



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO PRÁCTICO

**EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE ÉXITO Y ALTO RENDIMIENTO EN UNA
EMPRESA DE DIAGNÓSTICO MÉDICO INTEGRAL**

PRESENTA

Jesús Omar González Macías

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTORA

Dra. Gabriela Citlalli López Torres

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

M.A. David Luján Hernández

MDO. Xane Villordo Chávez

Aguascalientes, Ags., 6 de Junio de 2017.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **JESÚS OMAR GONZÁLEZ MACÍAS** con ID **39547** quien realizó el trabajo práctico titulado: **EL LIDERAZGO CÓMO FACTOR DE ÉXITO Y ALTO RENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICO MÉDICO INTEGRAL**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 05 de junio de 2017.

DRA. Gabriela Citlalli López Torres
Tutor de Trabajo Práctico

MA. David Lujan Hernández
Co- Tutor de Trabajo Práctico

MDO. Xane Villordo Chávez
Primer lector de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E**

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **“EL LIDERAZGO CÓMO FACTOR DE ÉXITO Y ALTO RENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICO MÉDICO INTEGRAL”** del estudiante **C. JESÚS OMAR GONZÁLEZ MACÍAS** con ID **39547** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 7 de Junio de 2017**

**~~DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO~~
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

A Conacyt

Por haberme dado la oportunidad de ser parte de esta maestría obteniendo la beca que me permitió realizar esta tan anhelada meta personal.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes

Por haberme permitido estudiar nuevamente en ella, pues a esta institución la considero mi segunda casa y siempre será un honor pertenecer a ella.

A la Dra. Gabriela Citlalli López Torres

Por ser esa persona ejemplar en mi vida y por no dejarme caer ni rendirme a mitad del camino, gracias por todo el apoyo que a lo largo de estos dos años me brindó, por todo el aprendizaje, conocimientos y consejos que siempre estuvieron presentes para la realización de este trabajo.

A los integrantes de mi Comité Tutoral

Gracias por guiarme y ofrecerme su apoyo y enseñanzas, por estar al pendiente de mí y llevarme de ustedes un muy buen sabor de boca.

A Dios

Por prestarme vida y darme siempre la fuerza que necesito y acompañarme en todo momento.

A mi Familia

Por darme todo su apoyo en cada uno de mis sueños, por la ayuda y palabras de aliento que siempre recibo de ustedes para seguirme superando, por estar presentes en cada etapa de mi vida y en esta meta tan importante.

A mi novia Almendra

Por estar ahí para mí en todo el tiempo, por tanto apoyo y motivación que recibí de ti para lograrlo, pero sobre todo gracias por tu amor que siempre me acompaña.

DEDICATORIAS

Se lo dedico a mis padres, que son las personas más importantes en mi vida, porque gracias a ellos hoy soy la persona que soy, por siempre estar a mi lado dando todo de ellos y enseñarme que en esta vida todo es posible si se lucha por ello. Gracias por darme su gran apoyo todo este tiempo para alcanzar esta meta personal tan importante.

A mis abuelitas “Kakey” y “Marianita”, que sé que estarían muy felices y orgullosas de mí si estuvieran aquí en este momento.

A mi tío “Neto” que acaba de partir de esta vida, pero que lo seguiremos recordando y extrañando.

“Una persona que nunca cometió un error, nunca intentó algo nuevo”

- Albert Einstein

INDICE GENERAL

RESUMEN..... 5

ABSTRACT..... 6

1. INTRODUCCION 7

2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA..... 8

 2.1 Antecedentes..... 9

 2.2 Diagnóstico 11

 2.3 Justificación..... 16

3. OBJETIVO GENERAL 19

 3.1 Objetivos Específicos 19

 3.2 Preguntas de Investigación 19

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... 20

 4.1 Estudio del Liderazgo..... 20

 4.1.1 Liderazgo..... 24

 4.1.2 Clasificación del Liderazgo 32

 4.2 Éxito empresarial..... 35

 4.3 Rendimiento empresarial 37

5. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS 39

 5.1 Desarrollo Metodológico 39

 5.1.1 Evaluación corporativa al personal..... 41

 5.1.2 Propuesta programa de desarrollo de liderazgo 42

 5.1.3 Validación teórica de la propuesta 44

6. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN 45

 6.1 Fase 1. Diagnóstico. Evaluación corporativa al personal 45

 6.1.1 Coaching 51

 6.1.2 Fases del Coaching 52

 6.1.3 Importancia de la comunicación 52

 6.2 Fase 2. Propuesta de Programa de Liderazgo (*Leadership Program*) 56

 6.2.1 Objetivo General del *Leadership Program*..... 56

 6.2.2 Pertinencia del *Leadership Program* 58

 6.2.3 Desarrollo y ejecución del *Leadership Program* 59

6.2.4 Cronograma de ejecución del *Leadership Program*..... 67

6.3 Fase 3. Validación Teórica de la Propuesta 68

7. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN 76

8. CONCLUSIONES 79

BIBLIOGRAFÍA..... 82

ANEXOS..... 88



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dirigir vs. Liderar 23

Tabla 2 Investigaciones sobre Liderazgo en Organizaciones Empresariales 26

Tabla 3 Publicaciones y estudios sobre tipos y/o estilos de liderazgo a que hacen mayor referencia 27

Tabla 4 Parámetros de resultados en la evaluación al personal 41

Tabla 5 Factores importantes para mejorar el liderazgo de acuerdo a Cortés (1999) 42

Tabla 6 Resultado general de la evaluación corporativa 46

Tabla 7 Resultados de la evaluación corporativa por sucursal y gerencia 47

Tabla 8 Factores importantes para mejorar el liderazgo de acuerdo a Cortés (1999), que destaca el más adecuado para enfocar las acciones de mejora del programa de liderazgo para la empresa 50

Tabla 9 Estado del arte de estrategias de comunicación. 54

Tabla 10 Propuesta de Programa de Liderazgo (Leadership Program) 57

Tabla 11 Etapa 1 del Leadership Program. Reunión inicial de gerentes y líderes 60

Tabla 12 Etapa 2 (Alternada) del Leadership Program. Reunión de inicio de semana 61

Tabla 13 Etapa 3 del Leadership Program. Fomentar la colaboración entre el equipo de trabajo 62

Tabla 14 Etapa 4 del Leadership Program. Brindar orientación personalizada a los colaboradores 63

Tabla 15 Etapa 5 del Leadership Program. Marcar pautas para mejorar el clima laboral.. 64

Tabla 16 Etapa 6 del Leadership Program. Desarrollar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización 65

Tabla 17 Programación para ejecución del Leadership Program 67

Tabla 18 Desarrollo congruente del líder-coach 71

Tabla 19 Empresas internacionales que han aplicado un programa de liderazgo 74

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama de Fases de la Metodología 40



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE ÉXITO Y ALTO RENDIMIENTO EN UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICO MÉDICO INTEGRAL

RESUMEN

A causa de los constantes cambios que se viven actualmente en el ambiente empresarial, es imprescindible que las organizaciones destaquen y se caractericen por ser competitivas y exitosas, tarea que no es nada fácil si no se toma en cuenta un elemento tan importante como lo es el liderazgo. Las empresas se han visto en la necesidad de emplear personas que sepan dirigir de manera eficiente a su personal, razón por la cual en los últimos años, el rol de los líderes se ha potencializado para que sean ellos quienes se encarguen de realizar un cambio día a día en el ambiente y en sus seguidores y que en conjunto, logren dirigir su desempeño y esfuerzo hacia resultados que cumplan con las metas y objetivos organizacionales, obteniendo al mismo tiempo la satisfacción de estar haciendo un buen trabajo como líder.

