueden ayudar a favorecer la retención de talento en la organización. El segundo capítulo revisa modelos de liderazgo y las características que necesita tener una persona para considerarse un líder eficaz. Relacionando la información en ambos capítulos es posible hacer la selección de las características que conforman el Modelo de Liderazgo que Favorece la Retención de Capital Humano que se describe en la propuesta.

CAPITULO 1. RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En este capítulo se define que es la Retención del Capital Humano y los problemas que enfrenta. Se toca el tema de la rotación, sus causas, sus consecuencias, así como factores que ayudan a que el personal permanezca mayor tiempo en la organización. Partiendo de esta información es posible identificar las características de liderazgo, las cuales se describen en el segundo capítulo, que compaginan con los factores que favorecen la retención del capital humano.

1.1 Definición de Retención del Capital Humano

Para definir la Retención del Capital Humano se comenzará por definir que es retención y a que se refieren las palabras Capital Humano.

Si se busca comprender el término 'retención' en su sentido más básico, se debe decir que es el acto de retener, contener un elemento, un producto, un ente abstracto en determinado espacio o en poder de determinada persona. Este término se aplica a diversas situaciones, siempre significando la permanencia de un elemento sin posibilidad de ser extraído o trasladado a otro lugar. La retención, cualquiera que sea su aplicación, puede ser tanto voluntaria como involuntaria, espontánea o planeada, interna o externa y los resultados generados por tal retención también pueden variar de caso a caso (Definición ABC, 2017).

Revisando las páginas web Economía 48 (2017), conceptodefinition (2017) y Wikipedia (2017) se puede decir que el capital humano es el más importante dentro de una organización. Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo. Se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad.

Según Russo (2017) el capital humano ha de entenderse como el potencial para crear riqueza que existe en las personas que trabajan para una organización y que incluye todas las facetas de su conocimiento, habilidades, experiencias y esfuerzo.

Es la capacidad y la disposición de los empleados para hacer cosas en nombre de la empresa.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. El capital humano son las personas que integran una empresa, son quienes mueven y quienes dan valor a la empresa, y que gracias a ellas es posible cumplir con los objetivos establecidos. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica (Wikipedia, 2017).

Basándonos en las definiciones anteriores podemos definir "Retención del Capital Humano" como un conjunto de estrategias y acciones que las empresas efectúan con el fin de conservar al personal y su talento dentro de la organización, reducir la rotación de personal y con ello asegurar el cumplimiento de metas organizacionales.

Ban, Drahnak-Faller & Towers (2003), Cavana, Boyd & Taylor (2007) dicen que el tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado (citados en Gonzalez Miranda, 2009). La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral. Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o "estratégico" y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización.

De acuerdo a Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009) en el Instituto Great Place to Work un buen lugar para trabajar es definido como aquel en el cual sus empleados sienten orgullo y placer con sus trabajos y disfrutan de la compañía de otros empleados. La metodología utilizada por el GPTW establece como básicos tres tipos de relaciones laborales de los empleados en tres indicadores: Con la

misión y visión de la empresa: su confianza; con su trabajo: el orgullo y con los otros empleados: sus relaciones.

1.2 Problemas que enfrenta la Retención del Capital Humano

En la actualidad la retención del capital humano se ha convertido en un desafío para las organizaciones debido a la gran competencia por parte de otras empresas por atraer y retener al personal más calificado. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio. Según González Miranda (2009) para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

En un entorno competitivo como el actual, los enfoques innovadores que vinculen estrategias de talento con el negocio resultan fundamentales, porque hoy la gente quiere algo más de su trabajo que una remuneración económica, también quiere aprender, crecer, ser escuchado, sentirse parte del equipo y desarrollarse profesionalmente.

Como Dorado (2013) nos menciona en su artículo, las personas, sobre todo las que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren ingresar, y si el puesto no los convence después de un tiempo de ocuparlo, emigran a otro que les ofrezca lo que piden y que les brinde mayores comodidades.

Como un artículo publicado en Entrepreneur (2015) nos hace mención que la mayoría de las personas están disconformes con su ambiente laboral, debido a que algunas veces las condiciones en la empresa no son óptimas por lo que terminan por abandonar sus puestos, lo que provoca una constante rotación en las organizaciones.

Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser bueno para una empresa; significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques (Gerencie.com, 2017). Sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva. Además, un alto índice de rotación claramente es un punto negativo para la compañía, porque genera desconfianza e inestabilidad, además de que incrementa los costos en la búsqueda y reclutamiento de personal.

Cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009). La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro.

En conclusión, siguiendo en la línea de lo que dice Barragan y Villalpando (2009), se puede afirmar que el principal problema que enfrenta la retención de personal es que las empresas ya que no se dan tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y hasta las preocupaciones de sus empleados, hasta que lamentablemente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de recursos humanos que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es precisamente el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente valen la pena antes de que la competencia lo haga por su cuenta. Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que el éxito de la visión y misión depende de empleados eficientes, productivos y

orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad y madurez emocional.

1.3 Rotación de personal

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Las personas trabajan en una organización mientras cubran sus necesidades tanto económicas como personales y profesionales, cuando no se sienten satisfechos en alguno de estos puntos y laborar en dicha organización deja de ser conveniente comienzan con la búsqueda de un nuevo empleo y simplemente se van de la empresa. Según Chiavenato (1988) la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal.

Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman Jr. (1980, citados en Aguilar Ramos, 2015) nos dicen que cuando hablamos de Rotación de Personal nos referimos a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización.

Flores Zambada (2006) define rotación de personal como termino generalmente utilizado para describir la pérdida involuntaria de empleados que de otra forma el empleador hubiera preferido retener en la organización. En términos generales puede definirse como la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

Alvarez Orozco (2013) define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales).

Con las definiciones anteriores se puede afirmar que el personal rota cuando los trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. La rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

En el artículo de Flores, Abreu, & Badiii (2008) se plantea que existen dos tipos diferentes de rotación de personal: voluntaria e involuntaria. Cada una de ellas tiene diferentes causas.

Rotación voluntaria: Tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al puesto de trabajo. Entre las causas que los pueden llevar a tomar esa determinación están un conflicto con un superior, que han conseguido un empleo en otra empresa y/o por motivos familiares o personales.

Rotación involuntaria: Como su propio nombre lo indica, se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de *staff* por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño.

Para poder hacer un análisis de la rotación en las empresas, y con ello poder realizar una adecuada planeación de estrategias de Recursos Humanos se utiliza el llamado “índice de rotación”. Retomando lo que nos dice Aguilar Ramos (2015) el índice de rotación no es otra cosa que la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, con relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. El autor presenta una fórmula para poder calcular el “Índice de Rotación de Personal” la cual está compuesta por:

$$INDICE DE ROTACION = \frac{\frac{E + S}{2} \times 100}{PE}$$

E = entradas de personal

PE = promedio efectivo

S = salidas de personal

La misma autora nos menciona en su tesis que un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería benéfico para la organización, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente uno muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que presentan distorsiones en su desempeño difíciles de corregir.

La rotación de personal es un efecto-consecuencia de diferentes circunstancias internas o externas de la organización. Podemos considerarla una variable dependiente de diferentes factores que la causan.

1.4 Principales factores que causan la Rotación de Personal

Cuando las personas deciden salir de una organización y cambiar de empleo, se retiran por perseguir expectativas que satisfagan sus metas a corto o largo plazo. Según Flores Zambada (2006), por satisfacción entendemos a la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos piensan que deberían recibir. Según un artículo publicado en Entrepreneur (2015) y lo que nos dicen en el artículo de Gerencie.com (2017), existen motivos por los que los empleados renuncian que se salen de las manos del empresario, pues son de índole personal como cambios de ciudad de residencia, querer destinar mayor tiempo para los hijos, nuevo empleo con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia. Sin embargo, hay otras causas por la que los trabajadores se van de una empresa que pueden ser remediadas al interior de ésta, dentro de las más comunes tenemos:

- ***La remuneración salarial no está acorde a las funciones ni al mercado. (Inadecuada política Salarial):*** Este factor tiene que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados. Aguilar Ramos (2015) nos menciona que muchas veces los empleadores abordan el tema de forma superficial y subjetiva por lo que las remuneraciones no están acordes con el promedio del

mercado laboral, ni con la realidad económica de la empresa, una remuneración de acuerdo con los resultados obtenidos por el desempeño de los trabajadores. Cuando la relación entre el contenido del trabajo y salario no corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su lugar de trabajo según le sea posible. De acuerdo con Flores Zambada (2006) en México existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales. La relación antes mencionada también puede vulnerarse debido a la oferta de beneficios adicionales que hacen determinados tipos de trabajos más ventajosos y atractivos.

- ***Inadecuada o inexistente política de beneficios sociales:*** Muchas organizaciones aun en la actualidad tienen la idea de que contar con una remuneración salarial es suficiente, sin embargo, cada día son más las empresas que ofrecen diferentes beneficios sociales que las vuelven más competitivas en el mercado. Entre dichos beneficios podemos encontrar: planes de jubilación, planes dentales, fondo de ahorro, seguro de vida, gastos médicos, actividades de integración, planes de préstamos, convenios y descuentos, entre otros varios (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Flores, Abreu, & Badiii, 2008 y Aguilar Ramos, 2015).
- ***Estilo de liderazgo negativo por parte de la alta dirección y jefes:*** Existen estilos de liderazgo que en lugar de favorecer el desempeño generan ambientes y condiciones de baja productividad. Algunos supervisores abusando de su posición de líder crean conflictos dentro de la organización. Los empleados se sienten incomodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus superiores, a los cuales consideran prepotentes y poco amigables. Todas las acciones llevadas a cabo por los directivos afectarán en mayor o menor manera de forma positiva o negativa a los empleados. Las influencias negativas ocasionaran un mal ambiente laboral que traerá como consecuencia la incomodidad de los trabajadores en la empresa. Por ejemplo, una supervisión muy rigurosa creara la sensación de que no se tiene confianza en los trabajadores lo que nos puede llevar a pensar que no se está valorando

su capacidad (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Dorado, 2013 y Flores, Abreu, & Badiii, 2008).

- ***El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral (Falta de Oportunidad para desarrollarse dentro de la empresa):*** Muchas empresas tienen una estructura organizacional en la que no se permite que existan ascensos o puestos superiores de empleados. Las empresas al no propiciar el desarrollo dentro de la organización están desaprovechando su potencial productivo, no cumplen con la función social de preparar al personal para la dinámica que el actual mercado laboral exige. (Aguilar Ramos, 2015 y Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009)
- ***Condiciones Físicas inadecuadas del lugar de trabajo:*** En este aspecto debemos considerar temas como salubridad, iluminación, espacios, ventilación, elementos de seguridad para prevenir riesgos y rutas de acceso al lugar de trabajo (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, López, 2012 y Sanchez V., 2010).
- ***Falta de Capacitación para el trabajo:*** Si bien es cierto que el empleado debe llegar con conocimientos sobre el trabajo que va a realizar, cada organización tiene formas y características particulares de operar, por lo cual la empresa debe comprometerse a capacitar en dichos conocimientos y procesos particulares que el empleado debe conocer y dominar para el correcto desempeño de su labor, así como capacitarlo con conocimientos que a la larga le permitan un desarrollo profesional dentro de la empresa. Al carecer la empresa de adecuados programas de capacitación el empleado no logra un desempeño satisfactorio en su trabajo, además de no tener un aprendizaje y desarrollo, lo cual lleva a la desmotivación del empleado lo que lo lleva a dejar la organización (Aguilar Ramos, 2015) (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009) (Dorado, 2013) y (Russo, 2017).
- ***Política de disciplina demasiado rigurosa e inflexible:*** Estamos conscientes que en cualquier organización existen políticas y reglamentos. Estos son necesarios para poder lograr una convivencia en armonía y un adecuado seguimiento de los procesos establecidos para llegar a los objetivos deseados.

Cuando la conducta sale de los parámetros establecidos la empresa está en su derecho de ejercer diferentes acciones disciplinarias dependiendo de la gravedad de la falta cometida. Es necesario que estas acciones se lleven a cabo para evitar conductas indeseables, no deben posponerse, ni deben generalizarse. Sin embargo, es muy importante que estas acciones no transgredan la integridad física, moral y emocional del trabajador. En las medidas disciplinarias no deben interponer emociones ni conflictos personales, favoritismos ni discriminaciones de lo contrario el trabajador puede sentirse agredido, disconforme, en un mal clima laboral y abandonar la empresa (Aguilar Ramos, 2015, Alvarez Orozco, 2013, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Dorado, 2013 y Sanchez V., 2010).

- ***Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada:*** En este punto no solo nos referimos a falta de incentivos económicos a los empleados sino también a palabras de agradecimiento, que sus opiniones y propuestas sean tomadas en cuenta, que sientan que su labor es reconocida y que confían en ellos (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, y Bonnie, 2017).
- ***No cuentan con el apoyo, equipo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo:*** Ya sea que no se cuente con las herramientas y equipo necesario o que estos se encuentren deteriorados, ambos llevarán a los trabajadores a un desempeño deficiente lo que se verá reflejado en la productividad, esta situación nos puede llevar a bajas evaluaciones del desempeño que repercutan en los incentivos y motivación de los trabajadores (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009).
- ***Decaimiento del interés por falta de innovación:*** La rutina puede afectar el interés de los trabajadores por su trabajo y de su permanencia en la empresa ya que la falta de innovación y aprendizaje al realizar tareas repetitivas llevan al empleado al aburrimiento lo que lo puede orillar a dejar la empresa en busca de nuevas experiencias (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Sanchez V., 2010 y Russo, 2017).

- ***Clima organizacional muy tenso:*** El clima organizacional es un parámetro de satisfacción de los trabajadores dentro de la empresa. Un mal clima organizacional afectara a cada miembro de la organización. No debemos pasar por alto que la percepción en general es algo subjetivo propio de cada individuo. (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009 y Sanchez V., 2010).
- ***No se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa:*** Podemos entender cultura organizacional como el conjunto de principios compartidos dentro de una organización por todos sus miembros, la perspectiva en la que ven su entorno y a partir de la cual se basa su forma de actuar y políticas. Es en gran parte lo que diferencia la empresa de otras organizaciones. Los trabajadores que no logran compaginar con dicha cultura encuentran en ello un motivo para salir de la empresa (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009 y Russo, 2017).
- ***Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre:*** Existen trabajos tan demandantes que en ocasiones el empleado no encuentra el equilibrio entre su vida personal y su empleo. Esto le puede generar problemas en su vida familiar, además de agotamiento. La falta de tiempo libre para llevar asuntos de la vida personal del trabajador lo pueden orillar a un bajo desempeño y a la deserción. (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Flores Zambada, 2006 y Fernandez, 2014).
- ***Un mal proceso de Reclutamiento y Selección:*** El no tener cuidado en el proceso de Reclutamiento y Selección también genera rotación de personal ya que la gente que ingresa a la empresa no es la adecuada, con las características necesarias para ajustarse a las condiciones, políticas, valores y requerimientos de la empresa. (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009 y Russo, 2017).

En una encuesta realizada en empresas a nivel global por Deloitte en 2014 se pidió a los empleados elegir los 3 factores más significativos que les harían

cambiar de trabajo, entre cinco temas, con uno solo de ellos relacionado con el dinero:

1. Falta de avance/crecimiento en su carrera
2. Nuevas oportunidades en el mercado
3. Insatisfacción con su jefe/líder/supervisor
4. Falta de retos en el trabajo
5. Falta de compensación.

La tercera parte de quienes respondieron la encuesta citaron la insatisfacción con su jefe inmediato superior o supervisor, como una razón decisiva para buscar un nuevo trabajo. La confianza en los líderes en las organizaciones es un factor determinante para la retención de talento y un componente crítico de la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Según Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009) en la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, sino más un lugar de desarrollo integral humano e intelectual. El sueldo aun y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influye grandemente en la decisión final y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo.

1.5 Costo de la Rotación de Personal

La rotación de Personal inevitablemente genera costos a la organización. Según Aguilar Ramos (2015) el costo de la rotación involucra costos primarios y secundarios.

Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Son cuantitativos por lo cual se calculan con facilidad, entre los costos primarios de rotación de personal están:

- Costos de reclutamiento y selección
 - Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado
 - Sueldo del personal de reclutamiento
 - Gastos en anuncios en periódicos, revistas, gacetas, material de reclutamiento
- Costos de registro y documentación
 - Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, anotaciones, registros, entre otros.
- Costos de integración
 - Gastos de capacitación y entrenamiento
 - Costo del tiempo del supervisor en la ambientación de los empleados de nuevo ingreso en su área
- Costos de desvinculación
 - Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado
 - Costo de la entrevista de separación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes)

Costos secundarios: son en mayor parte aspectos cualitativos, difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles como:

- Reflejos de la producción
 - Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado mientras no es substituido
 - Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo
 - Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros
- Reflejos en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el nuevo empleado transmite a sus compañeros
- Costo extra laboral
 - Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado
 - Tiempo adicional de producción por la deficiencia del nuevo empleado
 - Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado
- Costo extra operacional
 - Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado
 - Aumento de accidentes durante el periodo de ambientación inicial de los nuevos ingresos
 - Aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado
- Pérdidas en los negocios
 - La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos debido a la inexperiencia de los nuevos empleados

1.6 Factores que Favorecen la Retención de Capital Humano

Es importante que se identifique plenamente las causas que llevan a un empleado a renunciar a su trabajo, detectar los obstáculos o puntos de alerta que pueden orillar a un empleado a bajar su rendimiento, motivación y, por ende, afectar su permanencia en la empresa. Esta detección se realiza a través de la continua

observación y análisis en los cambios en la conducta de los empleados tales como, desmotivación, baja en el rendimiento laboral, fatiga continua, cadenas de errores que no se solían cometer, aislamiento, desintegración del grupo de trabajo, entre otros. También nos pueden brindar información las entrevistas de salida y encuestas de clima laboral en donde el trabajador evalúe su estancia en la empresa y haga las recomendaciones pertinentes; estos datos son de gran utilidad para el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Identificar las razones por las que los empleados quieren dejar o quedarse en su trabajo actual es crítico para crear un programa de retención efectivo. Es necesario que las compañías no pierdan la oportunidad de conseguir esta valiosa información (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonnie, 2017, Dorado, 2013 y Russo, 2017).

Por otro lado, el solo enfocarse en identificar el problema no es suficiente, el empresario debe dar importancia y dedicar tiempo a diseñar estrategias que le permita conservar su mejor capital humano, entre dichas estrategias encontramos:

Remuneración adecuada a los empleados (Salarios justos)

A veces las remuneraciones no concuerdan con las horas laborales o con la cantidad o calidad de trabajo que realizan los empleados y por ello existen más renunciaciones. Hay que evaluar frecuentemente si la empresa está en el promedio de remuneración en el mercado laboral, diseñar una escala salarial en donde los sueldos para cada cargo estén acorde a la capacitación, habilidades y responsabilidades específicas. No es prudente incrementar salarios por devolver “Favores” o favoritismos. La política salarial no puede verse afectada por opiniones ni afectos personales, esto genera insatisfacción de los empleados y da la imagen de inequidad, de injusticia, de existencia de favoritismos lo cual da la imagen negativa de que hay que tener influencia con Directivos para poder tener un mayor ingreso. Lo importante es que la empresa pague salarios justos y competitivos, es decir, que esté de acuerdo con su desempeño y a lo que ofrece el

mercado. (Alvarez Orozco, 2013, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonnie, 2017, Dorado, 2013, Gonzalez Miranda, 2009 y Russo, 2017).

En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida como el IPC o la curva salarial del mercado (Entrepreneur, 2015).

Beneficios sociales y económicos adicionales al salario.

Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias como programas de integración. Igualmente, tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior, planes de jubilación, fondo de ahorro, planes de préstamos, bonos especiales, convenios y descuentos, entre otros varios. Dentro de esta estrategia también entran los planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagada, planes dentales, seguro de vida y reconocimientos extras por incapacidad (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonnie, 2017 y López, 2012).

Mayor flexibilidad

Cuando se tiene un trabajo de tiempo completo en el que se trabaja toda la semana alrededor de ocho horas al día, en horarios de oficina, es complejo encontrar un momento para hacer diligencias personales. Por lo mismo, es común que los empleados busquen la flexibilidad en sus trabajos.

Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009) nos mencionan que se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad. Las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados.

En la medida de lo posible y a modo que no afecte la operatividad, es valorable que existan los cambios de horarios o en turnos fijos obtener permisos para realizar asuntos personales y atender las necesidades familiares. Así, las personas querrán mantener sus puestos, debido a que sentirán que existe comprensión y empatía por parte de la empresa (Entrepreneur, 2015).

Garantizar un entorno de Trabajo adecuado

La principal estrategia tiene que ver con la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo que atraiga y retenga el buen empleado. Esto abarca una serie de temas, que van desde el desarrollo de la misión y visión de la empresa, la cultura, los valores, condiciones de trabajo seguras y adecuadas, creación de políticas y procedimientos claros, lógicos y coherentes que se traduzcan en acciones del día a día no solo que se quede en papel (Gerencie.com, 2017 y Sanchez V., 2010).

A los buenos empleados les gusta un estilo de liderazgo abierto en donde la información fluya, quieren estar enterados hacia dónde va la empresa, como vislumbran el futuro, la estabilidad a mediano y a largo plazo, qué posición tiene en el mercado; ellos necesitan estar orgullosos de trabajar para una organización que los tiene informados de forma permanente y les muestra como desde sus puestos de trabajo pueden aportar a su crecimiento. Al sentirse parte importante se eleva el compromiso y los deseos de quedarse Celpax.com (2017).

Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los empleados

Uno de los valores fundamentales en una empresa es el respeto por los trabajadores que va de la mano con la lealtad para la empresa. Esto quiere decir que mientras los empleadores entreguen un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad con la empresa (Entrepreneur, 2015).

Este valor de respetar al otro considera las relaciones interpersonales entre empleador y trabajador, pero también entre colegas, es decir se enmarca en la forma en que fluyen las relaciones en todos los niveles de la empresa. Dicho respeto en las relaciones entre empleados ha de ser fomentado por el liderazgo o la dirección de la empresa, ya que el ejemplo que da es determinante para el comportamiento de toda la organización (Russo, 2017). Al cultivar una relación respetuosa con los empleados, los directivos influyen en que estos hagan otro tanto entre ellos mismos, por eso es fundamental la capacitación sobre liderazgo positivo a los jefes y supervisores, es muy común que una personalidad poco asertiva de un jefe termine siendo la causal de renuncia de un empleado, así que los empleadores deben revisar muy bien a quien le encomiendan la valiosa labor de dirigir, muchos no pueden ser dignos representantes de lo que se busca y muy posiblemente de forma intencional y por falta de formación puede afectar la imagen del negocio, convirtiéndolo en un lugar poco agradable para trabajar. Para que las relaciones laborales tengan éxito todos deben hablar un mismo lenguaje basado en el respeto y los valores que como empresa se quieran promover, enfatizando inicialmente en los líderes para que posteriormente ellos sean multiplicadores y ejemplo a seguir. De esta manera todo fluye mejor y se tienen ambientes de trabajo más sanos (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009) (Bonnie, 2017) (Entrepreneur, 2015) y (Gonzalez Miranda, 2009).

Según Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009) y Gonzalez Miranda (2009) y el artículo “6 estrategias para retener empleados” publicado en Entrepreneur (2015), otras estrategias para mejorar la relación con los empleados que pueden ser de gran impacto son:

- Construir relaciones de mentoría con la gente para aumentar sus lazos emocionales con la organización. La mayoría de los empleados valora como positivo el impacto de contar con una persona de más antigüedad en la empresa que les aconseje y ofrezca ayuda para fomentar sus habilidades de liderazgo, al tiempo que intercambia con él nuevas herramientas y conocimientos.

- Promover la equidad en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
- Celebrar la antigüedad de los empleados en la empresa. Para los trabajadores es importante que sus jefes aprecien la cantidad de años que llevan en sus puestos desarrollando un trabajo eficiente. La antigüedad de servicio por la empresa debe ser valorada y retribuida.
- Ofrecer contratos de largo plazo, esto aumentará la confianza del empleado en que seguirá teniendo trabajo en un tiempo.
- Fomentar el buen humor en el lugar de trabajo.
- Centrarse en la construcción de la autoestima individual.

Reconocer la labor de los empleados

Como nos mencionan Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009) la organización debe ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y es una eficiente política de reducción de costos. El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y enérgico. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa nos hace posible crear y mantener un clima laboral positivo y productivo. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea formar en sus empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con su cultura, misión y objetivos.

Promover en los empleados que tengan metas claras en su vida

Ayudar a los empleados para que establezcan metas en su vida y se centren hacia donde quieren ir, mostrarles como sus objetivos personales coinciden con los

organizacionales y que permaneciendo en la empresa pueden alcanzarlos. Si las personas creen que pueden lograr sus metas y objetivos mediante el trabajo, van a pensarlo dos veces antes de querer cambiarlo (Gerencie.com, 2017) y (Sanchez V., 2010).

Ofrecer un Plan de vida que permita combinar lo laboral y familiar

Tomando en cuenta lo que nos dicen López (2012), Russo (2017) y el artículo “6 estrategias para retener empleados” (Entrepreneur, 2015), podemos decir que es importante que la empresa conozca las necesidades de vida laboral y familiar de cada uno de sus empleados y al mismo tiempo, que su empleado detecte las mismas. Hay que considerar factores propios de los tiempos actuales tales como que, en el caso de parejas casadas, aun con hijos, ambos trabajen, y por lo tanto buscan un equilibrio entre sus trabajos y su vida familiar, apoyados precisamente en sus talentos, y esto significa que la organización debe buscar conciliar estos dos aspectos: interés en el trabajo y en la vida familiar. La idea es tener herramientas para desarrollar programas que satisfagan de mejor forma, las diversas necesidades e intereses de los empleados. Según Dorado (2013) la elaboración de un plan que permita a los empleados combinar su vida familiar y laboral genera vínculos de confianza entre la empresa y los empleados, pues se atiende la necesidad de seguridad y pertenencia a su sitio de trabajo. Un empleado que sabe que a su empresa le interesan sus necesidades de crecimiento, laborales y mejor aún, familiares, se desenvuelve de mejor forma en su actividad profesional, pues se siente respaldado por su empresa.

Siempre que sea posible, puede traer beneficios vincular a la familia del trabajador. De acuerdo con (Dorado, 2013) y lo publicado en (Gerencie.com, 2017), estas pueden ser acciones muy sencillas pero que sean muy representativas para ellos, como por ejemplo:

- Invitar a la familia del empleado a la empresa y hacer un tour para mostrarle las instalaciones y cómo él realiza su trabajo.

- Dentro de los programas de bienestar incluir actividades en donde haga presencia la familia como jornadas deportivas y recreativas, cursos de formación, fiestas y eventos especiales.
- Invitar a la familia a todos los reconocimientos públicos que se les hagan a los empleados cuando cumplan metas u obtengan algún beneficio por el buen desempeño laboral.
- Que la organización busque el contratar guarderías para los hijos de sus empleados

Proporcionar recursos amplios y apropiados

Russo (2017) nos menciona que para mantener alto el compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa en general, es de suma importancia proporcionarles, ante todo, las herramientas y recursos adecuados para hacer el trabajo. Estos recursos no siempre tienen forma de dinero o son materiales, sino que, a veces, pueden ser miembros para el equipo escogidos con inteligencia. Otras veces, se trata de ajustar los recursos a los resultados deseados y de que los líderes de la organización expresen cómo les gustaría que fuesen utilizados. En cualquier caso, las herramientas y recursos adecuados no son solamente un requisito indispensable para el éxito táctico, sino que representan una señal para los empleados de que tienen la confianza de emplearlos a discreción. El mismo autor nos señala que cuando un líder autoriza o asigna recursos ha de comunicar tres elementos: el valor y la importancia de la tarea que hay que realizar; la confianza en la capacidad del subordinado de realizarla; y la expectativa de un resultado positivo. Todos estos mensajes deben transmitirse de una manera sutil, especialmente si el empleado no está acostumbrado a trabajar en un entorno de colaboración o si ha trabajado en ambientes tóxicos.

No obstante, conceder la autonomía y asignar los recursos no representan, por sí mismos, la fórmula de éxito. Los líderes tienen que guiar y participar, apoyar y guiar. Cuando las personas sienten que tienen lo que necesitan para ejecutar sus labores, la satisfacción aumenta automáticamente. Tomando como base lo que

nos dicen Russo (2017) y el artículo de Gerencie.com (2017) todas las estrategias de apoyo a los empleados se deben a tres principios básicos:

- La gente quiere sobresalir
- Las personas necesitan recursos suficientes para hacer el trabajo
- Las personas necesitan apoyo moral de sus jefes y directivos

Mantener informados a los empleados (Canales eficientes de comunicación)

La información es clave, cuanto más información se da a la gente sobre las metas de la compañía, futuros proyectos y por qué se hacen las cosas de la manera que lo hacen, genera mayor confianza en los trabajadores y valoran más la empresa. Es primordial que se cuente con una estrategia de comunicación organizacional donde constantemente se transmita a los empleados los valores, misión, visión y objetivo de la empresa, así como los logros obtenidos por ésta. Crear una identidad corporativa compartida es la mejor técnica para tener un personal contento con su labor; deben saber para qué y para quién trabajan. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, citados en Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009), una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles. También es importante ayudarles a entender todos los matices de sus puestos de trabajo y desde allí cómo aporta al crecimiento del negocio.

La información puede ser transmitida por medio de *focus groups*, bases de datos en línea y/o atención directa. También son útiles las encuestas de actitudes y conformidad con el puesto de trabajo. De esta manera, la empresa puede enfocarse en remediar sus debilidades con los empleados (López, 2012).

Es muy importante motivar la participación de todos los integrantes a fin de fomentar una dinámica favorecedora en la comunicación interna, despertar la creatividad de los empleados y el esfuerzo mental para conseguir la solución de

problemas y hacerles sentir que son parte importante de la misión de la empresa (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009).

Aportar al crecimiento y formación del empleado

Enseñar y demostrar a los empleados que pertenecer a la empresa implica un crecimiento no solo profesional, sino también personal. Los buenos empleados quieren desarrollar nuevos conocimientos y habilidades con el fin de mejorar su valor en el mercado y mejorar su propia autoestima. Es fundamental que la organización impulse a sus trabajadores, que los capacite y que les brinde nuevos retos para que mejoren cada día (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009 y Aguilar Ramos, 2015).

Es fundamental tomarse el tiempo para explorar diferentes necesidades de los empleados y la mejor manera de satisfacerlas. Hay muchas maneras de ayudar a la gente con el crecimiento personal que no sólo hacen una diferencia en sus vidas, sino que aporta a la organización.

Haciendo una revisión de lo que dice Gonzalez Miranda (2009) en complemento con lo que dice Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra (2009) algunas de estas formas de brindar apoyo en el crecimiento y formación del empleado son:

- Ofrecer plan de estudios a través de plataformas virtuales para la formación y desarrollo de habilidades.
- Realizar seminarios y talleres extramurales y en sus áreas de trabajo.
- Apoyos para pagar la universidad y la educación continua (programas de becas)
- Establecer una cultura de aprendizaje.
- Crear planes individuales de aprendizaje.
- Invertir en creación de planes de carrera
- Proporcionar incentivos para el aprendizaje.
- Brindar conferencias con expertos en temas que afectan sus vidas personales.

La mayoría de las personas simplemente no se quedarán en una empresa en la que se sientan estancadas. Cuando la empresa ofrece este tipo de oportunidades de aprendizaje, que le distingue de otros empleadores y demuestra que realmente se preocupan por sus empleados y no los ve solo como personas que pueden hacer dinero, la empresa se convierte en un lugar muy atractivo para trabajar.

Fomentar la formación interna también ayuda a cultivar el compromiso de los empleados y que ellos tengan la oportunidad de aprender y crecer. Por ejemplo, cuando hay un puesto vacante es recomendable que se intente cubrir con una persona que se está formando internamente, en lugar de contratar una persona nueva. De esta manera, el empleado obtiene una motivación en su trabajo, ya que tiene la posibilidad de promocionar.

Cultivar el liderazgo, no la gestión

De acuerdo con Russo (2017), la ciencia de la gestión empresarial es de sobra conocida y la diferencia entre los directivos y los líderes está clara. Los directivos están para dirigir y controlar; lo que hacen es emplear, coordinar, delegar y manipular recursos. Sin embargo, los directivos no son necesariamente líderes. Mientras que los primeros administran, los segundos tienen el poder de influir, motivar e inspirar. El verdadero liderazgo es conseguir que los demás nos sigan.

Los directivos pueden ser selectivos o cautelosos, y los líderes integran, apasionan y tienen una visión que cautiva a los demás. Si son abiertos, auténticos, comunicativos y dan apoyo sin ser paternalistas, los directivos pueden convertirse en líderes y lograr que estos mismos valores se extiendan por toda la empresa (Estrada M. , 1988).

La gestión empresarial basada en el control y la delegación tiene poco que ver con liderar a personas y conseguir que los empleados se comprometan con su trabajo.

Por este motivo, contar con unos mandos intermedios cualificados y alineados con el objetivo de la empresa de retener el talento como un activo de la compañía es tan importante. El impacto de los líderes en el resto de la plantilla es increíble.

Un líder debe estar bien equipado si quiere conseguir el compromiso de su gente. Entre sus cualidades destacan la escucha activa, la empatía y la valentía para involucrar y retar a su equipo a ir un paso más allá de sus capacidades. Permitir que tengan la posibilidad de destacar y de marcar la diferencia dentro de la empresa. Un líder que compromete no habla en términos del “yo”, sino del “nosotros”, dando significado a por qué se hace lo que se hace (Celpax.com, 2017 y Great Place to Work, 2017).

Los jefes y Directivos no deben ver al empleado como engranaje de una rueda sino como un recurso valioso que ayuda al crecimiento de la empresa, por eso deben estar cerca y conocer los requerimientos que estos tienen para que puedan suministrarlos oportunamente.

Por otro lado, según Alvarez Orozco (2013) y Gerencie.com (2017) debemos tener en cuenta que se genera más adherencia a la empresa si se le da al empleado:

- Trabajo productivo para hacer
- Proporcionarle desafíos
- Eliminar los obstáculos y barreras para hacer el trabajo
- Ajustar el puesto de trabajo a sus fortalezas, habilidades y talentos
- Establecer sistemas de comunicación eficaces
- Definir claramente las responsabilidades del trabajo
- Animar a la gente a tomar la iniciativa
- Aceptar las ideas y las propuestas de los colaboradores. Incentivar la participación de todo el personal
- Fomentar, reconocer y premiar la creatividad y la innovación
- Implantar mecanismos de participación interna para sus trabajadores

La confianza entre los directivos y empleados ha de ser mutua. Los empleados deben saber que, para sus superiores, ellos no son solo el medio para un fin, sino también personas. Por ello es importante que aquellos a quienes les corresponde liderar a otras personas demuestren que les importa lo que les importa a estas personas (Russo 2017).

La confianza implica la igualdad en el trato, responsabilidad y autonomía. Crear una cultura corporativa sobre estos principios no es en absoluto difícil, ya que más que aplicar políticas y protocolos se trata de fomentar un tipo determinado de comportamiento humano.

Contratar a las personas adecuadas.

Antes de contratar empleados se deben buscar a personas que estén totalmente motivadas e interesadas en el desarrollo de sus habilidades y carreras dentro de la empresa. Los que sólo buscan dinero y el poder son los que se van más rápido. La contratación del nuevo personal debe estar basada en un perfil de puesto diseñado por la empresa, donde se especifiquen las habilidades, aptitudes y aún más importante, las actitudes del candidato deseado, que sea capaz de cubrir y desarrollar las actividades asignadas a su responsabilidad. Es esencial contratar a personas adecuadas para el puesto que van a desempeñar y asegurarse de que comprenden a qué organización se van a incorporar. Se debe producir un encaje de piezas entre las habilidades del empleado en el puesto de trabajo con la cultura de la compañía. Para culminar esta fase con éxito, se deberá llevar a cabo un intercambio de información sobre los intereses tanto del empleado como de la compañía con el objetivo de evaluar si ambos perfiles encajan. Exponer claramente las expectativas al momento de contratar, de manera que las decepciones de ambos lados se puedan evitar (Aguilar Ramos, 2015, Dorado, 2013 y López, 2012).

Para finalizar el capítulo, está claro que tener estrategias de retención adecuadas es la clave para disminuir los índices de rotación de personal en una empresa. La organización puede implementar la que más responda a sus necesidades, lo importante es tener claro que los empleados necesitan sentirse valorados y apreciados.

Un liderazgo efectivo está relacionado y repercute directamente con el resto de los factores que favorecen la retención de capital humano, por lo que es importante tener directivos y jefes altamente calificados en este tema para garantizar la

permanencia del personal valioso en la empresa. Un liderazgo sólido puede hacer la diferencia entre un empleado que está comprometido con su empleo y uno que constantemente está buscando nuevas oportunidades.

CAPITULO 2. LIDERAZGO

Este capítulo define el liderazgo y revisa diversas teorías y modelos acerca del mismo. Con base en la literatura se hace una recopilación de las características que debe poseer un líder efectivo.

2.1 Definición de Liderazgo

Las funciones que desempeña un ejecutivo en la alta dirección, prácticamente se resumen en las etapas del proceso administrativo: organización, planeación, dirección y control. Etapas que por sí solas no dicen nada, sino hasta que se fusionan para crear todo un entorno administrativo y de liderazgo. Sin embargo, el liderazgo siempre va acompañado de la comunicación, ya sea verbal o no verbal; que todos en algún momento ejercemos. El líder debe ser capaz de transmitir la información por medio del canal correcto y cerciorarse que el mensaje haya sido captado de la forma correcta. Todo buen líder, aparte del poder de convencimiento, debe tener valores bien fundados en la justicia, la moral y la correcta aplicación de la ley. Todo esto forma un paquete de buenas prácticas que todo profesional debe tener para triunfar en la vida (Campos, 2007).

Existen ideas de lo que puede ser un buen líder, pero a la hora de definir el concepto, la cosa no está tan clara. Para algunos el liderazgo es motivación, para otros es sinónimo de resultados, para otros, inspiración.

Estrada M. (1988) define el liderazgo como el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado como el medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

Según Lupano & Castro (2006) el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho

proceso. Existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos

James MacGregor Burns, en su libro *Leadership* (1978, citado en D'aleccio 2010) hace contundentes afirmaciones:

1. Uno de los mayores anhelos universales, en estos tiempos, es el deseo de un urgente liderazgo creativo.
2. La crisis de liderazgo, hoy día, es debida a la mediocridad o irresponsabilidad de tanto hombre como mujeres en el poder.
3. Liderazgo es uno de los más observados y menos comprendidos fenómenos en la Tierra.
4. Liderazgo es un concepto con muchos significados fragmentados.

La definición de Burns (1978 citado en D'aleccio 2010) es: Liderazgo es el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores. Liderazgo es un aspecto de poder, pero también es un proceso separado y vital en sí mismo.