Es por ello, que el presente caso de estudio tiene la finalidad de describir la importancia que tiene el liderazgo, el cual puede desarrollarse y fomentarse en una empresa de servicios médicos de la ciudad de Aguascalientes, con la propuesta de implementar un programa que impulse y fortalezca el liderazgo en sus mismos líderes y colaboradores, de tal manera que permita contribuir significativamente al logro de sus objetivos, que se traduzcan en éxito y rendimiento de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, rendimiento, éxito empresarial.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

LEADERSHIP, THE SUCCESS COMPONENT AND HIGH ACHIEVEMENT INTO A CLINICAL DIAGNOSIS COMPANY.

ABSTRACT

As a result of several modifications applied at the present business time, it is essential that organizations stand out among the market and be recognized for their characteristic success and competitiveness. However, it could be difficult if an important element is missing the leadership. Companies have been needed of the fact to enroll skilled people who have the ability to direct efficiently the staff. Consequently, nowadays leaders must potentiate their expertise and become the people on charge, realizing changes step by step on work environment and the people who is collaborating with. For these reasons, leaders need to create new methods side by side with their professional team, making true the corporation targets and goals.

By virtue of all these events, the present case expounds the importance and real meaning of leadership, which could be developed and fomented at a medical service company in Aguascalientes City. The propose includes a program implementation compound by achievement, knowledge and techniques with leaders and collaborators, developing strategies directed to conquer the personal and business objectives translated in organizational performance and success.

Keywords: Leadership, performance management, success management.

1. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de resaltar la importancia que hoy en día tiene el liderazgo en las empresas u organizaciones y en este estudio de caso se busca desarrollarlo de tal manera que permita contribuir al éxito y rendimiento empresarial de una organización que se dedica a la prestación de servicios médicos en la Ciudad de Aguascalientes.

Para llevar a cabo lo anterior se utilizó una metodología descriptiva y cualitativa, permitiendo analizar información de la empresa e información teórica para la obtención de resultados de acuerdo al objetivo general.

El presente caso práctico está estructurado en ocho apartados. El primero que es la presente introducción, donde se describe cómo está organizado el documento. El segundo de ellos describe el planteamiento de la problemática, que se conforma por los antecedentes a esta investigación, el diagnóstico que describe el marco contextual de la empresa y la justificación retomando la importancia de realizar el estudio de caso. El tercer apartado presenta los objetivos de la investigación, tanto general como específicos. El cuarto apartado muestra la fundamentación teórica existente sobre las teorías del liderazgo y sus estilos, así como los conceptos de éxito y rendimiento empresarial. El quinto apartado expone el diseño de la metodología a implementarse, la cual se dividió en tres fases principales: diagnóstico, propuesta y validación teórica, además también se considera la descripción de la intervención. El sexto mostrará los resultados que se obtuvieron de la intervención y su descripción. El séptimo se refiere a la evaluación de la intervención, que incluye aspectos como la valoración de los objetivos propuestos y alcanzados, los alcances y limitaciones de la intervención, los aportes o beneficios a la organización y las recomendaciones para la empresa de estudio o para desarrollos futuros. Por último, el octavo apartado es donde se plantean las conclusiones que se obtuvieron de la realización del caso práctico.

2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El liderazgo tiene gran importancia dentro de las organizaciones, para poder enfrentar los constantes cambios y retos que la sociedad exige, tomando en cuenta entonces que sin ciertas habilidades y capacidades que debe de tener un líder es probable que la organización no logre cumplir sus objetivos y posiblemente después de un tiempo llegue al fracaso. Y es entonces que las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes para crecer y perdurar en el mercado aun y cuando algunas de ellas funcionen o trabajen sin fines de lucro (Gómez, 2008).

Por tanto, entendemos que ciertas personas en una empresa deben fungir como líderes, lo cual les daría la oportunidad de desempeñar un papel con actividades importantes a nivel administrativo, permitiéndoles tener a su cargo a un grupo de personas y dirigirlos para cumplir un propósito común.

Sin embargo ser líder no es algo fácil, así como tampoco lo es liderar una empresa, es por eso la importancia de realizar este estudio, pues para poder ser y cumplir con ese rol se necesitan características y habilidades particulares, además de lograr que se conozca y promueva un liderazgo de manera más efectiva en el que se incluya a todas las áreas que existen en la empresa de servicios médicos, que origine una iniciativa de desarrollar un mejor liderazgo entre líderes y colaboradores y que con esto se obtengan mejores resultados, ya que es la finalidad de esta investigación, pues más adelante esto se podrá analizar a detalle a través de la literatura existente para conocer cómo el liderazgo logra ser un factor importante para la obtención de buenos resultados y la conducción al logro de los objetivos de éxito y rendimiento de una organización.

2.1 Antecedentes

En la tarea de estar investigado para la elaboración de este trabajo práctico, hemos podido observar que el liderazgo ha sido estudiado en gran cantidad de investigaciones en el transcurso de los años e incluso de la historia, pues hay un sin número de literatura que hace referencia a este tema, de lo cual nos apoyamos y tomamos aquellas que sean de utilidad para el desarrollo de esta investigación.

Por tal motivo y para la misma contribución, se encontraron varios estudios interesantes que abordan el tema de liderazgo desde distintos enfoques, que sin duda nos sirven de referencia para obtener información y observar las conclusiones a las que se llegaron.

En primera instancia y la que tiene más relación con nuestro trabajo, es un estudio que realiza un análisis y evaluación sobre si la adopción de las características de un modelo de cultura organizacional y liderazgo tienen relación con el éxito o rendimiento en la gestión de las Pymes en la Ciudad de Aguascalientes. Se comprobó que las características del modelo de gestión de la empresa brasileña SEMCO, que se sustenta principalmente en la integración de directivos-subordinados la cual surge de una mutua confianza, así como en la cultura organizacional y en su estilo de liderazgo, sí son factores de éxito en las Pymes de la Ciudad de Aguascalientes (Serrano, 2012).