La mayor contribución de Burns es lo que él llamó liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional eleva tanto al líder como a sus seguidores, a niveles mayores de motivación y moralidad. El liderazgo transaccional está encabezado por el intercambio de votos; el líder trabaja dentro del marco de los propios intereses de su circunscripción (D'aleccio, 2010).

Estrada S. (2006) describe el liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Los líderes son personas capaces de sacar el verdadero potencial de los demás y enfocarlos hacia un mismo objetivo, consiguiendo a su vez la realización personal de todos los componentes. Es la persona que facilita los procesos de transformación y cambio organizacional.

Para un liderazgo transformador cada líder requiere:

- Autoconocimiento
- Autorrealización
- Autodisciplina
- Autonomía

El concepto de liderazgo que mejor alude a su naturaleza es el que se relaciona con la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores y viceversa: el liderazgo se define como un proceso de influencia mutua y recíproca. Sin embargo, la capacidad de influencia del líder requiere manejar con efectividad las emociones ajenas, poder influir sobre los demás es la forma suave para que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (Goleman, Inteligencia emocional, 1996).

Hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, sin embargo, a veces resulta más determinante la formación que va adquiriendo y la experiencia que se acumula.

2.2 Estilos de Liderazgo

Cuando se habla de estilos de liderazgo se refiere a las formas de ejercer el liderazgo en un grupo o en una organización.

En el artículo “La modernización coactiva y la globalización o entorno al fenómeno del liderazgo” (UAM Azcapotzalco, 1999) se hace mención que el uso adecuado de los estilos de liderazgo es uno de los elementos que puede garantizar la efectividad y el clima del grupo. Actualmente, en la literatura encontramos los siguientes estilos de liderazgo:

Liderazgo Autocrático: Es un estilo se caracteriza por estar altamente centrado en la figura del líder, esta explícita la idea y de hecho la comunica, los seguidores no tienen otra alternativa. Lo cual le da un sentido de unidireccionalidad elevado en la relación líder-seguidores. Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice. Otro aspecto que lo caracteriza es que es muy normativo y altamente controlador. Las formas de ejercer poder son la amenaza y la represión (Yukl, 2008) y (UAM Azcapotzalco, 1999).

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo (Rabinowitz, 2017).

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder (Rabinowitz, 2017) y (UAM Azcapotzalco, 1999).

Laissez-Faire o Liberal: Palabra francesa que significa: Haz lo que quieras. Este estilo de liderazgo se caracteriza por lo siguiente: por ser muy permisivo, muy liberal, que les permite a sus seguidores libertad y existen pocas o ausencia de reglas y normas. El líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las

decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con el apoyo del líder sólo si estos se lo piden (Rabinowitz, 2017) y (UAM Azcapotzalco, 1999).

Liderazgo Democrático: Este estilo de liderazgo está basado en la participación de todos los integrantes del grupo, la libertad, el respeto, la consideración y la aceptación a opinar de manera distinta a otras personas sin riesgos a ser discriminada y/o irrespetada. Existen deberes y derechos para todos los integrantes (Líder-Seguidores). Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que, en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo (Rabinowitz, 2017) y (UAM Azcapotzalco, 1999).

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así, deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona (Rabinowitz, 2017).

Algunos modelos de liderazgo democrático podrían poner la responsabilidad en manos de un grupo pequeño - un equipo administrativo o el comité ejecutivo - en lugar de un individuo. El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las

personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final (Rabinowitz, 2017) y (UAM Azcapotzalco, 1999).

Liderazgo Colaborador: Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto (Rabinowitz, 2017).

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo – ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o las personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria - y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones... Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones (Rabinowitz, 2017).

El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en el la filosofía y la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias. Por lo tanto, elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores (Rabinowitz, 2017) y (Yukl, 2008).

Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en

su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización. Como punto negativo, la administración puede ser descuidada en favor de la construcción de una organización en colaboración. Más específicamente, la toma de decisiones en colaboración puede ser insoportable. Dependiendo del grupo, las ideas pueden discutirse hasta el fastidio, y los pequeños desacuerdos en ámbitos insignificantes de la política pueden tardar horas en resolverse (Rabinowitz, 2017).

2.3 Modelos de Liderazgo

Teoría de los Rasgos

Consiste en estudiar las cualidades, rasgos y atributos físicos y psicológicos que posee un líder y que los hace distintos de sus seguidores, como la personalidad, los motivos, los valores y las competencias. Se basa en las características que tiene un líder. Según Lupano & Castro (2006) algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión. El supuesto de este planteamiento es que algunas personas son líderes naturales, dotadas de determinados rasgos que no poseen otras. Las primeras teorías del liderazgo atribuían el éxito en la dirección empresarial a unas capacidades extraordinarias, como una energía sin límites, una intuición penetrante, una anticipación fuera de lo común y un poder de persuasión irresistible. Durante las décadas de 1930 y 1940, se realizaron cientos de estudios de rasgos para revelar estas cualidades tan escurridizas, pero el enorme esfuerzo de investigación desarrollado fracasó en su intento de identificar los rasgos que garantizaban el éxito. Una de las causas de este fracaso fue la falta de atención a las variables interventoras de la cadena causal que explican cómo afectan los rasgos a los resultados diferidos como el rendimiento del grupo o el ascenso del líder. La metodología dominante implicaba la búsqueda de una correlación significativa entre los atributos individuales de líder y algún criterio de éxito del liderazgo, pero sin explorar ninguno de los procesos explicativos. No obstante, la acumulación durante años de la evidencia obtenida de estudios mejor

diseñados permitió a los científicos progresar en su comprensión de la relación entre los atributos de los líderes y las conductas y eficacia del liderazgo (Yukl, 2008).

Teoría del comportamiento o enfoque conductual

Tiene su origen y fundamentos en el Conductismo de John Watson, la cual centró su teoría en el Comportamiento del Líder, en las conductas individuales que distingue a un líder de sus seguidores. Una de las limitaciones de esta teoría es que el líder y el liderazgo no son solamente conductas, se considera algo más que lo que plantean los conductistas. El conductismo no puede cuantificar la influencia, las emociones y motivaciones que puede despertar el liderazgo de una persona. Lupano & Castro (2006) nos dicen que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- **Iniciación de estructura:** Son conductas orientadas a la consecución de la tarea.
- **Consideración:** Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores (orientado a las personas).

Dentro del enfoque dirigido al comportamiento, según el artículo del Gobierno de la Republica (2017) y Dessler (1998) tenemos los siguientes modelos:

Los modelos de las universidades de Ohio (Factores de Liderazgo) y Michigan (El estilo continuo). El proyecto de *Ohio State University* concluyó que el estilo de liderazgo se podía describir mejor como una variable de dos dimensiones: consideración e iniciativa a la estructura; es decir, un líder eficaz era aquél que se comportaba con los demás con consideración, proporcionando las estructuras necesarias para permitir que se realizaran las tareas (Gobierno de la Republica, 2017) y (Sandoval Rodriguez, 2006).

La independencia de estos factores se refiere a que la existencia de uno de ellos, en cualquier grado, de ninguna manera afecta la existencia del otro. Es decir, que se puede dar el caso de que el gerente haga uso amplio de uno y restringido del otro o viceversa, igual de ambos (Garcia Manzano & Marti, 1981).

- *Iniciación de la estructura.* Es el grado en que los gerentes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados con el fin de lograr metas de la organización, estos insisten en que la dirección de las actividades del grupo es a través de la planeación, la transmisión de la información, la programación, la asignación de tareas, la insistencia de los límites de tiempo y las direcciones. Mantienen normas definidas de desempeño y piden a los subordinados seguir reglas estándar. Se preocupan por cumplir tareas dando órdenes y esperando que se cumplan (Sandoval Rodriguez, 2006).
- *Consideración.* Es el grado en que el gerente tendrá relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación de los sentidos y respeto por las ideas de los empleados y aprecio por sus sentimientos. Los gerentes se empeñan en la satisfacción de las necesidades y cercanía psicológica del empleado o subordinado (Sandoval Rodriguez, 2006).

En la Universidad de Michigan, señalaron las diferencias entre los gerentes concentrados en la producción y los concentrados en los empleados y concluyeron que los grupos de trabajo más efectivos tenían líderes concentrados en los empleados, antes que en la producción (Dessler, 1998) y (Gobierno de la Republica, 2017).

De hecho, pueden hacerse equivalentes los términos con los de consideración y estructura de Ohio, solamente que en el caso de Michigan originalmente se asentó que, en la medida en que se aumenta la tendencia de uno, se disminuye el acercamiento de otro, mientras que en el enfoque de Ohio, se considera que ambas variables son independientes (Sandoval Rodriguez, 2006).

Podría pensarse que la posición óptima es la intermedia, en la cual se lograría el equilibrio. Ahora bien, es conveniente mencionar que la Universidad de Michigan ha modificado su criterio, ahora el acercamiento en la producción y el acercamiento en la persona más como variables independientes que como ubicadas en un continuo por lo que actualmente su posición se acerca más a la de Ohio (Sandoval Rodriguez, 2006).

El sistema gerencial de Rensis Likert. En 1961, resumió la amplia investigación de la universidad de Michigan sobre la conducta de los supervisores en un amplio rango de organizaciones. Encontró que los supervisores eficaces se diferenciaban de los subordinados, porque contaban con una mayor orientación hacia los empleados que hacia la producción; su estilo de supervisión de la tarea era menos detallado y minucioso (Dessler, 1998) y (Gobierno de la Republica, 2017).

Los mismos autores señalan que el sistema gerencial de Rensis Likert (1961) señala la existencia de cuatro formas de conducir un equipo:

- *Explotador-autoritario.* Es el líder autoritario y jerárquico, que trata de explotar a sus subordinados.
- *Benevolente-autoritario.* En este sistema, la acción del líder es también autoritaria, pero de manera paternalista, tiene control estricto y no delega responsabilidades a sus subordinados, aunque tiene en cuenta sus intereses.
- *Consultivo.* Aquí la acción del líder se caracteriza por utilizar el método de consulta a sus subordinados, pero al final él es quien toma la decisión.
- *Participativo.* En este sistema, el líder da directrices a sus subordinados en raras oportunidades, ya que le interesa maximizar la participación y decisión. Su principal limitación consiste en que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo, haciéndolo más participativo. En este sentido, es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido en línea con el *empowerment*.

Al final de sus investigaciones, Likert se dio cuenta que los equipos administrados bajo este último sistema son los más eficaces y motivados, sin embargo, el principal aporte de este modelo es romper el paradigma unidimensional: demuestra que no es incompatible el compromiso con la producción y con la motivación de la gente, sino que además están interrelacionados (Gobierno de la Republica, 2017).

El Grid gerencial de Blake y Mouton. Esta Teoría fue creada por Robert Blake y Jane Mouton, donde a través de una matriz logran identificar cinco estilos de liderazgo, cada uno combinando diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas. En el extremo inferior izquierdo de la matriz se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés, tanto en las personas como en la producción (Chiavenato, 1988) (Dessler, 1998) y (Gobierno de la Republica, 2017).

El Grid gerencial es una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo, la cual fue basada en los estilos de interés por la gente y de interés por la producción. Esta matriz representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio, o las dimensiones de Michigan, sobre la orientación al empleado, o la orientación a la producción (Chiavenato, 1988) (Dessler, 1998) y (Gobierno de la Republica, 2017).

Sin embargo, este diagnóstico, altamente usado en las organizaciones, no muestra los resultados del liderazgo, sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados. Los estilos mostrados por el Grid gerencial son los siguientes:

- *Marginado.* Generalmente éste líder no dedica ni un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización, no le interesan los problemas de su personal, emplea el mínimo esfuerzo para producir resultados y sólo lo indispensable. Se despreocupa por el personal y la producción.
- *Autocrático.* Busca un alto grado de eficiencia y producción, sin embargo le importan poco las necesidades del personal y observa a su equipo de

trabajo como “instrumentos de la producción”. Este tipo de líder tiene una preocupación desmedida por la producción y llega a generar el binomio amo-esclavo; desde esta perspectiva el líder sólo debe planear y controlar y el personal sólo debe de ejecutar lo que él disponga.

- *Paternalista*. Centra la atención en su equipo de trabajo, desea satisfacer todas sus necesidades, busca generar un ambiente cordial y amistoso, sin embargo, las metas y objetivos las coloca en un segundo plano, ya que los objetivos no deben generar conflictos y malas relaciones entre los miembros de su equipo. Desde esta perspectiva el líder da libertad de acción y decisión a los colaboradores.
- *Mediador*. Busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio. Trata siempre de mantener el balance entre necesidades del personal y objetivos de la institución. Trata de ser justo con la gente y con los objetivos de la institución.
- *Participativo*. Trata de lograr los objetivos y metas de la institución de común acuerdo con el personal, por lo cual fomenta el trabajo en equipo; asimismo las relaciones en la Institución se caracterizan por la confianza y el respeto; este líder siempre tiene en mente la integración y la alineación de los objetivos de la institución con las necesidades del personal, ya que siempre mantiene una preocupación por el personal y la producción.

Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor. La obra más conocida que popularizo su enfoque, fue publicada originalmente en los Estados Unidos de Norte América con el título “El aspecto humano de las empresas”.

Algunas preguntas relacionadas con el tema de que si los buenos gerentes nacen o se hacen, fueron las que impulsaron a McGregor a tratar de aprender nuevas ideas sobre la forma en que la teoría y la práctica influyen en la formación de los gerentes, para postular sus teorías “X” y “Y” (Castillo Aponte, 2006).

Teoría "X". Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humanas. No todas estas son universales, ya que estas se ven influenciadas por las obras escritas sobre la organización, según (Sandoval Rodriguez, 2006) la teoría "X" dice que:

- El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que produzcan y cumplan con los objetivos de la organización.
- El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, es poco ambicioso y desea seguridad.

Se llama "X" a este conjunto de ideas prejuiciales, no se trata de destruir la imagen del ser humano, sin embargo, es considerada, ya que influye de manera notable al considerar estrategias administrativas en un amplio sector de la industria.

Esta teoría explica las consecuencias de una técnica administrativa en particular; no señala la naturaleza humana, aunque así se lo propone. Se basa en el denominador considerado como menos humano: el obrero de una fábrica antigua (Castillo, 1999).

El principio esencial de la teoría "X" es el de la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

Teoría "Y". El conocimiento adquirido a mediados del siglo sobre la conducta humana en muchos aspectos, dieron los principios a lo que se llamó la teoría "Y" que son (McGregor, 2007):

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción.
- El control externo y la naturaleza del castigo no son los únicos medios que encausan el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El ser

humano debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro, por ejemplo, la satisfacción de las necesidades de la personalidad y la realización de sí mismo.
- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir la responsabilidad, la falta de ambición y la insistencia a la seguridad, son consecuencias de la experiencia y no características humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora de resolver problemas son características de grandes, no de pequeños sectores de la población.
- En la actualidad están siendo utilizadas las capacidades intelectuales solo en parte.

Estos principios suponen consecuencias más generales para la estrategia administrativa a comparación con la teoría "X". Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad del desarrollo y crecimiento del ser humano. No están formados en función del obrero industrial, sino en función de un recurso de enormes posibilidades (Sandoval Rodriguez, 2006).

La teoría "Y" señala que la colaboración humana con los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas en la empresa para descubrir el potencial del recurso humano. Por lo que la responsabilidad cae en la gerencia al desconocer los recursos con los que cuenta (McGregor, 2007).

Siendo el principio fundamental de la teoría "Y" el de la integración, es decir, la creación de condiciones que permita a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la organización (McGregor, 2007).

Enfoque poder-influencia

La investigación del poder-influencia analiza los procesos que se desarrollan entre los líderes y otras personas. Al igual que muchos estudios de rasgos y conductas, una parte de la investigación bajo el enfoque de poder- influencia adopta una perspectiva centrada en el líder, que se basa en la hipótesis implícita de una causalidad unidireccional (es decir, los líderes actúan y los seguidores reaccionan). Esta línea de investigación propone explicar la eficacia del liderazgo en términos de cantidad y tipo de poder que posee el líder, y la manera en que lo ejerce. El poder se considera importante porque permite influir, no sólo en los subordinados, sino también en los iguales, los superiores y los agentes externos de la organización como los clientes y los proveedores. La metodología preferida ha sido el uso de encuestas para relacionar el poder del líder con una serie de medidas de la eficacia (Robbins, 1996 y Yukl, 2008).

No obstante, otros estudios del poder- influencia han empleado encuestas e incidentes descriptivos para determinar la manera en que los líderes influyen sobre las actitudes y conductas de sus seguidores. El estudio de las tácticas de influencia puede considerarse un puente que une el enfoque de poder- influencia con el conductista. En este sentido, la utilización de las distintas tácticas de influencia se contrasta en términos de su eficacia relativa a la hora de conseguir que otros agentes sigan las directrices del líder (Robbins, 1996 y Yukl, 2008).

Por otra parte, el estudio del liderazgo participativo se centra en el reparto del poder y la delegación de poder a los seguidores, pero a la vez queda fuertemente enraizada en la tradición de la investigación conductista. Numerosos estudios han empleado las encuestas para establecer correlaciones entre las percepciones del liderazgo participativo por parte de los subordinados y varios criterios de la eficacia, como la satisfacción, el esfuerzo y el rendimiento. También se ha diseñado experimentos de laboratorio y de campo para contrastar los estilos de liderazgo autocráticos con los participativos. Finalmente, se han utilizado casos descriptivos de directivos eficaces para analizar cómo emplean los procesos

consultivos y la delegación para generar en otros agentes un sentido de propiedad de las decisiones (Yukl, 2008).

Enfoque situacional

Como explican Indoamerica (2017) y Lupano & Castro (2006) existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

El enfoque situacional destaca la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo. Las principales variables situacionales incluyen las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno. Este enfoque se divide en dos subcategorías principales. Una primera línea de investigación pretende determinar hasta qué punto los procesos de liderazgo son generales o propios de las distintas organizaciones, niveles de dirección y culturas. La principal metodología aplicada es el estudio comparativo de dos o más situaciones: las variables dependientes pueden ser las percepciones o actitudes de los directivos, sus actividades y pautas de conducta o los procesos de influencia (Yukl, 2008).

La segunda subcategoría de la investigación situacional pretende identificar aquellos aspectos de la situación que “moderan” la relación entre los atributos del líder (por ejemplo, rasgos, competencias o conducta) y la eficacia. Se supone que los distintos atributos serán eficaces en situaciones diferentes, y que el mismo atributo no tiene por qué ser el óptimo en todas las situaciones (Yukl, 2008).

Lupano & Castro (2006) hacen mención de algunas de las teorías situacionales como son:

Modelo de la contingencia de Fiedler (1967): La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo

efectivo. Dichas variables son: Ambiente de grupo, la estructura de tareas y posición del poder (Lupano & Castro , 2006 y Sandoval Rodriguez, 2006).

- *Ambiente del grupo:* Es la aceptación del líder por parte del grupo, donde al ser aceptado el líder por los empleados inspira lealtad y necesita pocos indicadores de jerarquía para lograr que se comprometan con una tarea. Radica en evitar que los empleados encuentren la forma de no cumplir las órdenes o saboreen la tarea (Sandoval Rodriguez, 2006).
- *Estructura de la tarea:* Es la medida en que desarrollan los empleados la tarea rutinaria o no. Donde se entiende por tarea rutinaria aquella que tiene metas definidas y consiste en unos solos pasos o procedimientos, es verificable y tiene una solución correcta a diferencia de las tareas no rutinarias, que quizá solo el empleado sabe la manera de realizarla y se carezca de metas claras, sean cambiantes o existan varias rutas para llegar al logro, donde la tarea no puede hacerse de manera mecánica (Sandoval Rodriguez, 2006).
- *Posición del poder:* Es el grado en que el líder posee poder de recompensa e influencia sobre otros. La autoridad que brinda su posición para contratar, castigar y despedir empleados (Sandoval Rodriguez, 2006).