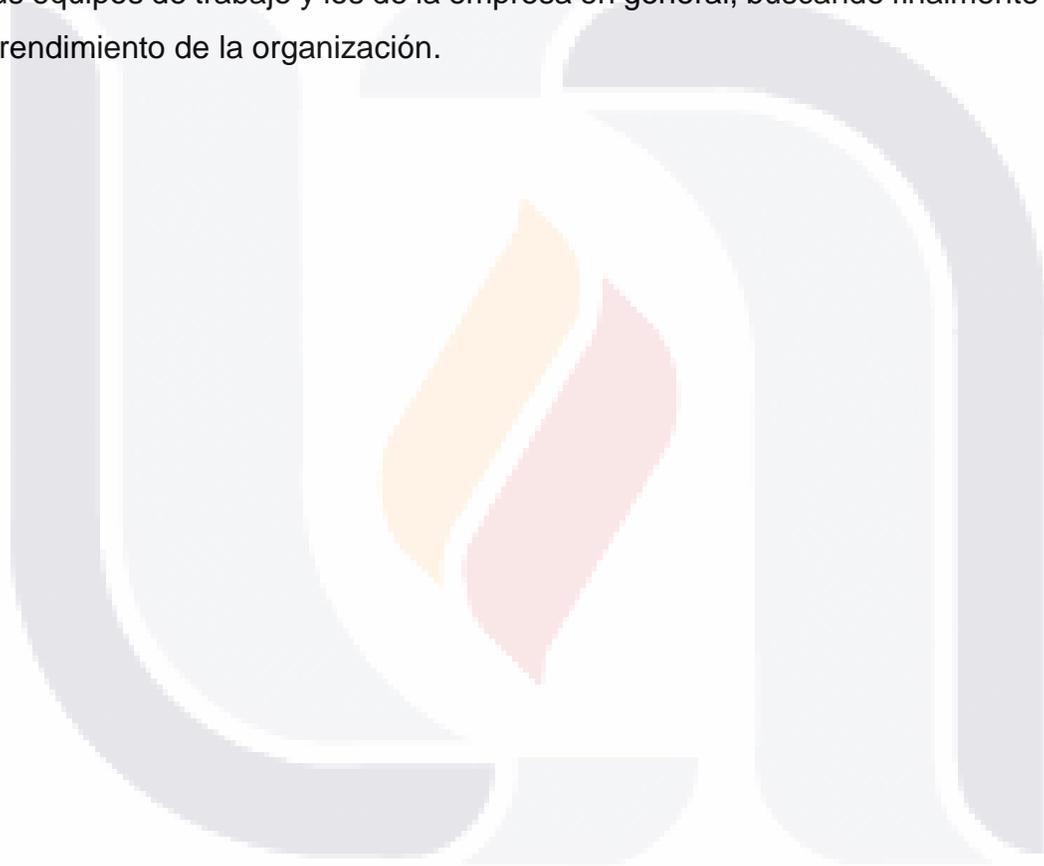
Por otro lado, Rocha (2010), identifica que las mujeres administradoras de Organizaciones No Gubernamentales en Aguascalientes ejercen un liderazgo interactivo y que si existe un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la operación de es los programas de esa naturaleza.

Así mismo, Villareal (2008), investigó qué tipos de valores son los que más comúnmente se practican en las empresas y sobretodo qué estilos de liderazgo influyen en los valores.

Finalmente, otro estudio analiza las relaciones entre directivo y subordinados, abordando los factores que influyen en éstas, como las formas de comunicación,

estilos de liderazgo y técnicas para motivar al personal dentro de una empresa (Figuroa, 1992).

Tomando en cuenta los análisis y aportaciones que nos brinda cada una de estas cuatro investigaciones desde sus diferentes enfoques, podemos rescatar que todas van encaminadas a la influencia que tiene este tema del liderazgo y que en nuestro trabajo precisamente se abordará con un enfoque que pretende conocer si éste factor permite y facilita a los líderes y colaboradores el logro de objetivos en sus equipos de trabajo y los de la empresa en general, buscando finalmente el éxito y rendimiento de la organización.



2.2 Diagnóstico

Nuestra empresa objeto de estudio, es una empresa familiar que tiene origen en el Estado de Aguascalientes con 24 años de antigüedad en el mercado de servicios, siendo entonces su giro la prestación de servicios de diagnósticos médicos integrales. Dicha empresa nos ha pedido confidencialidad por lo cual hemos tenido que omitir su nombre en el desarrollo de este trabajo.

Actualmente la empresa cuenta con una planta de entre 70 y 80 trabajadores o colaboradores (como en la empresa los llaman), entre los que se cuentan médicos, especialistas, auxiliares y personal administrativo.

Es importante mencionar que esta empresa se ha destacado y se ha caracterizado sobre todo por estar a la vanguardia en tecnología, sobresaliendo por contar con una infraestructura de alta calidad, por lo que le permite diferenciarse de las demás empresas que compiten ofreciendo servicios similares, además tiene la ventaja de dar un mayor enfoque al cliente, el cual se centra en brindar seguridad, precio, confianza y servicio personalizado.

Cabe señalar que es una empresa con grandes oportunidades de crecimiento y expansión, pues tiene en la actualidad 6 sucursales en Aguascalientes, localizadas estratégicamente en los puntos clave de la ciudad, una en el centro de la ciudad, una en la zona norte, otra en la zona oriente y una más al poniente, sin embargo también se cuenta con otra sucursal que se ubica en la planta de la empresa automotriz Nissan y por último recientemente se abrió una sucursal más situada en el estado de Zacatecas. Sumado a todo esto, se cuenta también con una unidad médica móvil que recibe el nombre de Centro de Soluciones Médico Empresariales.

Dicha unidad ofrece servicios empresariales a domicilio, es decir, acude al lugar o empresa que le solicita algún servicio médico para sus trabajadores, pues es importante mencionar que, a pesar de ser una unidad médica móvil, ofrece los servicios con el mismo nivel de calidad y atención al que se da a las personas que

acuden a una de las clínicas o sucursales establecidas. El compromiso que la organización tiene al contar con un centro de este tipo, es querer contribuir a formar empresas sanas, que implementen estrategias que les permitan prever y tomar acciones más allá de la simple medición del estado de salud de sus colaboradores, proporcionando diagnósticos y asesorías especializadas y confiables.

Así mismo, la empresa ha tenido un logro sobresaliente ya que hace aproximadamente 2 años realizó una alianza estratégica o fusión con una firma nacional de laboratorios químicos, empresa que sigue el modelo de franquicia y que cuenta con una trayectoria y prestigio de más de 65 años como empresa corporativa, teniendo un importante reconocimiento y presencia en todo el país. Suceso que la empresa consolidó con la finalidad de lograr tanto un mayor posicionamiento, como alcance y rápido crecimiento, buscando adaptarse totalmente a este nuevo modelo para ser una empresa comprometida con la salud y que brinda cada vez un mejor servicio y calidad.

Cabe mencionar que la calidad de atención a los clientes es excelente, pues su personal tiene claro que lo que ofrecen es un servicio de primera calidad y puede notarse que están dotados de toda la información necesaria para que ese servicio se lleve a cabo eficientemente con todos los clientes que llegan a solicitar algún servicio médico, pues desde la buena presentación e imagen se puede apreciar que siguen reglamentos internos que los hace ser personas competentes y a la altura de un buen servicio. Esto se logra con la utilización de un manual de inducción corporativa. (ver Anexo 1)

Sin duda esto ha marcado la diferencia, pues desde el primer acercamiento con la gerente regional nos señaló que hoy en día la empresa tiene a bien distinguirse de todas las demás que se encuentran en el mercado de Aguascalientes e incluso en estados aledaños, logrando identificarse entonces como empresa líder en servicios de diagnóstico médico de la región bajío del país. Por tanto, es importante que la empresa sepa manejar su liderazgo y conducirlo de tal manera que cada vez sea más efectivo para conservar y mantener la posición que tiene la

organización en el sector empresarial y por ende que siga obteniendo los resultados esperados y el cumplimiento cada vez más eficientemente sus objetivos.

Es en este contexto que la empresa refleja un gran desarrollo y crecimiento, por las oportunidades de expansión que ha tenido en el tiempo que lleva funcionando en el mercado, así como el mantenerse en las mejores condiciones en cuanto a tecnología, procesos y atención al cliente, que con ello es posible marcar una ventaja competitiva ante las empresas del mismo giro, lo cual redundará en el reconocimiento, prestigio y posicionamiento que ha logrado y obtenido a través de estos años de eficiente dirección y manejo.

Finalmente, la gerente regional nos permitió conocer que la empresa ha logrado mantener su estatus en el mercado gracias a que desde un inicio se han preocupado por cuidar desde su misión y visión, hasta promover la cultura y valores organizacionales, mejorar y proyectar notables avances en sus procesos y sistemas, certificarse y acreditarse de distintas formas y con las instituciones más importantes de la industria de laboratorios de análisis clínicos (ver Anexo 2), resaltando la innovación y tecnología como elementos principales de sus servicios, mismos que se ven reflejados en su prestigio y trayectoria.

Por lo tanto, la empresa está en la búsqueda de mantener todos los elementos que hoy en día la caracterizan y que le ha generado buenos resultados, con el interés de emplear un liderazgo organizado y sistemático que pueda implementarse de manera efectiva, de tal forma que permita a la organización y a sus colaboradores trabajar de manera conjunta con la visión de lograr y alcanzar siempre los objetivos establecidos, con la finalidad de obtener un buen rendimiento y seguir construyendo una empresa de éxito.

Es por ello que se ha elegido el tema de liderazgo como el principal factor a analizar, ya que es posible notar que actualmente el sector empresarial está en un constante cambio y necesita estar continuamente actualizándose y haciendo frente a esos cambios, implementando estrategias y encontrando nuevas formas de manejar y direccionar sus procesos, actividades y sobre todo sus recursos, pero en

este caso el de mayor importancia es el recurso humano, para de esta manera alcanzar las metas y cumplir satisfactoriamente con los objetivos y que finalmente se refleje en una empresa que logra mantener de la mejor manera todos los elementos que la integran.

En la actualidad es de gran importancia la figura de un líder en cualquier aspecto de la vida, ya sea personal, profesional o laboral, puesto que las personas tendemos a ser influenciados y/o motivados por alguien más, o bien, tendemos a querer influir de una u otra forma en los demás y en nuestro entorno.

Sin embargo, para las empresas esto se ha vuelto un factor sumamente importante y necesario, el emplear personas que sean líderes capaces de dirigir a las organizaciones hacia competencias de éxito, con el fin de lograr un desarrollo económico y social que a su vez contribuya a mejorar la situación y bienestar de un estado y de un país, buscando finalmente un beneficio mundial.

De acuerdo a esto, es posible decir que hoy por hoy también es necesario desarrollar en las empresas un liderazgo de manera ética y humanista, con principios y valores que les permitan tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales por medio de sus empleados y colaboradores, dirigiendo correctamente sus esfuerzos con el fin de alcanzar los propósitos que la misma empresa espera y que ha fijado desde sus metas particulares, hasta su misión y su visión.

Las organizaciones que adoptan como forma de sobrevivencia y competitividad los nuevos sistemas de calidad total (Crosby, Evans & Cowles, 1990) han descubierto que requieren de líderes innovadores en todos los niveles de las organizaciones, y que sean ellos los responsables de generar los cambios continuos en la calidad de los productos, de los procesos, de las personas y de los sistemas administrativos, con el fin de responder al cambio constante que marcan los avances tecnológicos y los mercados cada vez más exigentes.

Vemos entonces que lo que requieren las empresas son líderes capaces de crear un cambio en el entorno laboral y a su vez en el entorno social que pueda reflejarse en el desarrollo de una mejor situación económica.



2.3 Justificación

La tarea de un líder en la organización es muy compleja, pues hacer que todo un grupo de personas se integre y trabaje en equipo conlleva a tener una buena comunicación, empatía, voluntad y compromiso con los colaboradores.

Entonces es claro poder ver qué líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en las personas para juntos lograr el objetivo común. Por su parte un jefe es aquella persona que solo ordena esperando que los miembros de la organización cumplan con sus deberes y objetivos, sin involucrarse directamente con ellos, mientras que un líder es aquella persona que motiva, escucha, atiende y comprende a los miembros de la organización sabiendo que sin el talento humano simplemente no se puede lograr los objetivos propuestos. (Ek & Jennyfer, 2014)

Una diferenciación muy acertada es la que hacen Roman & Ferrández (2008), en la que nos dicen que:

- El jefe maneja a sus trabajadores. El líder los capacita.
- El jefe depende la autoridad. El líder, de la buena voluntad.
- El jefe inspira temor. El líder, entusiasmo.
- El jefe dice “yo”. El líder dice “nosotros”.
- El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.
- El jefe dice “vayan”. El líder dice “vamos”.

Se puede ver ahora, la diferencia entre lo que es ser un jefe y lo que es ser líder, por lo que es importante tener líderes capaces de sacar adelante la organización y no jefes que no hacen ningún cambio.

De igual manera Ek & Jennyfer (2014), afirman que podemos conocer a un verdadero líder cuando de alguna manera sus colaboradores rinden siempre con un desempeño superior, un líder no es grande por su poder sino por su habilidad de poder influir en los demás. Es indispensable que las organizaciones adopten el liderazgo como estilo de organización para hacer frente a las distintas dificultades

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que se presenten diariamente. El éxito en una organización solo se alcanza si todos los colaboradores trabajan en conjunto con el líder para lograr el objetivo de la empresa, por lo que el éxito es en realidad un fracaso si no se puede transmitir a los demás.

Existen diversos organismos nacionales e internacionales que son los que marcan la pauta para generar conocimiento constantemente y que además son determinantes para las investigaciones futuras pues en ellos es posible apoyarse como una fiel referencia de las tendencias y temas que son más importantes a investigar en la actualidad.

Para este caso en el que nuestro tema principal es el liderazgo, existen varios organismos tal como la Academy of Management (AOM), la European Academy of Management (EURAM), sin embargo nos permitimos acudir a un organismo internacional del área de administración y gestión, el American Management Association (AMA) o bien, Asociación Americana de Gestión, que despliega y comparte gran cantidad de información acerca de diferentes puntos y temas que nos interesan y nos indica hacia donde orientar las investigaciones con referencia al liderazgo y aprovechando las áreas de oportunidad.

De esta manera entre lo más destacado y relacionado a nuestro tema, encontramos que el mundo de los negocios y las organizaciones empresariales se están enfocando en poner especial atención en tópicos como los siguientes:

- Desarrollo de un liderazgo global
- Desarrollo de líderes de mentalidad global (abierta) para dirigir con alto rendimiento
- Líderes mundiales con enfoque de comunicación
- Formación de liderazgo de colaboración para mejorar el compromiso del equipo y el rendimiento individual
- Desarrollo de habilidades de auto-dirección para maximizar la productividad
- Desarrollo de la creatividad e iniciativa del equipo
- Formas de liderar con Inteligencia Emocional

- Estrategias de comunicación en el liderazgo

Estos, entre otros temas son los más relevantes que la AMA nos sugiere para estar analizando y siguiendo más a fondo para actualizarnos en información.

Podemos ver que el tema del liderazgo es muy extenso y existen diversas posturas y enfoques desde los que se ha estudiado, proponiendo en ellas nuevas teorías y aportaciones al conocimiento, sin embargo para este caso práctico es importante ver la influencia que tiene en el funcionamiento de una organización de servicios médicos, ya que liderar no es una actividad que se da de la noche a la mañana pues no se ha puesto ninguna atención especial, ni se han involucrado demasiado en desarrollarlo en sus personas y procesos, lo cual de laguna manera puede estar repercutiendo en el rendimiento y éxito deseado, o mejor dicho en el logro de objetivos tanto de los directivos, líderes y colaboradores, como de la empresa en su totalidad.