Teoría del camino – meta de Robert House (1971): Los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos (Lupano & Castro , 2006).

Según mencionan Robbins & Judge (2009) la esencia de esta teoría es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. Un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que:

- Será claro al fijar sus metas.

- Guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura (Sánchez Vizcaino, 2011).

En resumen, los subordinados esperan que el líder aumente la probabilidad de llegar a las metas y recompensas propuestas. La teoría también combina este planteamiento con dos factores importantes como son las características personales del subordinado y del entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2009).

Según House (1971), el estilo de liderazgo no es innato a la persona, sino que debe ajustarse a las situaciones que se consideran en la teoría. El modelo de esta teoría se recoge en la figura anterior. Los estilos de liderazgo propuestos son:

- *Liderazgo directivo*: El líder desarrolla la guía de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas están poco estructuradas y los subordinados tienen poca capacidad para realizar trabajos. Este tipo de liderazgo es bueno para solucionar debilidades de los subordinados. Es un tipo de liderazgo orientado a las tareas (Robbins & Judge, 2009 y Sánchez Vizcaino, 2011).
- *Liderazgo de apoyo*: El líder se preocupa por las necesidades de sus empleados y se emplea para crear relaciones cordiales entre éstos. Es adecuado para situaciones en las que las tareas son rutinarias y los subordinados tienen capacidades para realizar tareas sin necesidad de instrucciones. En este caso la labor del líder se basa en establecer sistema de retribuciones e incentivos. Es un tipo de liderazgo orientado hacia las personas (Robbins & Judge, 2009 y Sánchez Vizcaino, 2011).
- *Liderazgo participativo*: El líder acepta sugerencias por parte de los subordinados sobre cómo realizar las tareas (Robbins & Judge, 2009).
- *Liderazgo orientado al logro*: El líder fija metas difíciles sin dar muchas directrices sobre cómo elaborar la tarea, con el fin de conseguir de ellos un

alto rendimiento. Este estilo encaja en situaciones en las que los empleados tienen una alta capacidad y están motivados (Robbins & Judge, 2009 y Sánchez Vizcaino, 2011).

House (1971) supone que los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Teoría de los sustitutos del liderazgo de Steven Kerr y John Jermier (1978):

Existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Steven Kerr y John Jermier propusieron variables situacionales que no solo están fuera del control del líder, sino que además impiden que el líder ejerza influencia efectiva en sus subordinados (Lupano & Castro , 2006).

- *Características de los seguidores.* Es la primera de las variables situacionales que pueden afectar la influencia del líder. No hace falta dar demasiadas órdenes cuando los subordinados tienen una amplia experiencia o formación anterior, por qué ya poseen las habilidades y conocimientos necesarios para saber qué es lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo. En la medida en que los seguidores sean capaces, tengan experiencia y sean autosuficientes, se puede generar indiferencia hacia ciertos incentivos que la organización pudiera ofrecer. En esta circunstancia el líder pierde su influencia, y especialmente un líder orientado a la tarea quedaría neutralizado. La indiferencia hacia las recompensas controladas por el directivo actúa como un neutralizador, tanto de la conducta alentadora como de la conducta instrumental del directivo (Lupano & Castro , 2006).
- *Características de la tarea.* La teoría propone que si la tarea es perfectamente entendida por los subordinados, es rutinaria con una metodología definida y poco variable, eliminará la necesidad de un líder y en todo caso limitará de forma importante su capacidad de influencia. Cuando la tarea proporciona una retroalimentación automática sobre lo bien que se está realizando el trabajo, el líder no tiene que proporcionar

demasiada retroalimentación. Y si la tarea es interesante y agradable, los subordinados pueden estar suficientemente motivados por el propio trabajo, sin una necesidad de que el líder los anime e inspire. Además, una tarea interesante y agradable puede servir de sustituto del liderazgo alentador para garantizar un alto grado de satisfacción laboral (Lupano & Castro , 2006).

- *Características de la organización.* El nivel de formalización de la organización, sus mecanismos de toma de decisiones, reglas de promoción e incentivos al personal fuera del control del líder, así como el nivel de cohesión de sus grupos de trabajo pueden también limitar enormemente la eficacia en la influencia de un líder. En las organizaciones con normas, reglamentaciones y políticas detalladas por escrito, no hace falta mucha dirección cuando los subordinados han aprendido las normas y políticas. Estas actúan como un neutralizador además de cómo un sustituto si son flexibles que impiden que el líder haga cambios en las asignaciones de los trabajos o de los procedimientos de trabajo para facilitar el esfuerzo de los subordinados. Un sistema de recompensas automático, como las comisiones o la participación en beneficios, puede sustituir la utilización de las recompensas y castigos por parte del líder para motivar a los subordinados. Por otra parte, la cohesión puede actuar como un neutralizador si las relaciones con la dirección son malas, y se ejerce la presión del grupo para restringir la producción (Lupano & Castro , 2006).

Desde el enfoque de esta teoría, el líder esencialmente tendrá la posibilidad de ejercer una influencia eficaz solo en los espacios en donde las tres variables situacionales mencionadas no son determinantes. En otras palabras, la función del líder sirve para proporcionar la dirección y apoyo que no ofrecen la tarea, el grupo o la organización.

Teoría de la decisión normativa: Este método fue propuesto en un inicio por Vroom y Yetton en 1973 y posteriormente se modificó por Vroom y Jago en 1988. Propone procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en

instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. (Lupano & Castro , 2006)

Sandoval Rodriguez (2006) dice que los cinco procesos del modelo Vroom- Yetton – Jago son:

AI	Soluciona el problema o toma de decisión por si mismo, utilizando la información de que dispone en ese momento.
AII	Obtiene de los empleados cualquier información necesaria y luego decide la solución del problema por sí mismo. La función de los empleados en la toma de decisión consiste en proporcionar la información necesaria, en lugar de producir o evaluar soluciones.
CI	Comparte el problema en forma individual con los principales integrantes del equipo y recopilando sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego toma la decisión. Esta decisión quizá refleje o no la influencia de ellos.
CII	Comparte el problema con los empleados en una reunión de grupo. En esta decisión reúne sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego toma la decisión, reflejara o no su influencia
GII	Comparte el problema con los subordinados como un grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un consenso sobre la solución. No intenta influir sobre el grupo para que adopte "su" solución y está dispuesto a aceptar en práctica cualquier solución que tenga el respaldo del grupo.

El modelo de Vroom-Jago utiliza una serie de siete preguntas, hechas en orden, para determinar cuál de los cinco procesos utilizar. Es una especie de proceso preceptivo (con un conjunto de preceptos y normas), y te permite moverte a través del diagrama de abajo. Al llegar al lado derecho, el proceso indicado es el más apropiado para tu situación (Sandoval Rodriguez, 2006)

Las 7 preguntas son:

1. ¿Es importante una alta calidad o es absolutamente crítica una buena solución? (¿Es en este caso dónde no sería aceptable tener muchas alternativas de igualdad?)

2. Como líder, ¿tienes suficiente información para tomar una buena decisión por ti mismo?
3. ¿Está el problema estructurado de forma que está claramente definido, organizado y tiene soluciones reconocidas?
4. ¿Los miembros del grupo/equipo tienen que aceptar esta decisión para que funcione?
5. Si tomas esta decisión por ti mismo, ¿estás seguro de que el grupo/equipo la aceptará?
6. ¿Están los miembros del grupo/equipo alineados con las mismas metas que estás intentando alcanzar?
7. ¿Es probable el desacuerdo entre los miembros del grupo/equipo para alcanzar una decisión?

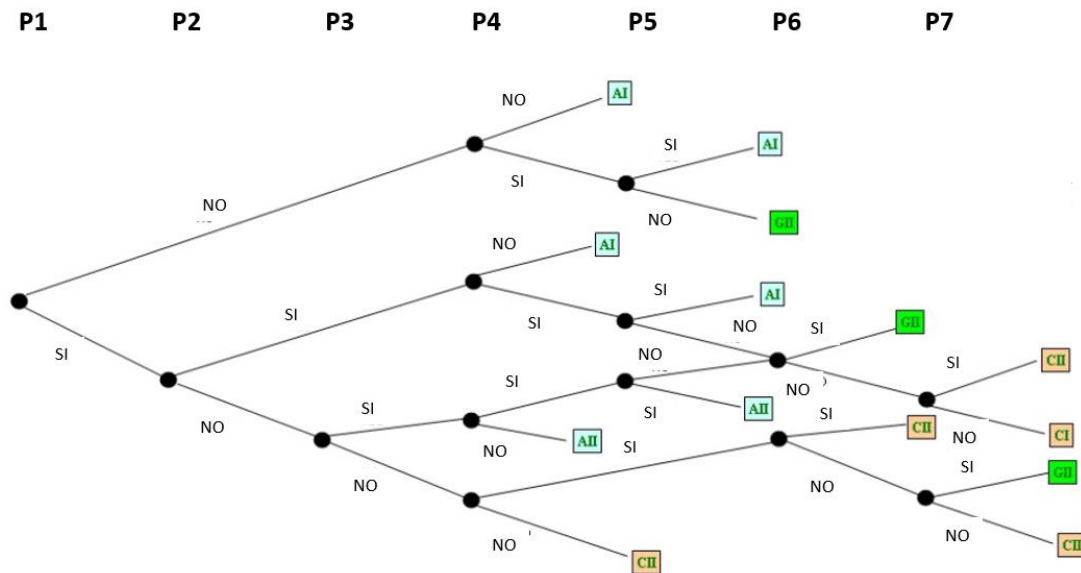


Diagrama 1: Diagrama del modelo de Vroom-Jago

Teoría de los recursos cognitivos de Fred Fiedler: Se examina la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos afecten el desempeño del grupo (Lupano & Castro , 2006).

Esta teoría asume que la experiencia y otros recursos cognitivos son factores en el liderazgo exitoso. Las capacidades cognitivas, aunque son significantes no son suficientes para predecir un exitoso liderazgo, obsérvese que el estrés impacta la capacidad de tomar decisiones (Robbins & Judge, 2009).

La teoría de los recursos cognitivos predice que:

- La habilidad cognitiva de un líder contribuye al desarrollo del equipo solamente cuando el líder lleva a cabo acercamientos y enfoques directivos. Cuando los líderes son buenos en planificar y tomar decisiones, en velar que sus planes sean implementados, éstos líderes le dicen a la gente qué hacer, lo cual es mejor que si ellos tuvieran la esperanza de llegar a un acuerdo con el equipo. Cuando un líder no es mejor que los miembros de su equipo, entonces un acercamiento no-directivo es más aconsejable, por ejemplo, cuando los miembros del equipo facilitan abrir una discusión donde las ideas del equipo pueden ser ventiladas y el mejor planteamiento es identificado e implementado (Robbins y Judge, 2009).
- El estrés afecta las relaciones entre inteligencia y la calidad de las decisiones. Cuando hay bajo estrés, entonces la inteligencia es totalmente funcional y lleva a cabo una óptima contribución. No obstante, durante el estrés, la inteligencia natural no solamente no hace diferencias de juicio, sino que también tiene un efecto negativo. Una razón para tal manifestación radica en que la inteligencia personal busca soluciones racionales, las cuales no están disponibles (y puede ser una de las causas del estrés). En estos casos, el líder que es inexperto en decisiones de extirpación de emociones, es forzado a depender de este no-familiar planteamiento. Otra posibilidad es que el líder se retire consigo mismo, para pensar lo suficiente

sobre el problema, dejando al grupo en sus propios recursos (Robbins y Judge, 2009).

- La experiencia es preferida a decisiones de calidad bajo altos estados de estrés. Cuando existe un alto estrés situacional y la inteligencia es impar, la experiencia de rumbos de acción tomados en similares situaciones, hacen posible que el líder reacciones en forma apropiada sin tener que pensar cuidadosamente respecto a la situación. La experiencia en la toma de decisiones bajo presión y estrés contribuirá a una mejor decisión que intentar embrollarse y confundirse cerebralmente sólo (Robbins y Judge, 2009).
- Para simples tareas, la inteligencia del líder y su experiencia es irrelevante. Cuando los subordinados están sacando tareas que no necesitan dirección o soporte, entonces no importan cuán bueno sea el líder tomando decisiones, porque las mismas decisiones son fáciles de tomar, ergo, los empleados no necesitan ningún aporte adicional (Robbins y Judge, 2009).

Teoría de la interacción: líder-ambiente-seguidor de Wofford (1982). Los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad, motivación, roles claros y apropiados y presencia o ausencia de limitaciones ambientales (Lupano & Castro , 2006).

En la línea del Modelo de Vínculos Múltiples, se centra en los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados teniendo en cuenta la mediación de cuatro variables intervinientes. Un líder puede influir en el desempeño de un subordinado actuando sobre las variables intervinientes, pero la eficacia del líder depende de la selección de conductas que son apropiadas para la situación. Wofford (1982) diferencia entre conductas de diagnóstico usadas para evaluar las variables intervinientes y las conductas correctivas usadas para tratar las deficiencias encontradas. Así, la conducta del líder está influida, en este orden, por los rasgos del líder, las variables situacionales y el feedback desde las variables intervinientes y de resultado (Ganga & Navarrete, 2013).

Enfoques contemporáneos del liderazgo.

El tema sobre liderazgo sigue cobrando mayor importancia para finales de siglo XX. Es por ello que los estudiosos e investigadores en la materia, han creado recientemente teorías y modelos en donde, ya no se limitan a explicar y dar respuesta a como se da el liderazgo, sino que buscan que las mismas pueda dar respuesta a la necesidades y exigencias de un mundo globalizado y en constante cambios. Entre las teorías más recientes son:

Teoría del liderazgo carismático. Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el carisma (de la palabra griega que significa “regalo”) como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”. Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad (Robbins & Judge, 2009).

Según Lupano & Castro (2006) el liderazgo Carismático consiste en atributos o habilidades heroicas o extraordinarias. Poseen un don especial.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del Comportamiento Organizacional fue Robert House. De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo. Según Robbins & Judge (2009) los líderes carismáticos tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal. Lupano & Castro (2006) y Robbins & Judge (2009) señalan que las características de un líder carismático son:

Autoconfianza: Un alto nivel de confianza en sí mismo y en sus capacidades.

Visión y articulación. Tiene una visión, expresada como meta idealizada, que propone un futuro mejor que el *status quo*; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.

Fuertes Convicciones acerca de la Visión: Existe mucha intensidad y fuerza en lo que creen y en su sentido de trascendencia.

Riesgo personal. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.

Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.

Comportamiento no convencional. Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Se Perciben como Agentes de Cambio: En el sentido no está interesado en mantener el *status quo*; sus planteamientos, ideas conductas, y lenguaje son distintos o alternativos al de status quo.

Sensibilidad al Ambiente: Capacidad de comprender y de responder a las necesidades de sus seguidores.

Aunque una pequeña minoría piensa que el carisma se hereda y por tanto no puede aprenderse, la mayoría de los expertos creen que también es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos y así disfruten de los beneficios que tiene el que los consideren “líderes carismáticos”.

Después de todo, el que heredemos ciertas tendencias no significa que no podamos aprender a cambiar. Robbins & Judge (2009) proponen que una persona aprende a ser carismática con un proceso de tres etapas. En primer lugar, un individuo necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista; usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a los demás al crear una

atmósfera que los inspira a seguirlo. Y en tercero, el individuo saca el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones.

Los líderes carismáticos influyen en sus seguidores en un proceso de cuatro etapas:

1. **Visión atractiva.** Una visión es una estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al vincular el presente con un futuro mejor para la organización.
2. **Enunciado de visión.** Es la articulación formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para “imprimir” en sus seguidores una meta y propósito amplio.
3. **El líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza** en que sus seguidores las satisfarán, lo que mejora su autoestima y confianza en sí mismos. El líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán.
4. **Por último, el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional para demostrar valentía y convicción respecto de su visión.** Hay un contagio emocional en el liderazgo carismático por el que los seguidores “atrapan” las emociones que su líder les envía.

Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass (1985). El liderazgo Transaccional es aquel que facilita en sus seguidores el logro de las metas en un grupo o equipo. Lupano & Castro (2006) mencionan que se llama Transaccional en el sentido de dar órdenes o información. La mayor parte de las teorías presentadas anteriormente: por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta, se refieren a los líderes transaccionales. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. El liderazgo Transformacional: Es aquel liderazgo capaz de inspirar a sus

seguidores a que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y de proyectar un efecto profundo y extraordinario. El objetivo del liderazgo transformador es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones; ampliar su visión, su intención y su comprensión; clarificar los fines; hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores generar cambios permanentes que se perpetúen a sí mismos y originar el impulso deseado. El líder transformador, moviliza a la gente hacia el cambio, despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y del valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que afirma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada. Ser un líder transformador requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía, fe. Este tipo de liderazgo requiere el conocimiento y la práctica de los siete hábitos de la gente altamente efectiva:

- Ser proactivo. Da la libertad para poder escoger la respuesta a los estímulos del medioambiente. Faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino (Covey, 2003).
- Empezar con un fin en la mente. Hace posible que la vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas (Covey, 2003).
- Establecer primero lo primero. Permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito (Covey, 2003).
- Pensar en ganar/ganar. Permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un

“juego de suma cero” donde para que yo gane alguien tiene que perder (Covey, 2003).

- Procurar primero comprender y luego ser comprendido. Es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar-Ganar (Covey, 2003).
- Sinergia. Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito (Covey, 2003).
- Afilar la sierra. Es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas (Covey, 2003).

La práctica de cada uno de estos hábitos permitirá hacer contacto en primer lugar consigo mismo en una relación de dependencia para luego avanzar hacia la independencia hasta llegar a la interdependencia. Hace que el líder se comprometa a ser responsable de si mismo, tener un claro sentido de la vida, dar prioridad a lo importante y lo que no es, lo urgente y no urgente, comunicarse en forma efectiva, lograr acuerdos y la capacidad de innovar y autorrenovarse permanentemente (Indoamerica, 2017 y Lupano & Castro , 2006).

Características Líderes Transaccionales:

1. Recompensa Contingente: El intercambio de las recompensas por el esfuerzo, promete recompensas por el buen desempeño y reconoce los logros.
2. Gerencia por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares y toma acción correctiva.

3. Gerencia por excepción (pasiva): Interviene solamente si no se reúnen los estándares.
4. Laissez - Faire: Abdica las responsabilidades y evita la adopción de decisiones.

Características Líderes Transformacionales:

1. Carisma (Influencia Idealizada): Proporciona la visión y la misión, introduce el orgullo, gana el respeto y la confianza.
2. Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos y expresa importantes propósitos de manera simple.
3. Estimulación Intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución a los problemas.
4. Consideración Individualizada: Da atención personal; trata a cada integrante del equipo individualmente, instruye y aconseja.

Robbins & Judge (2009) señala que los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que si usted es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sólo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales.