Por tal motivo es posible asegurar que esta investigación es importante para demostrar cómo el factor del liderazgo, puede ser un punto o elemento clave para que las empresas tengan un buen funcionamiento, logrando el desarrollo y crecimiento que desean. Además de que es posible que el implementarlo de manera correcta y efectiva tomando en cuenta ciertos factores, prácticas y acciones en las diferentes áreas y personas que participan y colaboran para el funcionamiento de la organización, se generen buenos resultados y que estos a su vez conduzcan al éxito y rendimiento empresarial.

3. OBJETIVO GENERAL

Describir y analizar el liderazgo de manera sistemática que permita proponer un programa efectivo y organizado a líderes y colaboradores, que dirija hacia el éxito y rendimiento de una empresa de servicios médicos de la Ciudad de Aguascalientes.

3.1 Objetivos Específicos

- 1.- Analizar el liderazgo actual de la organización, identificando las áreas particulares que se toman en cuenta para el logro de los objetivos.
- 2.- Determinar los factores y acciones más importantes que genere un mejor liderazgo dentro de la organización.
- 3.- Proponer al empresario una forma de liderazgo conveniente que facilite el logro de resultados que contribuyan al éxito y rendimiento de la organización.

3.2 Preguntas de Investigación

- 1.- ¿Cómo se encuentra el liderazgo en las áreas particulares que se toman en cuenta para el logro de los objetivos?
- 2.- ¿Cuáles son los factores y acciones que se deben considerar para generar un mejor liderazgo en la organización?
- 3.- ¿De qué manera tener un mejor liderazgo puede ayudar o facilitar el logro de resultados que permitan obtener el éxito y rendimiento de la organización?

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 Estudio del Liderazgo

Estamos en un mundo donde lo primero que notamos es el cambio y por ende es sumamente importante estudiar detenidamente la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia un desarrollo constante y adaptación a nuevas y cambiantes circunstancias. En medio de todo esto, es necesaria la detección y formación de personas que sean capaces de encontrar los nuevos rumbos y opciones que se pueden tener en nuestro siglo, cuyas fronteras aún son desconocidas y que por tanto representan nuevos retos.

Es urgente encontrar nuevas formas de inspirar y dirigir este mundo; urgen nuevos pactos de desarrollo y cohesión; se requieren nuevas visiones y metas que motiven e integren el esfuerzo humano hacia niveles superiores de cohesión (Casares, 2000).

De igual forma, Casares (2000) afirma que, en la dirección y conducción de las empresas e instituciones modernas, se ve como algo fundamental la formación de líderes que favorezcan la reconversión de la industria y las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado.

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, pues los principales impulsos en ese tema se dieron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización, el cual, aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo (Fiedler, 1995).

Robbins (1999) asegura que otra etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), las cuales tienen

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Es así que desde hace mucho tiempo se han hecho trabajos e investigaciones que estudian el concepto de liderazgo enfocado a características, habilidades y actitudes que un directivo debe tener y su contribución en el desarrollo de la empresa u organización.

Sin embargo, existe una gran discusión en cuanto al papel que tiene una persona como líder o como directivo (manager), y sus habilidades para liderar o dirigir a un grupo de personas, lo cual desde tiempos muy remotos ha desatado controversia y el argumento de diferentes puntos de vista estudiados por gran cantidad de investigadores, sobre si hay una diferencia significativa entre dirigir o liderar personas. Palomo (2013), hace una comparativa interesante, donde se abordan estas dos perspectivas.

De acuerdo con Bennis (citado por Palomo, 2013) estableció las siguientes diferencias: “el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control, el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El directivo inicia, el líder origina. El directivo acepta el status quo, el líder lo cambia” (p.44-45).

Por otro lado, Zalenick (1999), argumenta que los directivos y los líderes “son dos tipos de personas muy diferentes. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo: son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina,

inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico” (p. 65).

Palomo (2013), asegura entonces que la principal característica de un gestor de personas, es la posibilidad de combinar las competencias propias del directivo, con las del líder. Dicho de otra forma, y como se muestra en la tabla 1, es alguien que sabrá combinar una serie de competencias y el compromiso emocional y personal de ejercerlas, consiguiendo así buenos resultados ya sea de carácter organizacional, de equipo o individuales, pero aún por encima de lo que se esperaba.

Señala entonces que para tener ese éxito esperado es necesaria la combinación de los siguientes comportamientos o enfoques tanto de directivos como de líderes:

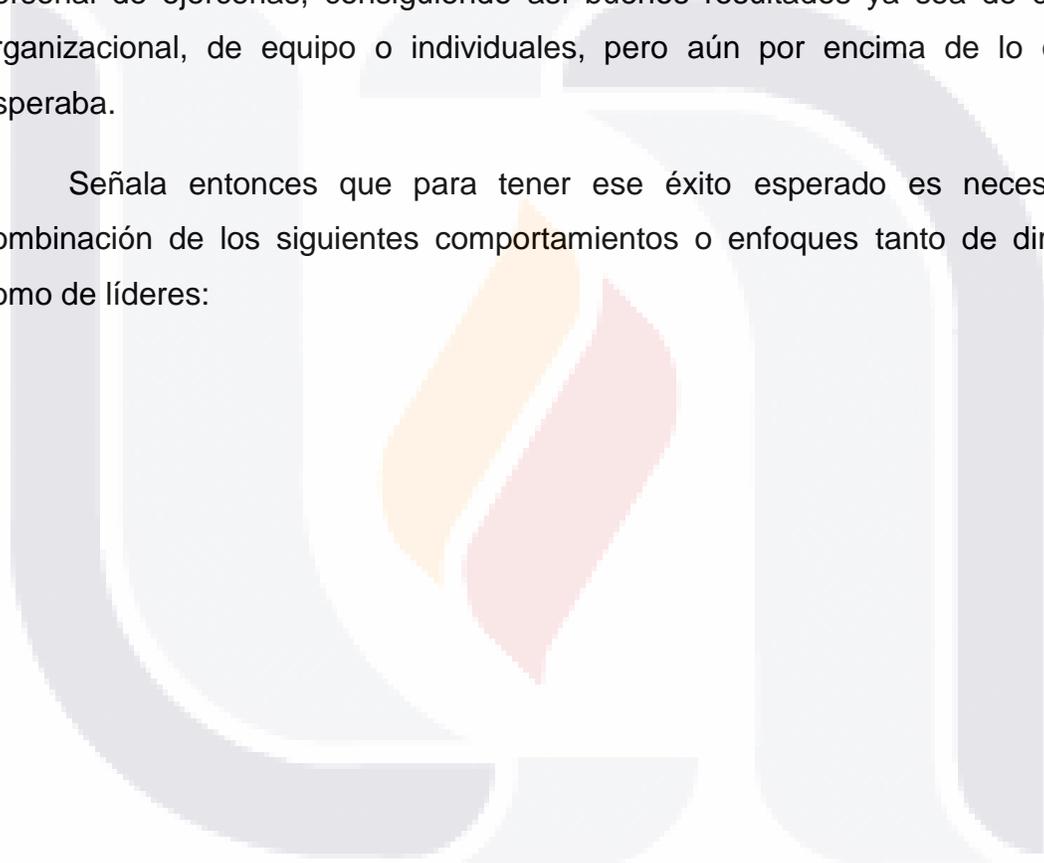


Tabla 1 Dirigir vs. Liderar

Dirigir	Liderar
Está legitimado por la organización y sus estructuras	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
Orientado a clientes y a resultados	Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
Orientado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado en las estrategias
Visión cortoplacista	Visión cortoplacista
Centrado en rutinas	Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio
Eficiencia	Eficacia
Imita	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
“Know-how” (tecnología)	“Know-why” (filosofía)
Conduce	Guía y muestra un camino
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Se encarga	Forma opinión
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el “status quo” y las reglas establecidas	Cambia el “status quo”
“Problem-solvers”	“Problem-finders”
Rol fijado	Rol construido
Sabe utilizar la tecnología	Conocedor de las personas y potencia sus valores
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en sus recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
Controla y supervisa los resultados	Forma y asesora a sus colaboradores (coach)
Aquí y ahora	Externo y futuro

Fuente: Adaptado de Díaz, 1994; HayGroup, 2006:605; Lease, 2006:9-11 (citado por Palomo, 2013).

4.1.1 Liderazgo

Ahora bien, es preciso definir qué es el liderazgo con algunos de los conceptos que brindan algunos autores importantes que han abordado este tema en las empresas.

Entonces es posible definir el liderazgo como un “proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en él”. (Chávez, 2006).

El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo (Kotter, 1999).

Koontz & Weihrich (2004) afirman que el liderazgo es sumamente importante y vital para la supervivencia de cualquier organización, esto por la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. “Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante” (p. 532).

Así también estos dos autores establecen que “la esencia del liderazgo es el seguimiento” (p. 496). Por lo tanto, se podría decir que para saber y comprobar si una persona es un buen líder, deberá asegurar que en verdad lo sigan los demás.

Esta afirmación muestra entonces la importancia de la percepción de los seguidores sobre el líder, lo que nos podría indicar que si estos se sienten identificados con su líder probablemente podrán desempeñar con facilidad y empatía sus actividades y a su vez motivados para dar los resultados que la organización espera.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El liderazgo es también “... el proceso interpersonal en el cual los administradores tratan de influir en sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas” (Hosftadt, 2013, p. 277)

Por otro lado, y en específico, Duro (2006) sostiene que el liderazgo organizacional se entiende como la situación de superioridad en la que se encuentran algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales, logran que los equipos que dirigen vayan a un paso adelante en el cumplimiento de los fines organizacionales.

Ahora bien, Warren Bennis y Burt Nanus (citados por Gómez, 2006) afirman que los directores hacen las cosas correctamente y que los líderes hacen las cosas correctas. Entonces entendemos en su definición que hay una gran diferencia entre el administrador y el líder, donde las acciones de este último se orientan más a lo oportuno, lo exacto e infiriendo que para él lo exacto es lo que se necesita, comparándolo con el directivo donde la interpretación del término “correctamente” lo orienta al aspecto de que las cosas se hagan bien.

Entonces podemos decir que un líder es aquel que puede influir en las personas haciendo lo que realmente se necesita, para que juntos logren las metas propuestas, ya que sin el cumplimiento de éstas la empresa u organización se vendría para abajo.

Teniendo ahora un poco más amplio el conocimiento del concepto de liderazgo antes mencionados, es importante presentar algunos artículos sobresalientes que tienen cierta relación con el tema que estamos investigando, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2 Investigaciones sobre Liderazgo en Organizaciones Empresariales

Autor/Año	Tema	Descripción
Fierro, I. (2012)	El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones	Analiza el aspecto conceptual del liderazgo estratégico y cómo éste puede aportar a que las organizaciones incrementen su competitividad en el mercado.
Méndez & Rojas, (2009)	La transmutación del liderazgo en las organizaciones	Explica la lógica de las teorías clásicas, emergentes y contemporáneas sobre el liderazgo, hasta llegar a las tendencias en el presente año marcadas por los estudios de Harvard Business Review, la Revista Debates del IESA y la Revista Gerente.
Estrada, S. (2006)	Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes	Parte de una rápida visión de las organizaciones y el liderazgo pasando por la caracterización del líder que requieren las organizaciones del siglo XXI desde las cualidades, habilidades, actitudes y aptitudes hasta llegar al modelo de liderazgo propuesto que consta de seis fases que permiten potenciar esa dimensión desde la coherencia de mente, cuerpo y espíritu.
Pedraja & Rodríguez, (2004)	Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas.	Analiza la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2, muestra investigaciones que se han realizado en el campo del liderazgo, como son los modelos de liderazgo, los efectos y estilos que tiene, así como la transformación que ha tenido y el rol que juega en diferentes tipos de

empresas u organizaciones, connotaciones que sus respectivos autores les han dado al tema del liderazgo y que a su vez enriquecen el presente estudio.

Es importante mencionar que la literatura sobre el liderazgo, sus teorías, estilos y tipos es bastante amplia y diversa en enfoques y resultados, por lo que podríamos encontrar una extensa cantidad de libros, investigaciones, trabajos y estudios desarrollados que toman en cuenta el liderazgo como punto de partida para llegar a obtener un conocimiento en específico que los autores desean encontrar y comprobar.

Es por ello que, para efectos de clasificar la información consultada y revisada, se presenta una tabla con los tipos o estilos de liderazgo que distintos autores mencionan en sus respectivas investigaciones y propuestas.

Tabla 3 Publicaciones y estudios sobre tipos y/o estilos de liderazgo a que hacen mayor referencia

Autor	Artículo / Libro	Estilo / Tipo de Liderazgo
Cortés, J. (1999)	Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros	Liderazgo situacional De la trayectoria-meta Liderazgo carismático Liderazgo transformacional
García, S. (2010)	Innovación y liderazgo en nuevos estilos de dirección empresarial	Liderazgo innovador
Castro, Miquilena & Peley, (2006)	Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas	Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional
Edwards, M. (2009)	Seeing Integral Leadership through Three Important Lenses: Developmental, Ecological and Governance	Liderazgo Integral <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo • Ecológico • De Gobierno
Pedraja & Rodríguez, (2004)	Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las Organizaciones Públicas	Liderazgo participativo Liderazgo colaborativo Liderazgo instrumental
Gómez , R. (2006)	El liderazgo empresarial para la innovación	Liderazgo carismático Liderazgo transaccional

	tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas	Liderazgo transformacional
Reams, J. (2005)	What's Integral about Leadership? A Reflection on Leadership and Integral Theory	Liderazgo Integral
Palomo, M. (2013)	Liderazgo y motivación de equipos de trabajo	Liderazgo visionario Liderazgo carismático Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3, muestra algunas de las investigaciones consultadas y que tienen como objetivo principal estudiar el liderazgo y los efectos que éste tiene en diferentes ámbitos y enfoques, pero además se pudo también identificar cuáles son los estilos o tipos de liderazgo que exponen y que cada autor consideró pertinentes y adecuados estudiar dentro de su literatura.

Sin embargo, la identificación de los tipos de liderazgo nos permitirá observar cuales han sido los más utilizados a lo largo de que se ha estudiado este tema, para de esta manera profundizar en ellos, lo cual más adelante en el desarrollo de este trabajo de investigación se irá describiendo y haciendo referencia de las principales teorías propuestas y definidas por los autores en relación a el liderazgo y su contribución e influencia en el funcionamiento, desarrollo y dirección de las organizaciones empresariales.

Por otro lado, las concepciones sobre efectividad del liderazgo difieren de escritor a escritor, y todo ello depende de los parámetros establecidos para determinar el éxito del líder.

La definición que expone Celis (2017), asegura que el liderazgo efectivo es simplemente aquél que logra resultados, el que se puede ver y no del cual se habla. Un líder efectivo pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.