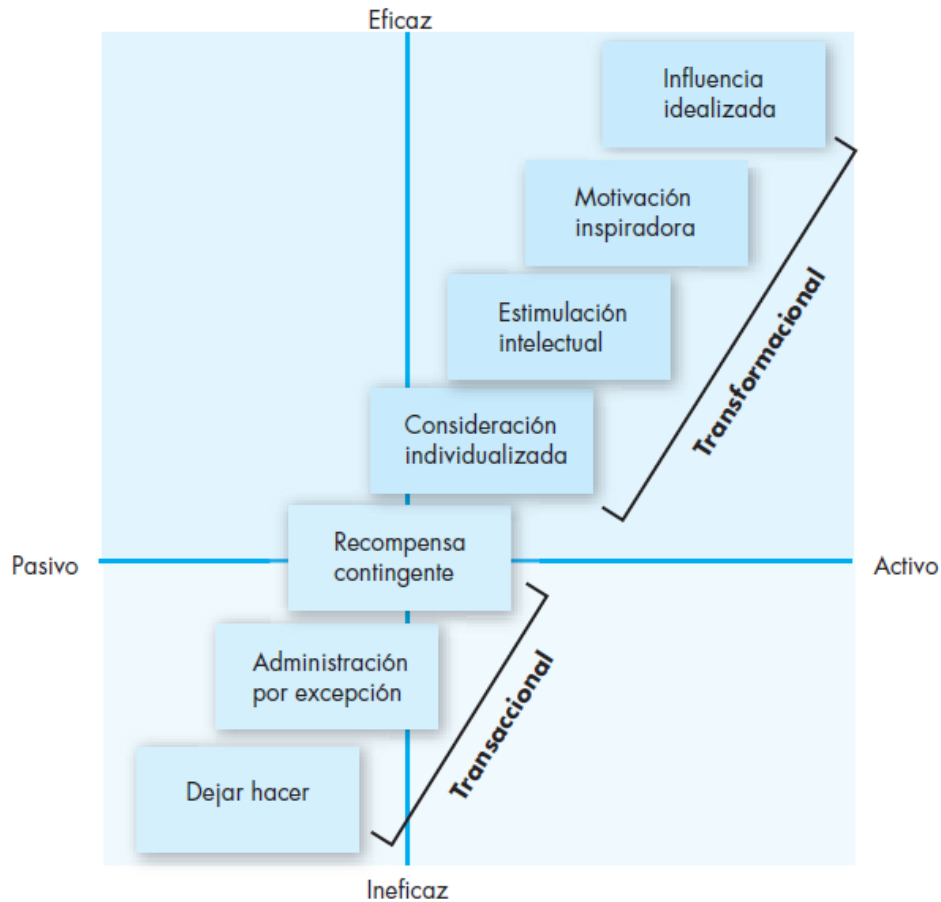


Diagrama 2: Relación entre liderazgo transaccional y transformacional, (Robbins & Judge, 2009)

Robbins & Judge (2009) indican que las evidencias en general indican que el liderazgo transformacional tiene correlación más intensa que el transaccional con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados. Como el carisma, parece que el liderazgo transformacional se puede aprender. Un estudio de los gerentes del Canadian Bank reveló que aquellos que tuvieron capacitación para el liderazgo transformacional pertenecían a sucursales bancarias con desempeño bastante mejor que el de las que tenían gerentes que no siguieron la capacitación.

Liderazgo Visionario. Es el estilo orientativo de liderazgo que encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando, a muchos niveles, el espíritu de la organización. Pero aunque el líder visionario determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el

modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación (Sandoval Rodriguez, 2006).

Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporciona a los empleados una visión concreta de lo que espera de ellos. Por su parte, la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización (Sandoval Rodriguez, 2006).

Es la habilidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que surge y mejora a partir del presente. El liderazgo visionario surge a partir de la concepción de organizaciones inteligentes donde los miembros de equipo comparten y se comprometen con una visión para alcanzar las metas deseadas. En consecuencia, los integrantes de la organización se interrelacionan en un ambiente de aprendizaje abierto, en conjunto y no individual centrado en el líder (Indoamerica, 2017). El líder crea la visión la cual idealiza y comparte para movilizar el interior de los seguidores: su motivación, su fe, entusiasmo y esperanza para lograr la misión en el futuro. Es un proceso a mediano y largo plazo que amerita una revisión y retroalimentación permanente. El artículo "Enfoques Modernos del Liderazgo" (Indoamérica, 2017) propone como alternativa que el líder desarrolle cinco disciplinas, las cuales han de ser asimiladas y puestas en prácticas por el líder:

- 1- Dominio Personal
- 2- Modelos Mentales
- 3- Construcción de una visión compartida.
- 4- Aprendizaje en equipo.
- 5- Pensamiento sistémico

Estas disciplinas de Aprendizajes están relacionadas con nuestro modo de ser, pensar y actuar. Por lo tanto, es necesario que se desarrollen como un conjunto. Requieren de la visión sistémica para examinar las interrelaciones complejas. De igual manera, exige la ruptura de los viejos paradigmas sobre liderazgo y poder.

Las instituciones dejan de ser organizaciones de control para transformarse en organizaciones inteligentes (Senge, 1990 citado en Indoamerica, 2017). Es importante destacar, que este enfoque de desarrollo organizacional concibe al líder como una persona cuya efectividad está sujeto a su propio desarrollo, es decir, con una visión que va de adentro hacia afuera, lo que permite desarrollar una percepción de sí mismo y de la organización, de forma holística. Eso permite observar la totalidad del contexto donde el líder interactúa y además le facilita conocer y comprender el cargo de liderizar en una organización.

Cualidades del liderazgo visionario

- 1.- Habilidad de Explicar la Visión a Otros
- 2.- Capacidad para Expresar Visión Holísticamente
- 3.- Extender la Visión a diferentes contextos de liderazgo

Otra de las ventajas adicionales del liderazgo visionario es la de impedir la fuga de los buenos empleados. Y es que el trabajador que comparte los valores, los objetivos y la misión de la empresa tiene muy pocos motivos para cambiar de empresa (Sandoval Rodriguez, 2006).

Es un estilo de liderazgo que maximiza la eficacia del proceso de establecimiento de objetivos y estrategia a largo plazo de la organización (Sandoval Rodriguez, 2006).

Las competencias en que se asienta el liderazgo visionario son la *inspiración* junto con la *confianza*, la *conciencia de uno mismo* y la *empatía*, esta modalidad de liderazgo articula una visión significativa que permite sintonizar con los valores de sus empleados. Por su parte, las competencias que más favorecen la transformación son la *confianza en uno mismo* y la *capacidad de catalizar los cambio*. Otra competencia de la inteligencia emocional que resulta esencial para el liderazgo visionario es la *transparencia* ya que, si el líder no es sincero, todo mundo se dará cuenta de ello fácilmente (Sandoval Rodriguez, 2006).

Pero, para el líder visionario, la *empatía* es la más importante de todas las competencias de la inteligencia emocional, porque sólo es posible articular una visión realmente inspiradora cuando el líder es capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista (Sandoval Rodriguez, 2006).

2.4 Características de un líder

Tabla 1: Características de un líder

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN	AUTORES
<i>Confianza en sí mismo</i>	Esto no implica una falta de humildad. Pero si se presenta una situación de crisis, el líder debe tener la suficiente confianza en sí mismo para poder tomar decisiones sin titubear. Es una persona segura e independiente.	Bonifaz, 2012 Guerrero Mendoza, 1998 Kinicki & Kreitner, 2003 Ramos Herrera, 2006 Soto, 2001 Vazquez Amaya, 2008 Ruiz Jaramillo, 2001
<i>Capacidad de tomar decisiones</i>	No se trata de que solo sea capaz de decidir, también debe tener criterio al hacerlo. Muchos jefes toman decisiones arbitrarias que el equipo no comparte o respeta.	Estrada, 2006 Ramos Herrera, 2006 Sandoval Rodriguez, 2006 Ruiz Jaramillo, 2001
<i>Comunicación</i>	Es imposible que exista un buen líder que no sea comunicativo. El líder se debe a su equipo, necesita comunicarse con ellos para conocer todo lo que ocurre. También es necesario que sepa transmitir las motivaciones que tiene a la hora de tomar ciertas decisiones, así como las metas y objetivos del equipo.	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Guerrero Mendoza, 1998 Hernandez Rodriguez, 2009 Kinicki & Kreitner, 2003 Ramos Herrera, 2006 Soto, 2001 Robbins & Judge, 2009 Sandoval Rodriguez, 2006
<i>Autocontrol emocional</i>	Un líder no puede desquiciarse o perder el control de sí mismo. Da igual como sea la situación, debe ser capaz de actuar bajo presión.	Hernandez Rodriguez Ramos Herrera, 2006 Vazquez Amaya, 2008 Ruiz Jaramillo, 2001
<i>Planificación y organización</i>	Gestionar a un equipo implica tener dotes para coordinar a las personas. Debe controlar todo el proceso en todo momento. Proyectar la permanencia y proyección de la organización	Estrada, 2006 Guerrero Mendoza, 1998 Ramos Herrera, 2006
<i>Carismático</i>	Quizás es la característica de un líder más conocida. Todos nos imaginamos al líder como una persona sonriente y persuasiva. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas	Estrada, 2006 Hernandez Rodriguez, 2009 Ramos Herrera, 2006 Robbins & Judge, 2009

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN	AUTORES
<i>Agradable y educado</i>	Se trata de la persona que representa al equipo y a todo su trabajo, por ello es importante que tenga talento y sea capaz de relacionarse con soltura y respeto	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Guerrero Mendoza, 1998 Ramos Herrera, 2006
<i>Empático</i>	Imprescindible también, sobre todo a la hora de entender a los miembros de su equipo. Para poder sacar el máximo potencial del grupo siempre debe conocer el estado de ánimo de cada integrante. Es sensible a los sentimientos de los demás	Bonifaz, 2012 Hernandez Rodriguez, 2009 Ramos Herrera, 2006 Vazquez Amaya, 2008 Robbins & Judge, 2009 Ruiz Jaramillo, 2001 Sandoval Rodriguez, 2006
<i>Cooperativo</i>	Siempre debe estar ahí, dispuesto a echar una mano. Coopera en lo necesario, no acostumbra a trabajar individualmente.	Bonifaz, 2012 Ramos Herrera, 2006
<i>Justo</i>	En cualquier situación o problema debe ser capaz de interpretar lo que sucede y tomar la decisión más justa que pueda. Ser objetivo e imparcial	Estrada, 2006 Hernandez Rodriguez, 2009 Ramos Herrera, 2006
<i>Responsable</i>	Si una persona llega a ser líder es porque se ha ganado la confianza de los demás. Esto implica hacerse responsable de sus decisiones y de las acciones de su equipo.	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Guerrero Mendoza, 1998 Ramos Herrera, 2006 Robbins & Judge, 2009
<i>Optimista</i>	Una de las responsabilidades del líder, aunque no exclusiva de él, es mantener alta la motivación del equipo. Para conseguirlo, sin duda es imprescindible que mantenga siempre una actitud positiva.	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Hernandez Rodriguez, 2009 Ramos Herrera, 2006
<i>Visión de futuro</i>	Una visión clara acerca de la dirección de su organización. La visión de futuro invita a actuar de forma proactiva ideando ese mañana, desde los propios valores, principios, actitudes y fortalezas.	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Hernandez Rodriguez, 2009 Kinicki & Kreitner, 2003 Sandoval Rodriguez, 2006
<i>Compromiso</i>	Cumplir obligaciones con la organización y con los demás	Bonifaz, 2012 Soto, 2001
<i>Escucha</i>	Captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor. Saben escuchar a la gente, atienden las quejas, sugerencias y reclamos (no está la defensiva).	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Robbins & Judge, 2009
<i>Autodisciplina</i>	La autodisciplina se refiere a la capacitación o entrenamiento que se da a sí mismo para llevar a cabo una determinada tarea o para adoptar un patrón particular de comportamiento, incluso si uno preferiría estar haciendo otra cosa. La autodisciplina es, en cierta medida un sustituto de la motivación, cuando uno utiliza la razón para determinar el mejor curso de acción que se opone a los deseos de uno.	Estrada, 2006 Robbins & Judge, 2009

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN	AUTORES
<i>Innovador</i>	Ser agente de cambio, líder innovador y práctico. Está orientado a la innovación constante, no solo por crear algo nuevo sino por mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Guerrero Mendoza, 1998 Sandoval Rodriguez, 2006
<i>Capacidad Analítica</i>	Evaluar objetivamente los escenarios posibles. Es la capacidad general de identificar los problemas, reconocer la información significativa buscar y coordinar los datos relevantes para evaluar la situación general y tomar las mejores decisiones.	Bonifaz, 2012 Ramos Herrera, 2006 Ruiz Jaramillo, 2001
<i>Disposición al cambio</i>	Se adapta a cualquier circunstancia. Consiste en flexibilidad y elasticidad. Las personas flexibles cambian sus expectativas de acuerdo a las circunstancias. Las personas elásticas son las que se recuperan de sus fracasos rápida y confiadamente, recobran su estado inicial pronto y siguen adelante.	Bonifaz, 2012 Estrada, 2006 Hernandez Rodriguez, 2009 Vazquez Amaya, 2008 Robbins & Judge, 2009
<i>Disposición Positiva permanente frente al aprendizaje</i>	La disposición implica un nivel de concentración y deseo. Un individuo aprende mejor cuando está preparado de manera física, mental y emocional para ello, siendo lo opuesto si no ve ninguna razón para hacerlo. El líder debe estar preparado para aprender, sentir interés en adquirir nuevo conocimiento, tomarlo como un reto mental o físico continuo.	Estrada, 2006 Vazquez Amaya, 2008
<i>Motivador</i>	Motiva, promueve causas, estimula, impulsa, anima, incita, da razones o motivos para que algo suceda.	Bonifaz, 2012 Hernandez Rodriguez, 2009 Sandoval Rodriguez, 2006
<i>Honestidad</i>	Es directo: habla con la verdad, en vez de prometer cosas que no puede cumplir. La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones.	Bonifaz, 2012 Hernandez Rodriguez, 2009 Vazquez Amaya, 2008 Guerrero Mendoza, 1998
<i>Perseverancia</i>	No cede ante los obstáculos o problemas a los cuales se enfrenta.	Bonifaz, 2012 Hernandez Rodriguez, 2009

2.5 Alta Dirección y Liderazgo

La Dirección es uno de los puntos más importantes de cualquier organización. Dirigir es transformar, esto es, ir modificando culturas y valores. La función administrativa de Dirección refiere al conjunto de actividades de los administradores, cuya finalidad es influenciar las actuaciones de sus subordinados para conseguir con ello un sistema de relaciones de colaboración que conduzca al cumplimiento de los objetivos (Arciniega Ayala, 2013).

El objetivo central del gobierno corporativo (consejo de administración y comité de dirección) debe ser la supervivencia a largo plazo de la empresa. Dicha supervivencia integra diferentes dimensiones (Canals, 2005):

- Empresa competitiva
- Sirva a los clientes
- Atraiga buenos colaboradores
- Remunere adecuadamente a los accionistas
- Cumpla con sus obligaciones legales
- Institución integrada en la sociedad

Todas estas responsabilidades descansan sobre las espaldas del primer ejecutivo y de su equipo de dirección.

Al primer ejecutivo y al equipo de alta dirección de una empresa les corresponde encarnar la misión, hacerla vida en las diversas actividades, divisiones e iniciativas que acometa la empresa (Canals, 2005).

Un alto directivo líder comienza su gestión con establecer una Visión y una Misión muy claras de lo que persigue obtener. Esta Visión es el puente que une el pasado y el presente de una organización con su propio futuro. El pasado y el presente son todas aquellas tradiciones, triunfos y experiencias que crean la cultura actual de la organización. El futuro no es una extrapolación de la situación presente, sino

más bien, una proyección diferente con condiciones superiores para la organización (Hernández Rodríguez, 2009).

La misión se actualiza cuando se habla sobre ella y está presente en presentaciones corporativas. La misión se encarna cuando se vive en forma de decisiones concretas que los altos directivos deben adoptar en un momento determinado (Canals, 2005).

El líder crea una Visión sencilla, realista, con credibilidad, que sea fácil de entender, con un atractivo e innovador futuro. Un futuro representado por condiciones mucho mejores que las actuales. Es importante tomar en cuenta que la Visión y la Misión se formulan dentro del contexto de los valores morales y culturales de la organización y del país (Hernández Rodríguez, 2009).

Un caso particular del efecto que tienen las acciones de la empresa sobre el valor de su misión es el comportamiento individual de los altos directivos. La responsabilidad primera de un alto directivo es servir a quienes debe mandar. Y en este servicio debe ser ejemplar (Canals, 2005).

La ejemplaridad del alto directivo incluye virtudes necesarias para dar un buen servicio, realizar un buen trabajo y lograr que la empresa pueda proyectarse a largo plazo, tales como (Canals, 2005):

- La profesionalidad
- La fortaleza
- La justicia
- El respeto
- La humildad
- La constancia

Cada empresa es un mundo particular y el anclaje de las virtudes de los altos directivos en la misión de la empresa es diferente. Se trata del estilo de trabajo,

del modo de hacer las cosas, de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, actitudes pequeñas por parte de los altos directivos, pero con un significado claro para las personas que participan en un proyecto profesional. Estos detalles pueden no atender directamente contra la misión de la empresa, pero generan un clima de trabajo que facilita o dificulta el logro de la misión, de los objetivos corporativos y del propio desarrollo personal (Arciniega Ayala, 2013 y Canals, 2005).

La motivación extrínseca que se apoya en incentivos económicos es necesaria, pero claramente insuficiente para crear instituciones dinámicas y vivas. El primer ejecutivo y los miembros del comité de dirección deben ser capaces de ilusionar y comprometer a los distintos profesionales que trabajan en una empresa, alentándoles con la misión de la empresa (Canals, 2005).

Muchas personas confunden de alta dirección administradora y la alta dirección como un líder. Mientras que un alto directivo administrador administra, el líder ayuda, apoya y orienta. Un alto directivo administrador acepta y mantiene una realidad para desarrollar e innovar metas, procesos y procedimientos (Hernández Rodríguez, 2009).

Un alto directivo que se considere líder es inteligente curioso, competente y con capacidad para interpretar intenciones y crear una Visión concreta que anima, inspira y transforma propósitos en acciones. Es una persona que tiene fe en él mismo y en los demás, que tiene un carácter estable y positivo como para no depender de la aprobación ni del reconocimiento de su grupo de referencia ni de sus subordinados. Da más que lo que recibe, apoyando a todos. Acepta a las personas tal y como son, basando sus relaciones en el presente y no en el pasado (Arciniega Ayala, 2013 y Hernández Rodríguez, 2009).

Acepta sus errores y los errores de los demás como una oportunidad para el mejoramiento, manteniendo siempre en una actitud de motivación, aprendizaje y autoeducación en él mismo y en toda la organización (Hernández Rodríguez, 2009).

El líder exitoso planifica, establece procedimientos de trabajo, controla, evalúa el progreso y toma las medidas correctivas correspondientes. El líder siempre funciona con firmeza dentro de la organización, utilizando todos los valores, compromisos y aspiraciones de ésta para lograr el cumplimiento de la Visión y la Misión (Hernández Rodríguez, 2009).

El alto directivo líder es un amigo, un maestro, un entrenador, un motivador, un asesor y es la persona que tiene la autoridad en la empresa (Hernández Rodríguez, 2009).

Hernandez Rodriguez (2009) nos dice que las principales tareas que un líder de alta dirección realiza con su equipo de trabajo son:

- Elaboración de la planificación estratégica y la formulación de la Visión y la Misión.
- Elaboración de planes a largo y corto plazo.
- Estructuración de la organización y de las funciones y el desarrollo organizacional.
- Establecer los procedimientos de trabajo y asegurar el funcionamiento eficiente de la organización.
- Realización de auditorías y establecimiento de controles.
- Evaluación y retroalimentación.