Además, no es posible ser un líder efectivo sin querer buscar el bien del grupo antes que el bien propio, los líderes que piensan en su propio bienestar, son líderes por imposición y no por mérito.

Es importante destacar que un líder no es más que una persona que sabe tomar el control de una situación para convertirla en algo mucho mejor.

Por su parte, Pacheco (2005), define qué el rol de un líder efectivo será impulsar el trabajo en equipo en las diversas áreas de la organización, pues de esa forma logrará fortalecer la comunicación interna y externa e impedir o derribar las barreras existentes para una comunicación exitosa. En ese sentido, se considera una competencia clave.

Ahora, en cuanto a las características que puede tener un líder están las que propone Gómez, R. (2006) donde considera principalmente: la actuación, el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar las crisis, la satisfacción del grupo con su líder, el compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, el bienestar psicológico y el desarrollo personal de los seguidores, y la retención de la posición de autoridad en el grupo por parte del líder; pues dice que por lo general la mayoría de los estudios se han enfocado sobre algunos aspectos reducidos del liderazgo.

Asegura también que los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los seguidores, buena capacidad de comunicación y el valor o coraje, sólo por mencionar algunos.

Así mismo, entre las prácticas más importantes que deben tener los líderes según Contreras (1984), se encuentran:

- Saber asumir responsabilidades
- Ser capaz de conocer su grupo y comunicarse con él

- Fomentar esfuerzo unido y el intercambio de ideas
- Poseer madurez emocional, que genera un interés en otras personas más que en sí mismo
- Poseer seguridad, confianza y dominio en sí mismo
- Creer en la filosofía de su grupo
- Interesado e involucrarse en actividades de sus colaboradores y tener destreza para relacionarse con los demás
- Ser capaz de analizar y evaluar una situación antes de sugerir una solución
- Tolerancia ante obstáculos difíciles y disposición de buscar soluciones a los problemas
- Aceptar críticas de forma positiva y estar dispuestos a aprender de los demás, entre otras.

Por otro lado Cortés (1999), realizó un estudio para analizar el liderazgo y su relación con la competitividad empresarial, donde logró identificar distintas prácticas de liderazgo, mostrando como las más relevantes las siguientes:

- Visión de Futuro
- Apoyo y Orientación
- Comunicación Interpersonal
- Compromiso
- Reconocimiento
- Motivación y Desarrollo de Recursos Humanos
- Administración del Cambio y Flexibilidad
- Persuasión y Negociación
- Manejo de Conflictos
- Ética y Valores

Cabe mencionar que estas prácticas de liderazgo identificadas, incluyen una parte importante de las características de liderazgo descritas por las principales teorías del liderazgo que en breve se abordarán.

Blanchard (1986) por su parte, define los estilos de liderazgo con base en la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores.

- Comportamiento de dirección: es la medida en que un líder define el rol de colaborador y le especifica qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca sus resultados.
- Comportamiento de apoyo: es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos tipos de comportamiento es posible que un líder pueda manejarlos en mayor o en menor medida, dando lugar a cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores:

- Estilo de dirección: Se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo entrenamiento o coaching: Este estilo utiliza ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Pues mantienen una alta dirección y además reconoce los avances que se producen en el rendimiento del colaborador y solicita sugerencias.
- Estilo de apoyo: El líder que utiliza este estilo mantiene un comportamiento de apoyo elevado disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que estos realizan.
- Estilo de delegación: El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus colaboradores.

Por tanto, a partir de los estilos que propone Blanchard (1986), se puede entender que la eficacia del líder está en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo a la situación que se da con los colaboradores.

Entonces, el líder más efectivo será el que demuestre una mayor flexibilidad de estilo que le permita utilizar el estilo adecuado a cada persona y situación.

4.1.2 Clasificación del Liderazgo

Palomo (2013), asegura que en la última década ha surgido un nuevo enfoque que los autores han denominado “Nuevo Liderazgo” (López Zafra, 2001; Gil y Alcover, 2011; Sánchez Vázquez, 2010). En esta acepción se incluyen diferentes tipos o clasificación de liderazgo, como el liderazgo visionario, el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional. que una visión del futuro atractiva, valiosa y factible que sea compartida por toda la organización”.

Liderazgo Visionario

La palabra visión tienen diferentes acepciones, sin embargo cuando se relacionan con liderazgo, tiene connotaciones de una imagen mental o estado de futuro que es deseado tanto por el líder como por sus colaboradores. Al mismo tiempo la visión puede ser imaginable, creíble, inspiradora, desafiante, factible y estimula al cambio.

Una definición es la que plantea Nanus (1994), donde afirma que “una visión es un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización.” Pero en el liderazgo, la visión es consecuencia de un proceso deliberado y consensuado entre el líder y los colaboradores, en el que existe una imagen mental viable y creíble del futuro que desean para la empresa, sobre las metas, creencias y valores. “No existe una fuerza más poderosa que impulse a una organización hacia la excelencia y el éxito duradero, que una visión del futuro atractiva, valiosa y factible que sea compartida por toda la organización”.

Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores o seguidores, respecto a que su jefe o directivo (líder) tenga una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cualidad muy especial y que es hasta cierto punto, única y basada en la fortaleza de sus competencias personales y profesionales, y en cómo son percibidos por su equipo, así como la relación estrecha que establece con ellos (Palomo, 2013:47).

Así también sostiene, que “un excelente líder carismático pone de manifiesto comportamientos que hacen emerger emociones para demostrar sus valores y creencias respecto a la visión. Consiguiendo un contagio emocional y, en consecuencia, el compromiso emocional e implicación de sus colaboradores”.

En este tipo de liderazgo los colaboradores confían y respetan al líder, llegando al punto de idolatrar y adorar como si fuera un héroe con capacidades sobre humanas o una figura divina y espiritual (Bass, 1985).

Según Robbins y Judge (2010:200), existen numerosos estudios que demuestran la correlación existente entre el liderazgo carismático, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores o seguidores. “Las personas que trabajan para líderes carismáticos se sienten más motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, puesto que respetan y admiran a su líder, expresan una mayor satisfacción. Sin embargo, la evidencia empírica también indica que el carisma no siempre es generalizable, es decir, que su eficacia depende de la situación”.

Liderazgo Transaccional

Este tipo de liderazgo, de transacción o transaccional, supone que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados que se esperan.

De acuerdo con Burns (1987), (citado por Palomo, 2013), el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a las de los colaboradores y además no logra conjuntar los esfuerzos de los integrantes del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que más bien se centra en los intereses individuales o bien en los grupales, pero por separado.

El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al colaborador en función de la calidad del trabajo de éste y depende del refuerzo eventual (Bass & Avolio, 1994). Entonces se entiende que estos líderes

fundamentan sus relaciones con los colaboradores como si estuvieran realizando transacciones económicas, que, si además resultan ser buenos negociadores, obteniendo los resultados que precisamente deseaban.

Liderazgo Transformacional

Está relacionado con el liderazgo que conlleva a la modificación o transformación de la organización como su mismo nombre lo dice, a diferencia de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático y mantener el “status quo” de la empresa, donde los líderes se sienten cómodos y relajados.

Palomo (2013), hace referencia a este tipo de liderazgo como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados.

Según Bass y Avolio (1994:3), el líder transformacional “es una extensión del líder transaccional o del liderazgo a través de recompensas o castigos”. Además, para ellos, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de ambas formas, pues toman en cuenta al líder transformacional como un líder transaccional mejorado.

Kouzes y Posner (1997), considera que estos líderes inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo, etc.