Arciniega Ayala (2013) y Hernández Rodríguez (2009) mencionan que para llevar a cabo estas tareas con éxito, algunas de las actitudes y habilidades que debe poseer la alta dirección líder son:

Tabla 2: Actitudes y habilidades de la alta dirección

ACTITUDES	HABILIDADES
Adaptable a situaciones cambiantes	Inteligencia
Orientado a resultados ambiciosos	Conceptualización
Cooperativo	Creativo
Decisivo	Diplomático
Enérgico	Comunicativo
Resistente	Organizado
Confianza en sí mismo	Trabajo en equipo
Tolerancia al stress	Administrador
Asume responsabilidades	Motivador
	Coaching
	Persuasivo
	Sociable

En resumen, la estrategia que debe seguir el líder es que todos los miembros de la organización siempre ganen. Entiende que todos los individuos tienen aspiraciones para su desarrollo personal y que el cumplimiento de estas aspiraciones puede ser aprovechado para el crecimiento de la organización. El líder promueve la participación de todos con una política manifiesta de puertas abiertas, dándoles las facultades, instrumentos, procedimientos y conocimientos para ejecutar bien su trabajo. El líder manifiesta y promueve el desarrollo de la credibilidad en cada uno de los miembros y transmite un sentimiento de trabajo en familia.

2.6 Concepto de comunicación

Comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más, un hecho sociocultural que un proceso mecánico (González, 1995).

Macuello Garcia (2017) dice que las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías:

1. La comunicación verbal

2. La comunicación no verbal

La comunicación verbal se refiere a las palabras que se utilizan y a las inflexiones de la voz (tono de voz).

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

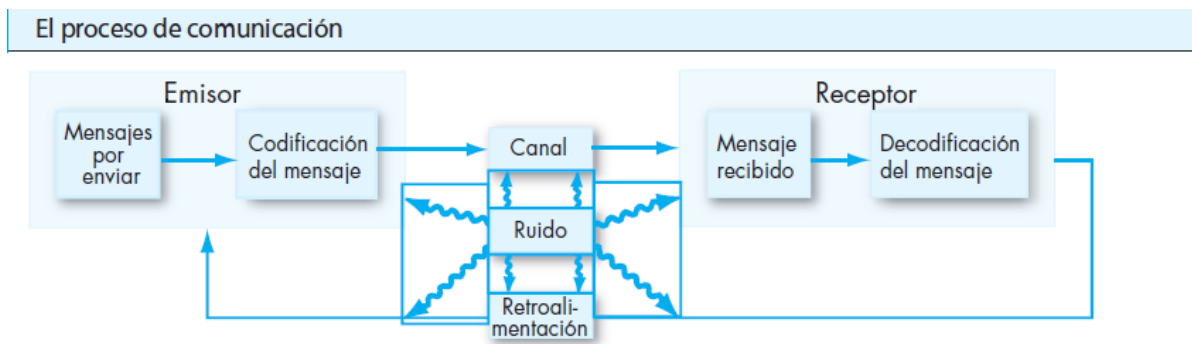
Según González (1995) en la comunicación intervienen los siguientes elementos:

- El mensaje. Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, entre otros, cuyo significado interpretará el receptor.
- El emisor y el receptor. El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.
- El código. Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, etc., que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.
- El canal. Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose.
- El contexto. Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y receptor.
- Los ruidos. Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje.
- Los filtros. Son las barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, entre otros de emisor y receptor.

- El feedback o la retroalimentación. Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

El proceso de la comunicación es el siguiente de acuerdo a lo que nos plantea Robbins y Judge (2009):

Diagrama3: Proceso de Comunicación



2.7 La importancia de la comunicación en el liderazgo.

La comunicación es un recurso importante para enfrentar situaciones complejas y de cambios dentro de la empresa. La comunicación es el recurso que permite el proceso de integración comunitaria en una organización. Es importante que desde el nivel gerencial de las empresas se emplee la comunicación como un recurso para fortalecer la cultura organizacional y, al mismo tiempo, mantener un buen clima de trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Robbins y Judge (2009) plantean que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las

políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación impulsa a la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación (Robbins y Judge, 2009).

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales (Robbins y Judge, 2009).

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección (Robbins y Judge, 2009).

No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

Prestar más atención a la comunicación dentro de la empresa es hoy en día una buena estrategia para los directivos. Siguiendo a Nosnik (2005, citado en Angeles-Espinoza, 2014) el estudio de las culturas organizacionales le ofrece a los directivos de una organización la oportunidad de reforzar su liderazgo y planear el

desarrollo efectivo de sus áreas. Un buen directivo debe saber dominar temas de cultura organizacional y comunicación para dirigir a su fuerza laboral.

La cultura organizacional y la comunicación son términos que están estrechamente relacionados, pues mientras haya un eficiente uso de la comunicación dentro de la empresa, la cultura organizacional se desarrollará correctamente. Le corresponde a la alta gerencia, de la mano de los directivos, asegurar una buena cultura organizacional (Angeles- Espinoza, 2014).

Quien inicia y quien transmite la cultura en una organización es el líder. La figura del líder tiene el papel más importante en una empresa, en él recae la responsabilidad de direccionar una eficiente cultura de comunicación. También es importante el papel de los comunicadores o directores de comunicación como apoyo a las gerencias.

Una de las cualidades personales que debe resaltar en un directivo es su capacidad de comunicación. En la comunicación, tan importante como enviar información es ser capaz de recibirla. Es el líder quien guía las acciones emprendidas por los colaboradores de la empresa, por lo tanto, en la medida en que actúe con firmeza y disciplina, su equipo de trabajo sabrá desenvolverse de manera óptima (Angeles- Espinoza, 2014 y Macuello Garcia, 2017).

El líder no es solo un transmisor de información, el papel que juega va más allá e implica la interpretación de los mensajes, su traducción en conceptos que creen en la organización una serie de significados compartidos. Debe hacer llegar a sus colaboradores la información relevante para la empresa y hacerlos partícipes de los cambios que se estén realizando dentro de ella, A esto se añade la capacidad de retroalimentación objetiva y pronta (Angeles- Espinoza, 2014 y Macuello Garcia, 2017).

Una investigación realizada por Aburto y Bonales (2011, citado en Angeles- Espinoza, 2014) destacó las habilidades comunicacionales de los directivos como determinantes en el clima organizacional. A mayores habilidades directivas de comunicación, mayor clima organizacional satisfactorio.

Si en una organización se desarrolla una cultura de comunicación sólida, dinámica y asumida por todos sus colaboradores, el clima organizacional que se perciba será mucho más enriquecedor, abierto y preparado a los cambios. Un trabajador motivado es también un aliado en términos de productividad y economía.

Dependerá del grado en que los líderes cumplan adecuadamente con sus responsabilidades comunicacionales, el buen desempeño de las áreas que conforman la organización y la buena relación con sus colaboradores, lo que repercutirá en términos de efectividad, en el logro de los resultados y en un mejor clima organizacional (Angeles- Espinoza, 2014).

Existe una relación de la comunicación con la satisfacción del empleado: entre menos incertidumbre haya, mayor satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en las comunicaciones incrementan la incertidumbre y, con ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción. Entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán según lo que se pretende más metas, retroalimentación y otros mensajes de la gerencia. Esto, a su vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo (Robbins y Judge, 2009).

Por eso, el liderazgo del directivo es considerado un factor importante para establecer una cultura de comunicación, la misma que permita un clima organizacional satisfactorio.

PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO QUE FAVOREZCA LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Justificación

Este trabajo está orientado en proponer un modelo de Liderazgo enfocado en las características de un líder que según lo revisado en el Marco Teórico favorecen la Retención del Capital Humano dentro de una empresa.

Existen características que son necesarias para considerar a una persona un líder, la propuesta de Modelo de Liderazgo que favorezca la retención de Capital Humano estará basada en cinco de ellas, las cuales fueron seleccionadas relacionando las características que se describen en los capítulos 2.4 y 2.5 con los Factores que favorecen la Retención del Capital Humano mencionados en el capítulo 1.6, los cuales se mencionan en la siguiente tabla:

CARACTERISTICAS DE UN LIDER		FACTORES DE RETENCION
Confianza en sí mismo	Honestidad	Remuneración adecuada a los empleados (Salarios justos)
Capacidad de tomar decisiones	Perseverancia	Beneficios sociales y económicos adicionales al salario.
Comunicación	Adaptable a situaciones cambiantes	Mayor flexibilidad
Autocontrol emocional	Orientado a resultados ambiciosos	Garantizar un entorno de Trabajo adecuado
Planificación y organización	Cooperativo	Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los empleados
Carismático	Decisivo	Reconocer la labor de los empleados
Agradable y educado	Enérgico	Promover en los empleados que tengan metas claras en su vida
Empático	Resistente	Ofrecer un Plan de vida que permita combinar lo laboral y familiar
Cooperativo	Tolerancia al stress	Proporcionar recursos amplios y apropiados
Justo	Asume responsabilidades	Mantener informados a los empleados (Canales eficientes de comunicación)
Responsable	Inteligencia	Aportar al crecimiento y formación del empleado
Optimista	Conceptualización	Cultivar el liderazgo, no la gestión
Visión de futuro	Creativo	Contratar a las personas adecuadas.
Compromiso	Diplomático	
Escucha	Organizado	
Autodisciplina	Trabajo en equipo	
Innovador	Administrador	
Capacidad Analítica	Motivador	
Disposición al cambio	Coaching	
Disposición Positiva permanente frente al aprendizaje	Persuasivo	
Motivador	Sociable	

Tabla 3: Características de Liderazgo y Factores de Retención del Capital Humano.

Las características seleccionadas como resultado del análisis mencionado y que componen el modelo de liderazgo propuesto en este trabajo son las siguientes:

- **Comunicación:** La comunicación es un punto clave ya que a través de ella el líder da a conocer la misión y visión de la empresa, transmite la cultura organizacional, deja claras las metas de la organización, así como le es posible comunicar los resultados y con ello no solo generar una mayor

productividad sino también propiciar que el personal se sienta incluido y mayormente identificado con la empresa. En la comunicación es importante que el líder tenga apertura para escuchar las opiniones y propuestas de sus subordinados, al igual que debe dar una retroalimentación y reconocimiento, estas acciones harán al empleado sentirse escuchado, motivado y valorado como parte de la organización. De acuerdo con lo revisado en el marco teórico podemos decir que el hecho de que un empleado se sienta identificado, incluido, escuchado, motivado y valorado genera una mayor lealtad y compromiso del personal con la organización y reduce el riesgo de que abandone la empresa. (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, López, 2012 y Hernandez Rodriguez, 2009)

- **Empatía:** La empatía le permite al líder entender mejor al personal y ser más sensible a sus necesidades, ponerse en el lugar del otro. Si el líder es empático tiene mayor conocimiento acerca del sentir y necesidades del personal y basado en esto tiene la oportunidad de dar respuesta a ellas de una manera más efectiva, con ello nos estará ayudando a cubrir factores de retención tales como: Mayor flexibilidad, fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los empleados, así como también ofrecer un Plan de vida que permita combinar lo laboral y familiar. Al ser más empático los trabajadores sentirán mayor confianza y se genera un mejor clima laboral que nos lleva a un aumento en la retención del capital humano. (Bonifaz 2012, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Hernandez Rodriguez, 2009 y Sanchez V., 2010).

- **Trabajo en equipo (Cooperativo):** Al ser cooperativo e involucrarse en el trabajo con sus empleados genera la sensación de ser realmente un equipo, brinda mayor confianza y una percepción de justicia, no acostumbra a trabajar individualmente y toma en cuenta la opinión de los demás, predica y fomenta con el ejemplo la buena relación entre los miembros del equipo, generando un buen ambiente de trabajo y el que los empleados se

sientan miembros de la empresa por igual, al generar sentido de pertenencia y un ambiente de trabajo sano y agradable no solo ayuda a la productividad si no que nos brinda mayores elementos para favorecer la retención del capital humano en la organización. (Arciniega Ayala 2013, Entrepreneur, 2015, Hernández Rodriguez, 2009, Sanchez V., 2010)

- **Coaching:** Según Torres Hernandez (2015) el coaching es el proceso de equipar a las personas con las herramientas, conocimientos y oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más exitosas. Esta característica se relaciona con los factores de retención que se enfocan a promover en los empleados que tengan metas claras en su vida, ofrecer un Plan de vida que permita combinar lo laboral y familiar y aportar al crecimiento y formación del empleado. El desarrollo de esta característica en los líderes de la organización les permitirá enseñar y demostrar al personal que pertenecer a la empresa implica un crecimiento no solo profesional, sino también personal, ya que durante su estadía en la organización podrán aprender y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que los convertirá en personas más competitivas. Es importante que el líder impulse, capacite y enfrente a nuevos retos a los empleados, de lo contrario puede generar en ellos la sensación de estar estancados lo que conduce a rotación de personal; en cambio sí sienten que son tomados en cuenta y encuentran en la organización la oportunidad de crecer personal y laboralmente sentirán mayor motivación en sus actividades y satisfacción con su trabajo y empresa lo que ayuda a conservar al personal dentro de la plantilla. (Arciniega Ayala 2013, Hernández Rodriguez, 2009)

- **Motivador:** Finalmente se incluirá en el modelo la característica de un líder que sea capaz de motivar a su equipo, que pueda impulsar y dar razones y/o motivos a los empleados para realizar su labor, que dé a conocer las metas y la importancia de su participación para lograrlas. En la motivación encontramos un muy importante factor de retención, el que se reconozca al

empleado y su labor, una persona que se siente valorada tenderá a seguir en el equipo. Además, en este punto también es importante la comunicación no solo para el reconocimiento sino para que el empleado este enterado de sus resultados y cómo influyen en la empresa y con ello logre sentirse parte de la organización e identifique el propio valor de su trabajo. En la motivación incluimos otro factor que es la remuneración adecuada y los incentivos sociales y económicos. La motivación también va muy de la mano con la característica anterior que es propiciar el crecimiento en la compañía, que el empleado tenga la visión de que el continuar su relación laboral con ella lograra sus metas personales y profesionales. Una persona que encuentra una empresa que se ajusta y le brinda lo necesario para realizar su plan de vida difícilmente buscara otras opciones que lo lleven a abandonar la organización (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonifaz, 2012, Hernandez Rodriguez, 2009, Sandoval Rodriguez, 2006).

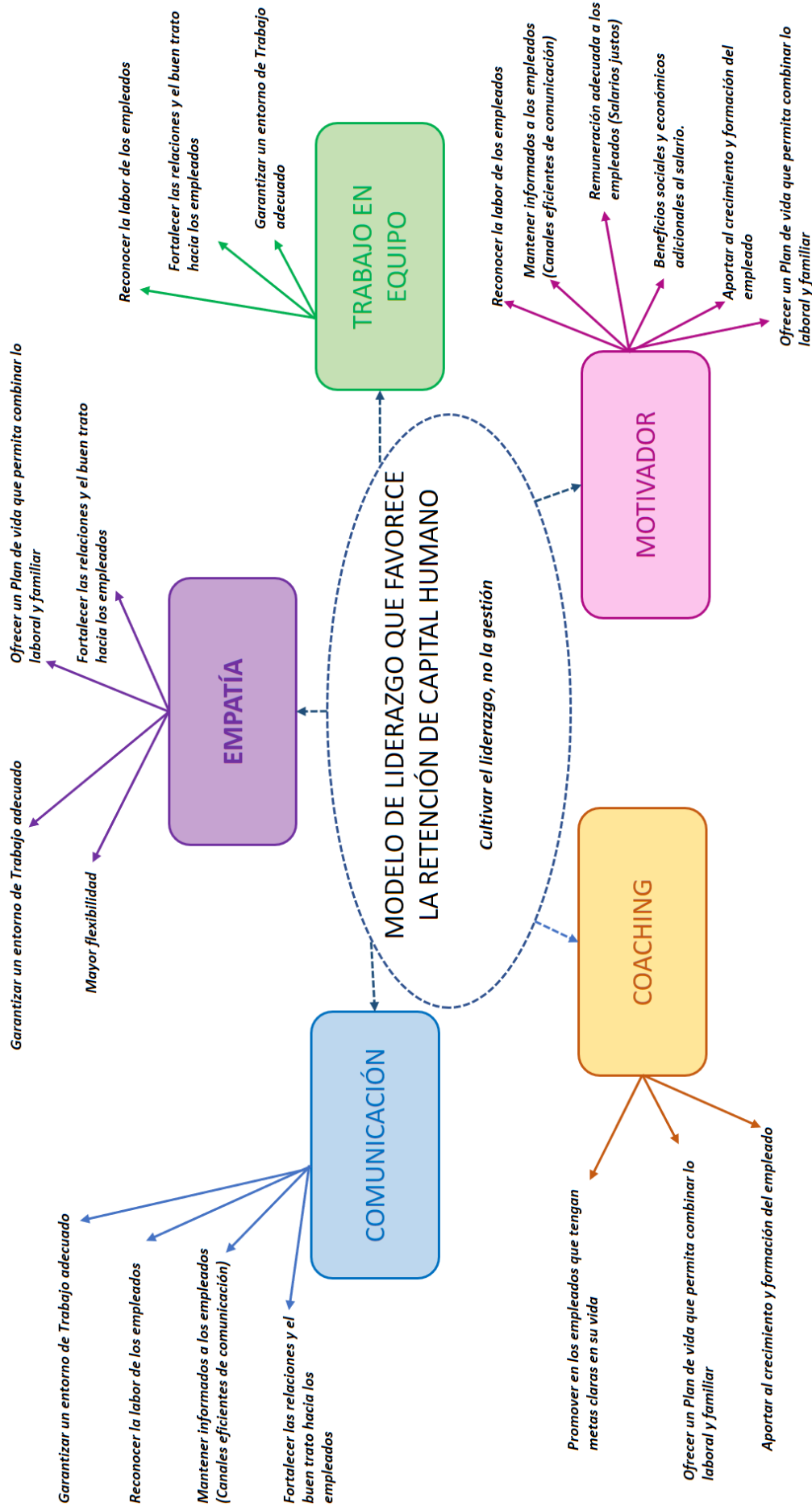


Diagrama 4: Modelo de Liderazgo para favorecer la retención del Capital Humano.

En el diagrama podemos observar en los cuadros las características del modelo de liderazgo relacionadas cada una de ellas a través de las flechas con los Factores que favorecen la Retención del Capital Humano

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Liderazgo que incluya las características necesarias para favorecer la Retención del Capital Humano, así como la propuesta de cómo implementarlo en la empresa.

Participantes

Altos directivos, gerentes y responsables de área de la organización que tengan como mínimo cinco personas a su cargo en su equipo de trabajo.

Procedimiento

Para implementar el Modelo de Liderazgo que favorezca la retención del Capital humano se llevará a cabo la aplicación de un cuestionario a los participantes que nos ayude a identificar las características de los líderes de la organización que necesiten reforzarse y desarrollar dichas características a través de un taller enfocado a cada una de ellas. El procedimiento se describe a continuación paso a paso:

1. Se lanzará la convocatoria a través de correo electrónico a los participantes para realizar por periodos el “Cuestionario de Evaluación de Características del Modelo de Liderazgo para favorecer la Retención del Capital Humano”, empezando con los altos directivos, seguidos de los gerentes para finalizar con los responsables de área que cumplan con el requisito de tener como mínimo cinco personas a su cargo (Anexo 1).
2. Se procederá a la aplicación del Cuestionario en las fechas establecidas para cada participante. Dicho cuestionario se elaboró con base en lo revisado en el marco teórico y está compuesto de un total de 50 preguntas, son diez preguntas por cada una de las características del Modelo de Liderazgo para favorecer la Retención del Capital Humano, que permiten determinar si el participante posee dichas características. Existen dos respuestas posibles: “sí” y “no”. Para determinar si el participante cuenta con la característica debe tener mínimo 7 respuestas afirmativas del bloque de preguntas de la característica evaluada. Para ello se cuenta con una tabla anexa al cuestionario donde se nos indica que preguntas pertenecen

a determinada característica y poder realizar el conteo de respuestas afirmativas por cada una de ellas (Anexo 2).

3. Una vez hecha la Detección de Necesidades a través del cuestionario, cada participante será asignado al taller o talleres que deberá tomar de acuerdo a sus resultados y que le ayudaran a fortalecer las características de liderazgo donde tiene área de oportunidad.
4. Se enviará la notificación a cada uno de los participantes de los talleres a los que fue asignado donde se incluya fecha, hora y lugar (Anexo 3). Los talleres estarán compuestos por un mínimo de 5 personas y un máximo de 10.

A continuación, se presentan las cartas descriptivas de como estarán estructurados los talleres:

Taller: Comunicación

Objetivo específico: Concientización de la importancia de la comunicación en la empresa, así como identificar y aplicar los diferentes tipos de comunicación

Duración Total: 210 minutos				
TEMA	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Bienvenida	Presentación del instructor y de cada participante para conocerse mejor y generar un clima de confianza. Establecimiento de normas de convivencia		10 min.	Conocimiento del instructor y participantes
2. Definición de Comunicación	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
3. Importancia de comunicación en la empresa	Dinámica 1 (Ver descripción)	Lapiz, 1 hoja de papel (por participante)	15 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	15 min.	
4. Habilidades de un líder para una comunicación exitosa	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min	Concientización de áreas de oportunidad (Autoevaluación)
	Dinámica 2 (Ver descripción)	Lapiz, 1 hoja de papel (por participante)	15 min	
DESCANSO				
5. Comunicación Verbal	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min.	Exposición de resultados de dinámica
	Dinámica 3 (Ver descripción)	2 Hojas de Rotafolio Plumones	20 min.	
6. Comunicación no Verbal	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
	Dinámica 4 (Ver descripción)	5 Imágenes de situaciones cotidianas	10 min	
7. Comunicación digital.	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min.	Identificación de los medios de comunicación digitales en su empresa
	Dinamica 5 (Ver descripción)	2 hoja de Rotafolio, plumones	20 min	
8. Conclusiones	Aclaración de dudas y discusión de los contenidos revisados en el taller.		10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo

Taller: Empatía

Objetivo específico: Concientización de la importancia de la empatía para un líder, así como entender en que consiste.

Duración Total: 135 min.		MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
TEMA	ACTIVIDAD			
1. Bienvenida	Presentación del instructor y de cada participante para conocerse mejor y generar un clima de confianza. Establecimiento de normas de convivencia		10 min.	Conocimiento del instructor y participantes
2. Definición de Empatía	Exposición del tema por el instructor Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	10 min. 15 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
3. Importancia de la empatía en el liderazgo	Dinamica 1 (Ver descripción)	Copias de la Lectura: S/N (2010). Empatía: El Arma Secreta Del Liderazgo Con Inteligencia Emocional. Recuperado en: http://liredazgo.blogspot.mx/2010/10/empatia-el-arma-secreta-del-liderazgo.html (Anexo 4)	20 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
DESCANSO				
4. Empatía Afectiva	Exposición del tema por el instructor Dinámica 2 (Ver descripción)	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron Papelitos para sorteo	5 min. 20 min 15 min	Comentarios y conclusiones orales en grupo
5. Empatía Cognitiva	Exposición del tema por el instructor Dinámica 3 (Ver descripción)	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min. 10 min.	Exposición de resultados de dinámica
6. Conclusiones	Aclaración de dudas y discusión de los contenidos revisados en el taller.		10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo

Taller: Trabajo en Equipo

Objetivo específico: Concientización de la importancia del Trabajo en equipo y los beneficios que trae al cumplimiento de objetivos

Duración Total: 120 minutos				
TEMA	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Bienvenida	Presentación del instructor y de cada participante para conocerse mejor y generar un clima de confianza.		10 min.	Conocimiento del instructor y participantes
2. Definición de Trabajo en equipo	Establecimiento de normas de convivencia Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
3. Importancia del Trabajo en equipo en el logro de objetivos	Exposición del tema por el instructor Dinamica 1 (Ver Descripción)	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron 2 Rompecabezas	20 min. 15 min. 5 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
DESCANSO				
4. Claves para el trabajo en equipo	Exposición del tema por el instructor Dinamica 2 (Ver Descripción)	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron 3 Cartulinas, 3 tijeras, 3 pegamentos, 3 reglas	20 min. 30min	Comentarios y conclusiones orales en grupo
5. Conclusiones	Aclaración de dudas y discusión de los contenidos revisados en el taller.		10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo

Taller: Coaching

Objetivo específico: Concientización de la importancia de la coaching en el líder, así como conocer las conductas de una coach efectivo

Duración Total: 125 minutos

TEMA	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Bienvenida	Presentación del instructor y de cada participante para conocerse mejor y generar un clima de confianza.		10 min.	Conocimiento del instructor y participantes
2. Definición de Coaching	Establecimiento de normas de convivencia Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
3. Importancia del coaching como característica de un líder	Exposición del tema por el instructor Dinámica 1 (Ver descripción)	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min 20 min 5 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
DESCANSO				
4. Características de un Coaching efectivo	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	30 min	Comentarios y conclusiones orales en grupo
5. Conclusiones	Dinámica 2 (Ver descripción) Aclaración de dudas y discusión de los contenidos revisados en el taller.	2 Hojas de Rotafolio, Plumones	20 min 10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo

Taller: Motivación

Objetivo específico: Concientización de la importancia de la motivación al personal en la empresa, así como identificar y aplicar los diferentes tipos de motivación

Duración Total: 230 minutos

TEMA	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Bienvenida	Presentación del instructor y de cada participante para conocerse mejor y generar un clima de confianza.		10 min.	Conocimiento del instructor y participantes
2. Definición de Motivación	Establecimiento de normas de convivencia Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
3. Importancia de la motivación en el liderazgo	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
	Dinamica 1 (Ver descripción)		20 min.	
DESCANSO				
4. Tipos de motivación	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	20 min.	Mapa mental resultado de la dinamica
	Dinamica 2 (Ver descripción)	10 hojas blancas, 10 lapices	30 min.	
DESCANSO				
5. Teorias de motivación	Exposición del tema por el instructor	Lap Top, Proyector, pizarron y plumones para pizarron	50 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo
	Dinámica 3 (Ver descripción)	5 hojas de rotafolio y plumones	50 min.	
6. Conclusiones	Aclaración de dudas y discusión de los contenidos revisados en el taller.		10 min.	Comentarios y conclusiones orales en grupo

Descripción de las Dinámicas

Taller comunicación

Dinámica 1

1. Cada participante debe escribir en una hoja de papel tres motivos por los que la comunicación es importante en la empresa.
2. Una vez que tengan su hoja lista se procede a agrupar los participantes en parejas
3. Cada pareja deberá discutir la razón de porque puso en esos motivos y anotar sus conclusiones
4. Cada pareja deberá exponer al grupo las conclusiones a las que llegaron.

Dinámica 2

Una vez terminada la exposición los participantes conocerán las habilidades necesarias para una comunicación exitosa, a partir de las cuales deberán hacer en una hoja blanca una autoevaluación en la que a su criterio identificarán aquellas áreas de oportunidad en dichas habilidades.

Dinámica 3

Una vez terminada la exposición con los conocimientos sobre comunicación no verbal:

1. Dividir al grupo en dos equipos
2. Cada equipo deberá identificar y escribir en una hoja de rotafolio las deficiencias de su organización en el tema de comunicación verbal.
3. Una vez identificadas dichas deficiencias cada equipo deberá sugerir un plan de acción para solucionar dichas deficiencias y hacer más eficiente la comunicación. Este plan también deberá plasmarse en la hoja de rotafolio
4. Un miembro del equipo deberá exponer al grupo el plan de acción que elaboraron.
5. Discusión en grupo de los planes de acción para identificar fortalezas y deficiencias de cada uno.

Dinámica 4

1. Dividir al equipo en equipos de dos a tres personas.
2. Entregar a un miembro del equipo una imagen que muestre alguna situación cotidiana, los demás miembros del equipo no deberán ver la imagen.

3. La persona que tenga la imagen deberá transmitir a sus compañeros a través de comunicación no verbal el contenido de dicha imagen
4. Los demás miembros del equipo deberán descifrar lo que su compañero les transmite sobre la imagen.
5. Comentarios y conclusiones al final de la dinámica sobre cómo se sintieron y la importancia de la comunicación no verbal.

Dinámica 5

1. Entre todo el grupo hacer una lluvia de ideas sobre qué medios de comunicación se utilizan en la empresa, mientras el instructor escribe en el pizarrón las ideas.
2. Una vez identificadas las ideas dividir al grupo en dos equipos
3. Un equipo deberá escribir en una hoja de rotafolio los pros del uso de estos medios de comunicación
4. El otro equipo deberá escribir en una hoja de rotafolio los contras del uso de estos medios de comunicación.
5. Cada equipo expondrá sus argumentos
6. Finalmente se hará una discusión al respecto.

Taller empatía

Dinámica 1

1. Se le entregará a cada participante una copia de la lectura (Anexo 4)
2. Se dará espacio de 10 minutos para que la lean
3. Al finalizar la lectura se hará una discusión sobre el contenido y la importancia de la empatía.

Dinámica 2

1. Dividir al grupo en parejas
2. Un miembro de cada pareja deberá sacar un papelito del sorteo de emociones
3. El miembro que saca el papel no debe mostrárselo a su compañero y deberá tratar de representar la emoción que le toco
4. El segundo miembro deberá adivinar que emoción es la que intenta transmitirle su compañero y responder del modo en que lo haría en caso de que la situación fuera real
5. Conclusiones en grupo de la dinámica.

Dinámica 3

1. En grupo elegir un tema de actualidad que discutir
2. Dividir al grupo en equipos de 2 a 3 personas
3. Cada equipo expondrá sus ideas sobre el tema elegido mientras los demás tratan de entender su punto de vista y se concientizan de que existen diferentes opiniones sobre el mismo tema
4. Discusión y conclusiones del ejercicio

Taller Trabajo en equipo

Dinámica 1

1. En el salón donde se toma el taller se esconderán las cinco piezas de cada uno de los tres rompecabezas por separado
2. Se dividirá al grupo en tres equipos
3. A cada equipo se le asignará un rompecabezas a armar
4. Los miembros del equipo deberán buscar las piezas en el salón para completar el rompecabezas que se les asignó en el menor tiempo posible
5. El equipo que complete su rompecabezas primero es el ganador
6. Discusión sobre la experiencia en la dinámica

Dinámica 2

1. Dividir al grupo en tres equipos
2. Cada equipo debe realizar 5 cubos de 5x5 en un tiempo de 20 minutos
3. Una vez concluido el tiempo cada equipo identificará el rol que asumió cada miembro en el equipo
4. Se discutirá por equipo cómo trabajaron para coordinarse y sacar el trabajo adelante
5. Todo el grupo evaluará el logro de objetivos (la cantidad y calidad de cubos) de cada equipo
6. Discusión sobre la experiencia en la dinámica

Taller Coaching

Dinámica 1

1. Dividir al grupo en parejas
2. Cada pareja deberá elegir uno de los beneficios del coaching como característica del liderazgo, expuestos en el taller por el instructor, sin que los demás equipos sepan cual fue su elección.
3. Cada pareja hará una representación del beneficio mientras los demás miembros del grupo deberán de adivinar el beneficio que eligió la pareja.

Dinámica 2

1. Dividir al grupo en dos equipos
2. Cada equipo deberá elegir quien será su coach
3. El coach deberá elegir una imagen simple y dar instrucciones orales a los miembros de su equipo para que estos logren plasmar en un dibujo la imagen que el describe.
4. Los miembros del equipo deberán atender las instrucciones de coach para en una hoja de rotafolio con los plumones dibujar la imagen que este les describe

Taller Motivación

Dinámica 1

1. Se pide que 2 personas salgan del salón
2. A cada uno se le dice que la tarea es motivar al grupo a aceptar una determinada propuesta. El instructor da la propuesta (por ejemplo: organicen un paseo, que compren un libro, que participen en una campaña).
3. Sin que las personas que están afuera se den cuenta, el instructor pedirá al grupo que ante la primera persona de afuera reaccionen con entusiasmo y proponiendo alternativas y ante la segunda persona reaccionen con indiferencia y desgano
4. Al final de las experiencias, analizarán los resultados, como se dieron las interacciones y las reacciones de cada una de las personas que hicieron las propuestas.

Dinámica 2

1. Cada participante deberá hacer un mapa mental con la información expuesta por el instructor acerca de los tipos de motivación.

Dinámica 3

1. Dividir al grupo en parejas
2. Cada pareja deberá elegir la teoría sobre motivación que más le guste
3. Las parejas elaboraran un ejemplo de cómo aplicarían la teoría que eligieron en su trabajo.
4. Plasmaran sus ideas en la hoja de rotafolio
5. Cada pareja pasara a exponer al grupo su ejemplo de aplicación de la teoría que eligieron.

MATERIALES		
Para cada uno de los talleres		
Nombre	Cantidad	
Paperería		
Hojas Blancas	40	
Plumas	10	
Lapices	10	
Hojas de Rotafolio	10	
Plumones de colores	10	
Plumones para pizarron	5	
Medios Electronicos		
Lap Top	1	
Proyector	1	
Medios para escritura		
Pizarron	1	
Rotafolio	1	
Materiales extras para dinamicas		
Comunicación		
Imágenes de Actividades cotidianas	5	
Empatía		
Copias de la Lectura: S/N (2010). Empatía: El Arma Secreta Del Liderazgo Con Inteligencia Emocional. Recuperado en: http://liredazgo.blogspot.mx/2010/10/empatia-el-arma-secreta-del-liderazgo.html	10	
Papelitos para sorteo con nombres de emociones	5	
Trabajo en Equipo		
Rompecabezas de máximo 5 piezas	3	
Cartulinas	3	
Regla	3	
Tijera	3	
Pegamento	3	
ESCENARIO		
En las aulas de capacitación de la empresa		
CARACTERISTICAS DEL AULA		
Dimensiones aproximadas	30 m ²	
Mobiliario	2 Mesas Grandes 11 Sillas Pantalla	
Iluminación	Adecuada para las necesidades	
Ventilación	Suficiente para el evento, de preferencia aire acondicionado	

CONCLUSIONES

Hoy en día conservar al personal valioso dentro de la organización se ha vuelto cada vez más difícil debido a la alta competencia entre las distintas empresas y sus ofertas de trabajo y a las malas prácticas de liderazgo que se vienen arrastrando desde hace tiempo. Las nuevas generaciones no se conforman con solo un salario, buscan la mejor opción de trabajo que les ofrezca no solo estabilidad económica sino también satisfacción y desarrollo. Debido a esto, las empresas deben ser cada vez más competitivas para obtener y conservar al personal más calificado, esto se puede lograr a través de programas de Retención de capital humano y en este trabajo la propuesta se enfoca en ayudar a las empresas con este problema. (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003 y Cavana, Boyd & Taylor, 2007, citados en Gonzalez Miranda, 2009 y Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra 2009)

El modelo de liderazgo ejercido en cada organización es determinante para la retención de su personal ya que como se revisó en el marco teórico, el líder tiene gran influencia en el clima laboral, la cultura organizacional, el desempeño y desarrollo de sus empleados que son factores de gran influencia no solo en la productividad sino también en la retención del personal. (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Dorado, 2013 y Flores, Abreu, & Badiii, 2008).

Obtener el compromiso del personal con la empresa va a depender en gran medida de la capacidad que tengan los líderes de la organización para gestionar personas. Un líder debe contar con características específicas si realmente desea conseguir el compromiso del personal a su cargo. El modelo sugerido en este trabajo se enfoca en cinco características que de acuerdo con la investigación documental pueden ser un factor decisivo entre un líder que consigue que sus colaboradores se sientan parte de la organización, vean un futuro en ella, decidan quedarse y hacer carrera en dicha empresa. La comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, el coaching y la motivación en un líder le brindan la posibilidad

de lograr no solo un aumento en la productividad sino también un sano ambiente de trabajo, permiten conocer las expectativas y necesidades del personal y con ello poder atenderlas de una mejor manera, comunicar mejor la misión, visión y metas y así todos tener la certeza de a donde se dirigen y trabajar juntos en el logro de las metas de la organización y en su desarrollo profesional. (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonnie, 2017, Dorado, 2013, Russo, 2017 y Sanchez V., 2010)

Un empleado que se sienta parte de su organización, que se siente escuchado, valorado como persona y como profesionalista y no que sea tratado solo como un simple eslabón en la cadena de producción encontrará una sensación de bienestar y estabilidad en su empresa, le permitirá la interacción de su vida personal con su trabajo, incluso su desarrollo profesional dentro de la organización puede convertirse en parte de su plan de vida. Una persona que traza un futuro en la empresa en la que labora, y esta última le brinda las condiciones para el desarrollo de sus metas profesionales y personales difícilmente buscará separarse de ella. (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonnie, 2017, Dorado, 2013 y Russo, 2017).

Con un liderazgo basado en el modelo propuesto en este trabajo no solo se tendrán empleados más satisfechos que permanezcan en la empresa sino también traerá consigo beneficios a la organización. Con la retención del capital humano se obtiene la reducción de costos por rotación de personal, la empresa no tendrá que invertir tiempo y recursos económicos en reclutamiento, selección y capacitación del capital humano, además el personal que tiene mayor tiempo en la empresa conoce mejor los procesos e incluso puede mejorarlos, además de que se reduce la posibilidad de errores y con ello darnos una productividad más alta. (Aguilar Ramos, 2015, Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009, Bonnie, 2017, Dorado, 2013 y Russo, 2017)

Se puede concluir que con la aplicación de este Modelo de Liderazgo los Altos directivos, gerentes y jefes de las empresas podrán enfocarse, adquirir y/o desarrollar las capacidades y características necesarias para tener un liderazgo que contribuya a la Retención del Capital Humano, brindando con ellos beneficios al personal, al líder y a la misma empresa.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

De acuerdo con la revisión bibliográfica se puede afirmar que el tipo de liderazgo es un factor determinante en la Retención del Capital Humano, ya que brinda la posibilidad de un clima laboral satisfactorio y del desarrollo profesional de los miembros de la organización.

Con el Modelo de Liderazgo que favorezca la Retención de Capital Humano que se propone en este trabajo los líderes podrán enfocarse en el desarrollo de características específicas que los llevaran a mejorar su liderazgo, teniendo colaboradores satisfechos con su trabajo y desarrollo profesional lo cual contribuye a su permanencia en la empresa obteniendo no solo beneficios personales y profesionales, sino también beneficios para la organización.

Dentro de la propuesta se diseñó un cuestionario que ayudara a identificar las características en las que los líderes de la organización necesitan ser reforzados, lo que ayuda a elaborar un plan de acción y la asignación de talleres específicos lo que ayudara a reducir el tiempo requerido y solo enfocarse en los aspectos que necesitan perfeccionarse.

La adecuada implementación de este modelo ayudara a las organizaciones a conservar su personal a pesar de la creciente competencia en el mercado, además de ser de fácil ejecución, ya que los talleres son sencillos y no requieren de mucho tiempo que a niveles de alta dirección es un recurso valioso.

Los resultados del modelo pueden ser medidos haciendo la comparación de los índices de rotación de la empresa antes y después de la implementación del Modelo de Liderazgo que se describe en este trabajo.

Es importante que la empresa no considere la realización de estos talleres como un gasto, sino más bien como una inversión a largo plazo que les traerá beneficios futuros como la reducción de costos de rotación y una mayor productividad.

Limitaciones

La principal limitación de este trabajo es que al solo centrarse en cinco características podemos estar descuidando otros aspectos del liderazgo que también podrían contribuir en el objetivo del modelo que es la Retención del Capital Humano.

Otra limitación sería que parte de la población a la que está dirigido son altos directivos y a pesar de que es poco el tiempo requerido para el cuestionario y los diferentes talleres de cada característica del Modelo de Liderazgo que Favorezca la Retención de Personal, a estos niveles los participantes suelen tener limitantes de tiempo y dificultades de horario, lo que nos podría generar falta de compromiso e inasistencia a los talleres que retrasaría la implementación del modelo.

El cuestionario carece de una validación, por lo que se sugiere a quienes planeen aplicarlo hacer una validación por jueces.

Los líderes de la organización también podrían ser una limitante en el entendido que algunos pueden negarse al cambio, apegándose a sus viejas prácticas y no comprometerse y/o involucrarse con el modelo propuesto o que simplemente sus cargas de trabajo o alguna situación personal no les permita tomar los talleres.

El modelo de liderazgo que favorece la retención del capital humano está dirigido a cualquier organización, sin embargo, puede tener las limitaciones derivadas por las particularidades de cada empresa que no están contempladas en este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Ramos, V. (2015). *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION*. Obtenido de Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>
- Alvarado Perez, J. G. (2017). *El coaching como herramienta para el desarrollo del liderazgo en equipos de trabajo*. Facultad de Psicología, UNAM: Tesina para obtener el titulo de Licenciado en Psicología.
- Alvarez Orozco, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial .
- Angeles- Espinoza, C. (2014). *La comunicación como estrategia a nivel directivo: un modelo antropológico de competencias comunicacionales para la gestión de la cultura y el clima organizacional*. Obtenido de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Claudia-Angeles-Tomas-Atarama.pdf>
- Arciniega Ayala, J. B. (2013). *El Liderazgo como factor de cambio organizacional*. Facultad de Contaduria y Administración, UNAM: Tesis para obtener el titulo de Licenciado en Administraración.
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf

Barrera Martinez , E. (2015). *Capacitación del lenguaje corporal para potencializar competencias de liderazgo y comunicación en un instructor* . Facultad de Psicología, UNAM: Tesina para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Bautista Martinez, M. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas en la Dirección estratégica* . UNAM: Examen general de conocimientos. Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración Industrial.

Bonifaz Villar, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Red Tercer Milenio.

Bonnie, E. (28 de 04 de 2017). *Retención de personal: el coste real de perder a los trabajadores con más talento*. Obtenido de <https://www.wrike.com/es/blog/retencion-de-personal/>

Campos, S. (2007). *Alta dirección y Liderazgo*. Obtenido de <http://blogs.itpro.es/exceleinfo/2007/02/27/alta-direccion-y-liderazgo/>

Canals, J. (2005). Tareas, retos y responsabilidades el alto directivo. *Revista de antiguos alumnos IESE*, 14-19.

Carranza Sanchez, M., & Garcia Rios, G. N. (2016). *Desarrollo de Habilidades directivas para el exito profesional*. Facultad de Ingeniería, UNAM: Tesis para obtener el título de Ingeniería Industrial.

Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal*. Bogota: Fondo Editorial.

Castillo, C. (1999). *Trabajo Especial de Grado*. Obtenido de <http://www.geocities.com/WallStrett/Exchange/3447>

Celpax.com. (2017). *Liderazgo y retención de talento*. Obtenido de <http://www.celpax.com/es/liderazgo-y-retencion-de-talento/>

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos* (segunda edición ed.). Mexico: Interamericana, S.A.

conceptodefinicion. (2017). *conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/capital-humano/>

Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

D'aleccio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una vision global y estratégica*. Mexico: Pearson.

Definicion ABC. (2017). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/retencion.php>

Dessler, G. (1998). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Dorado, R. (30 de 05 de 2013). *Retención de personal valioso*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>

Dychtwald, k., Erickson, T., & Morison, R. (2007). *Retención del Talento*. España: Harvard Business School Press.

Economía 48. (2017). *Economía 48.com*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>

Entrepreneur. (09 de 05 de 2015). *6 Estrategias para Retener empleados*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268268>

Estrada, M. (1988). *Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas)*. Mexico: Manual Moderno.

Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technicas*, 295-300.

Fernandez, L. J. (2014). *Talento 2020. Un liderazgo que inspire*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Talento_Deloitte_2020_ResumenEj.pdf

Flores Zambada, R. (Mayo de 2006). Obtenido de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: Internacional Journal of Good Conscience*, 65-99.

Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.

García Manzano, O., & Martí, F. (1981). *Administración y desarrollo gerencial*. México: Diana.

Gerencie.com. (22 de 09 de 2017). *¿Cómo retener el personal en una organización?* Obtenido de <https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>

Gobierno de la Republica. (2017). *Liderazgo, una capacidad profesional para el desarrollo administrativo y de calidad* . Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189738/Liderazgo.pdf>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.

Gonzalez Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

González, F. (1995). *Comunicación, desarrollo y personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación .

Great Place to Work. (2017). *Como adaptar tu liderazgo a los millennials*. <http://greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1054-como-adaptar-tu-liderazgo-a-los-millennials>.

Guerrero Mendoza, E. L. (1998). *Determinación de Rasgos para un Liderazgo Efectivo a Nivel de Alta Dirección, en una Comercializadora del Acero en*

Tlalnepantla, Estado de Mexico. FES Cuautitlan, UNAM: Trabajo de Seminario para obtener el título de Lic. Administración .

Hernández Rodríguez, L. (2009). *Liderazgo empresarial.* Facultad de Química, UNAM: Trabajo Monográfico de actualización para obtener el título de Ingeniera Química.

Indoamerica. (2017). *Enfoques modernos del Liderazgo.* Obtenido de <http://www.indoamerica.edu.ec/docs/unidad3.pdf>

Jiménez Sánchez, L. (2017). *Análisis del impacto del liderazgo en la creación de un buen ambiente de trabajo que garantice un mayor rendimiento del empleado.* Universidad Oparin S.C.: Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: McGraw-Hill.

López, R. (09 de 2012). *Estrategia de fidelización y retención de personal: adquisición y gestión del talento.* Obtenido de <http://www.equipostrytalento.com/tribunas/chartis-europe-/estrategia-de-fidelizacion-y-retencion-de-personal-adquisicion-y-gestion-del-talento>

Los recursos humanos .com. (2014). *Rotación de Personal.* Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

Lupano, M., & Castro , A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate, Psicología, cultura y sociedad*, 107-121.

Macuello Garcia, A. (2017). *Habilidades de Comunicación: Técnicas para la comunicación eficaz*. Obtenido de http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Marin, C. (Julio de 1999). *Toma de Decisiones y Liderazgo*. Obtenido de <http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/cmarin1.htm>

McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: McGraw Hill Interamericana.

Montalvo Garcia, S. (2011). *Perfil gerencial de una institución educativa privada a través del diagnostico de efectividad gerencial y competencias*. Facultad de Psicología, UNAM: Reporte laboral para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Olivares Morales, R. (2016). *Propuesta de un Taller dirigido a directores de educación básica para desarrollar su liderazgo para la atención a la diversidad*. Facultad de Psicología, UNAM: Tesina para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Rabinowitz, P. (2017). *Estilos de Liderazgo*. Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

Ramos Herrera, J. (2006). *El liderazgo como factor importante en el crecimiento y desarrollo de una mediana empresa*. Veracruz: Tesis Licenciatura Administración, Universidad Villa Rica.

Rico Nieto, E. (1997). *Investigación sobre la necesidad del desarrollo de habilidades de liderazgo, en la función directiva del licenciado en administración*. Facultad de contaduría y Administración, UNAM: Seminario de Investigación administrativa para obtener el título de Licenciado en Administración.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Ruiz Jaramillo, E. C. (2001). *Descripción y caracterización del liderazgo transformacional*. Mexico: Tesis para Licenciatura en Psicología, Facultad de Psicología, UNAM.

Russo, D. (2017). *17 Reglas para atraer y retener al talento*. Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/17-reglas-para-atraer-y-retener-al-talento>

Sanchez V., F. (11 de 02 de 2010). *8 Claves para retener el talento humano*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>

Sánchez Vizcaino, G. (2011). *Administración de empresas*. Madrid: Piramide.

Sandoval Rodriguez, S. A. (2006). *Aportaciones al liderazgo en la organización: Una revisión documental*. Facultad de Psicología, UNAM: Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones*. Mexico: Thomson Learning.

Torres Hernandez, I. A. (2015). *Propuesta de un taller de liderazgo y coaching como contribución a promover la productividad en las organizaciones*. Facultad de Psicología, UNAM: Tesina para el título de Lic. en Psicología.

Torres Sandoval, V. (2017). *Papel de la Creatividad, la Comunicación y el Liderazgo en directivos de la industria de la moda en México. Un enfoque de género*. UNAM: Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias de la Administración.

UAM Azcapotzalco. (1999). *La Modernización Coactiva y la Globalización o entorno al fenómeno del liderazgo*. Obtenido de <http://www.azc.uam.mx/gestion/num7/art10.htm>

Vázquez Amaya, S. (2008). *Diseño de un modelo multidimensional de liderazgo para apoyar a la Administración de Recursos Humanos en los Procesos de Selección y Capacitación de Personal Directivo aplicable a Instituciones de Educación Superior*. Mexico: Tesis para Doctorado en Administración, UNAM.

Wikipedia. (2017). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Person Educación

Zetina Martinez, J. R. (2017). *Evaluación del liderazgo para los procesos de selección de personal*. FES Zaragoza, UNAM: Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología.

ANEXOS

Anexo 1

Convocatoria a la evaluación de Características de Liderazgo

México, CDMX a _____ de _____

Apreciable Sr. _____

Por medio del presente se le da a conocer que en la empresa se están realizando evaluaciones a los líderes dentro de la organización (Altos directivos, gerentes y responsables de área) que cuenten con personal a su cargo. Dicha evaluación es con el fin de detectar áreas de oportunidad en el estilo de liderazgo de modo que la empresa pueda ofrecer alternativas para fortalecer habilidades nos lleven a un liderazgo más efectivo y con ello favorecer la retención del personal a su cargo.

Solicitamos por favor se presente de acuerdo con las siguientes indicaciones:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Agradecemos de antemano su atención y su puntual asistencia.

Saludos cordiales

Representante del área de Capital Humano

Anexo 2

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE LIDERAZGO PARA FAVORECER LA RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO

De las siguientes afirmaciones marcar en la casilla "SI" si esta de acuerdo o "NO" si esta en desacuerdo, no hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor seleccione la respuesta que primero venga a su mente.

		SI	NO
1	Creo imaginar como se siente alguien cuando me cuenta un problema que le ha afectado emocionalmente		
2	Considero que un solo miembro con mala actitud puede arruinar el trabajo de todos		
3	Desarrollo y reformulo planes de acción y crecimiento		
4	Planteo metas a largo plazo con las que mis colaboradores se sientan animados		
5	Mi equipo de trabajo tiene la confianza de acercarse a mi para comunicarme alguna situación		
6	Quando leo una historia interesante imagino cómo me sentiría si los acontecimientos de la historia me sucedieran.		
7	Mantiengo al personal a mi cargo informado de los cambios en la empresa		
8	Brindo las condiciones óptimas para el desarrollo del trabajo de mis colaboradores		
9	Socializo entre los miembros y facilito un buen resultado de trabajo		
10	Hago del conocimiento de mi personal los resultados del área y la organización		
11	Me describiría como una persona paciente.		
12	Tiendo a proteger a las personas que sufren alguna injusticia		
13	Planteo claramente las metas y objetivos		
14	Fomento el que los trabajadores les guste lo que hacen y disfruten sus actividades de trabajo		
15	La sinergia es una prueba de la eficiencia del equipo de trabajo		
16	Mis colaboradores se sienten recompensados por su labor		
17	Tengo facilidad para predecir cómo se sentirá otra persona.		
18	Me considero una persona positiva		
19	Actuo como facilitador del aprendizaje con mis colaboradores		
20	Practico la escucha activa a las sugerencias y comentarios del personal a mi cargo		
21	Tengo sentimientos de preocupación hacia la gente menos afortunada		
22	Quando una meta u objetivo se complica continuo adelante y motivo a mi equipo a seguir		
23	El establecimiento de límites favorece el desempeño efectivo		
24	La administración del trabajo debe correr a cargo de todos en el equipo		
25	Utilizo medios digitales para comunicarme con el personal a mi cargo		
26	Contribuyo al desarrollo profesional de mis colaboradores		
27	Si algo de lo que otra persona me cuenta me despierta una emoción concreta soy capaz de transmitirlo sin problema		
28	Tomo en cuenta todas las perspectivas de las partes en un conflicto antes de tomar una decisión		
29	Pienso que incluso el miembro más tímido y sencillo puede aportar una gran idea		
30	Brindo reconocimiento a la labor de mis colaboradores		
31	Consigo que mi interlocutor se sienta escuchado y comprendido		
32	Al hablar con alguien presto atención en lo que dice y cómo lo dice		
33	Las personas necesitan pertenecer a algo y un equipo de trabajo sacia su necesidad		
34	Tengo confianza en mis colaboradores		
35	Fomento la cultura de que las cosas que valen la pena requieren esfuerzo		
36	Es normal y hasta benéfico que surjan conflictos y desacuerdos		
37	Me pongo en el lugar del otro		
38	Brindo retroalimentación constante del desempeño del personal a mi cargo		
39	Tengo planes concretos de capacitación para mis colaboradores		
40	Propicio un clima de confianza y confidencialidad		
41	Puedo notar con facilidad si otra persona quiere tomar parte en una conversación		
42	Todos los miembros deben tener la misma motivación en tipo e intensidad		
43	Doy a conocer la misión y visión de la empresa al personal a mi cargo		
44	Ofrezco entrenamiento diariamente con objetivos concretos orientados al desempeño		
45	La planeación del trabajo del equipo debe estar a cargo de todos.		
46	Le doy a mis colaboradores una visión de futuro en la empresa		
47	Ayudo a mis colaboradores a descubrir sus fortalezas		
48	Antes de criticar a alguien intento imaginar como me sentiría si estuviera en su lugar		
49	Fomento que mis colaboradores se sientan seguros y estables en su empleo		
50	Considero que mi estilo de direccionamiento es mediante el ejemplo		

Procedimiento de evaluación de los resultados del cuestionario.

El criterio para evaluar si el participante posee cada una de las Características necesarias para el Modelo de Liderazgo que favorezca la retención de personal es el siguiente:

- El cuestionario está compuesto de un total de 50 preguntas, 10 por cada una de las Características del Modelo de Liderazgo para Favorecer la Retención de Personal. El participante deberá contar con el 70% de respuestas afirmativas de cada Característica para considerar que la posee (En total deberá tener un mínimo de 7 respuestas afirmativas)
- Aquellas Características que tengan menos del 70% deberán ser reforzadas a través del taller correspondiente (4 o más respuestas negativas)
- Para identificar las respuestas se utilizará la siguiente tabla que nos indica que número de pregunta pertenece a determinada característica, en cada uno de los recuadros se deberá colocar la respuesta que dio el participante. Para obtener el total se contará el número de respuestas afirmativas:

CARACTERISTICA	PREGUNTAS										TOTAL
	5	7	10	13	20	25	28	31	38	43	
Comunicación											
Empatia	1	6	12	17	21	27	32	37	41	48	
Trabajo en equipo	2	9	15	23	24	29	33	36	42	45	
Coaching	3	11	18	19	26	34	40	44	47	50	
Motivador	4	8	14	16	22	30	35	39	46	49	

Anexo 3

Convocatoria a los Talleres de Reforzamiento de Características de Liderazgo

México, CDMX a _____ de _____

Apreciable Sr. _____

Por medio del presente se le informa que de acuerdo con los resultados de su evaluación le fueron asignados el/ los siguiente(s) talleres para reforzar su liderazgo brindándole herramientas para trabajar sus áreas de oportunidad, desarrollar nuevas habilidades y con ello favorecer la retención del personal a su cargo.

Solicitamos por favor se presente de acuerdo con las siguientes indicaciones:

Taller 1:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Taller 2:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Agradecemos de antemano su atención y su puntual asistencia.

Saludos cordiales

Representante del área de Capital Humano

Anexo 4

Empatía: El Arma Secreta Del Liderazgo Con Inteligencia Emocional

La empatía es uno de los instrumentos más estudiados de la Inteligencia Emocional, utilizada por los Líderes efectivos, para obtener resultados tangibles e inmediatos, en su misión de ganar la confianza de los demás.

Es tarea de los Líderes hacer que las personas a su alrededor realicen actividades tendientes a alcanzar metas y objetivos determinados, pero en muchas ocasiones, los Líderes chocan con la resistencia de sus colaboradores, es allí donde juega un papel imprescindible la Empatía, como parte del arsenal de técnicas de Inteligencia Emocional, que el Líder debe aprender a manejar.

Al encontrar rebeldía ante una solicitud, el Líder puede seguir dos caminos y, para hacerlo más evidente, voy a mostrarte un ejemplo:

1. El Líder puede optar por decirle a la persona renuente:

- “Aquí estás para cumplir órdenes, escribe ese informe ya mismo” o
- “Exijo tu respeto, y quiero que tengas el informe listo para dentro de una hora, en caso contrario vamos a tener un problema”.

2. La segunda alternativa, sería actuar con Inteligencia Emocional, aplicando una sencilla táctica de Empatía, como sigue:

- “José, debes sentirte frustrado porque la semana pasada, tu informe, que por cierto estuvo excelente, no fue presentado ante la Junta Directiva. Pero hoy me aseguraré, personalmente, de su entrega, si lo terminas antes de las 10:00 a.m.” o

- “José, te esfuerzas bastante en escribir excelentes informes y por eso te toma más tiempo que a los demás terminarlo, pero hoy la Junta se adelantó para las 2:00 p.m. y el reporte debe estar listo antes, para su revisión ¿Crees que podrías hacerlo?”

Como puedes notar, hay una diferencia sustancial entre las primeras oraciones, donde el Líder expresa su desesperación y molestia porque su colaborador no muestra una actitud proactiva ante sus necesidades.

Este comportamiento del Líder demuestra, entre otras cosas, un mal manejo de sus emociones, así como un irrespeto a la condición humana de su empleado, es decir, pobres habilidades de su Inteligencia Emocional.

En consecuencia, los problemas de carácter del Líder originarán que:

- José haga un pobre trabajo
- Tal vez, con muchos errores
- Que el informe quede incompleto
- Que José pierda la confianza en su Líder, al sentir resentimiento porque lo humilla y maltrata
- Que José decida no hacer el trabajo y sea despedido

Muchas otras más, negativas, por cierto. Mientras que, en la segunda parte, las peticiones del Líder manifiestan:

- Una sensación de respeto por el trabajo de su colaborador

- Sensibilidad humana
- Interés por su colaborador, al utilizar directamente su nombre, y no tratarlo como a un simple empleado y, al hacerle saber que tiene conocimiento de las habilidades particulares que éste último posee
- Una pauta clara sobre el requerimiento
- Dominio de las emociones del Líder y visible consciencia de su Inteligencia Emocional

La importancia de la Empatía, como parte fundamental de la Inteligencia Emocional, en parte viene dada porque, permite a los Líderes conectarse eficiente y efectivamente con otras personas, ya sean estas, sus empleados, directores, jefes, amigos, socios, colaboradores, seguidores, clientes, proveedores, familiares y otros.

Por otra parte, la Empatía es la principal herramienta de la Inteligencia Emocional, pues ayuda enormemente a los Líderes a enfrentarse, de manera positiva, con personas difíciles y, a obtener sorprendentes resultados, al cambiar su actitud complicada y conflictiva.

S/N (2010). Empatía: El Arma Secreta Del Liderazgo Con Inteligencia Emocional. Recuperado en: <http://liredazgo.blogspot.mx/2010/10/empatia-el-arma-secreta-del-liderazgo.html>