Es así, que estos tipos de liderazgo son los que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones, ya que todos en particular toman en cuenta un perfil de líder con visión global, pensamiento estratégico y conceptual, con una orientación al logro de metas y procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia, etc., sin olvidar la importancia de la empatía que todos al final de cuenta consideran.

Por lo tanto, como vimos anteriormente, dichos tipos o estilos de liderazgo son los más estudiados y en los que se profundiza en mayor medida para obtener conocimiento de alguna situación particular y que en este trabajo también se tomarán en cuenta para analizar el liderazgo en esta empresa y que éste funcione de la manera más adecuada y efectiva para la empresa y todos los que colaboran y forman parte de ella.

4.2 Éxito empresarial

De acuerdo al diccionario Merriam-Webster la palabra éxito tiene dos connotaciones, la primera se refiere a que el éxito es simple y sencillamente un triunfo en cualquier aspecto o situación, por otro lado, también nos dice que es tener o lograr algo bueno y que se espera con anticipación que así sea, por lo que entonces entendemos que el éxito es obtener un triunfo o un logro de algo que se desea y que puede ser benéfico.

Ahora, visto desde una perspectiva empresarial, el éxito de cualquier organización se basa en tener una buena administración, que permite trabajar con equipos de manera organizada y diseñados de tal forma que puedan cumplir con los objetivos establecidos por la dirección administrativa, para lo cual fueron conformados y asignados. No obstante, la administración permite gestionar tanto los recursos materiales, económicos y humanos, para lograr los resultados, en función a la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades y procesos que la empresa desarrolla, mediante la ejecución de funciones que corresponden a la planeación, organización, integración del recurso humano, dirección y control. (Koontz & Weihrich, 2004)

Gómez (2016), a través del sitio web de la revista Entrepreneur hace referencia de que una empresa verdaderamente exitosa no es aquella que es rentable, sino la que percibe utilidades, y que además da valor a los consumidores con productos o servicios útiles para su vida, pero sobre todo también se preocupa por el desarrollo de su gente y aporta beneficios a la sociedad.

Por su lado, Miralles (2013), afirma que aquellas empresas con una cultura organizacional que está más enfocada en los trabajadores, con estilos de dirección o liderazgo más participativos y estrategias de diferenciación, tendrán una mayor utilización y mejores resultados en las prácticas de alto rendimiento por parte de su personal, y que entonces se puede traducir en un éxito de la empresa. Por lo tanto, cuando se empatan tanto las estrategias como las metas de la organización, para así conseguir buenos resultados en el mercado, consecuentemente se obtendrá el éxito empresarial.

A pesar de que el éxito organizativo puede ser estudiado desde perspectivas variadas, la literatura en el área de dirección de empresas deja ver relaciones significativas entre este concepto y el de eficacia. (García-Tenorio & Pérez, 1999)

Afirman también, que el problema más grave con el que podamos encontrarnos de cara a la medición de la eficacia, sea su propia definición. Lamentablemente, es un problema de difícil solución, pues la literatura especializada sobre el tema no permite obtener una aprobación general acerca del significado del concepto de eficacia.

Sin embargo, García-Tenorio & Pérez (1999) establecen una aproximación intuitiva al concepto cuya aceptación es universal: una empresa funciona con la finalidad de conseguir determinados objetivos, entonces es posible decir que dicha empresa tiene éxito si está logrando continuamente aquello que pretendía conseguir. De esta forma, eficacia y éxito organizativo vienen a ser conceptos muy similares o iguales.

Por lo tanto, es lógico que las empresas se encuentran siempre en esa búsqueda de lograr y alcanzar sus metas y objetivos, mismo que se traduce en éxito al conseguirlo de manera eficaz, sin olvidar que son específicamente las personas y colaboradores que integran la empresa, quienes logran esos resultados de provecho o rendimiento para la organización, cuyo concepto ahora se definirá.

4.3 Rendimiento empresarial

El diccionario Merriam-Webster nos muestra que rendimiento tiene como significado la ejecución de una acción o acciones de lo cual se obtendrá algo provechoso y productivo y que esto a su vez tenga la capacidad de rendir.

Entonces cuando nos referimos al término rendimiento de una empresa u organización podemos encontrar diferentes formas de definirlo y medirlo, de manera que se convierte en un concepto muy amplio y controvertido, (Boxal y Macky, 2009).

Pero lo cierto es que el rendimiento empresarial está muy ligado con el rendimiento de sus trabajadores. Por lo tanto, para analizar el rendimiento es fundamental estudiar el rendimiento individual de los empleados (Delbridge, Gratton & Johnson, 2006). En este contexto resulta imprescindible explicar y medir el rendimiento individual para poder gestionar el rendimiento empresarial u organizacional.

Es el caso de Baron y Kreps (1999), que proponen incrementar la efectividad de las organizaciones como objetivo estratégico, centrándose en mejorar el rendimiento de los empleados que trabajan en ellas, por lo que establecen que es fundamental que los directivos busquen desarrollar las capacidades de los equipos e individuos.

Por su parte, Denisi y Kluger (2000), en la misma línea, lo manejan como gestión del rendimiento y que éste precisamente es el conjunto de actuaciones destinadas a incrementar el rendimiento de una persona o grupo con el fin de incrementar la eficiencia organizacional.

Bacal (2009:12), enfatiza que el rendimiento en una empresa “es un proceso de comunicación continuada que se lleva a cabo entre un empleado y su empleador y que tienen como objetivo determinar las expectativas sobre:

- Las funciones esenciales del empleado

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Cómo las funciones del empleado contribuyen a los objetivos de la organización
 - Qué quiere decir, en palabras concretas, desempeñar bien el trabajo
 - Cómo se medirá el rendimiento en el trabajo
 - Qué barreras pueden dificultar el rendimiento y cómo podrán minimizarse o eliminarse
 - Cómo trabajarán en común el empleado y el directivo para mejorar el rendimiento.”

Por lo tanto, la gestión del rendimiento es un conjunto de herramientas que se utilizan para optimizar el éxito de cada empleado, de cada director y de cada organización, por lo que entonces cualquier directivo o líder para alcanzar este objetivo tendrá que modernizar sus ideas en la forma de dirigir a la empresa y a sus equipos de trabajo (Bacal, 2009).

5. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

5.1 Desarrollo Metodológico

Ahora que ha sido analizada la información en relación al liderazgo, éxito y rendimiento empresarial, además de la problemática de la organización de este caso de estudio; la metodología que se ha definido utilizar tiene el propósito de analizar a la organización de forma descriptiva y cualitativa, la cual está conformada por 3 fases principales: (Ver Figura 1)

En la fase 1, se analizaron los resultados que obtuvo la empresa en el mes de septiembre de 2016, al aplicarse a nivel corporativo un cuestionario que evalúa diferentes factores en relación a clima laboral y liderazgo, así como aspectos generales de imagen e identidad de la empresa. De los cuales únicamente se tomaron los que son de interés para nuestro tema de investigación, es decir aquellos factores que tienen relación con el liderazgo. Cabe mencionar que dichos resultados fueron facilitados por la empresa.

Posteriormente al diagnóstico realizado, se dio lugar a la fase 2, la cual consiste en la propuesta de un programa de desarrollo de liderazgo “Leadership Program”, el cual pretende llevar el liderazgo de la empresa, de sus líderes y de sus colaboradores a un nivel más efectivo, que apoye y conduzca a ser una empresa de éxito y con un buen rendimiento.

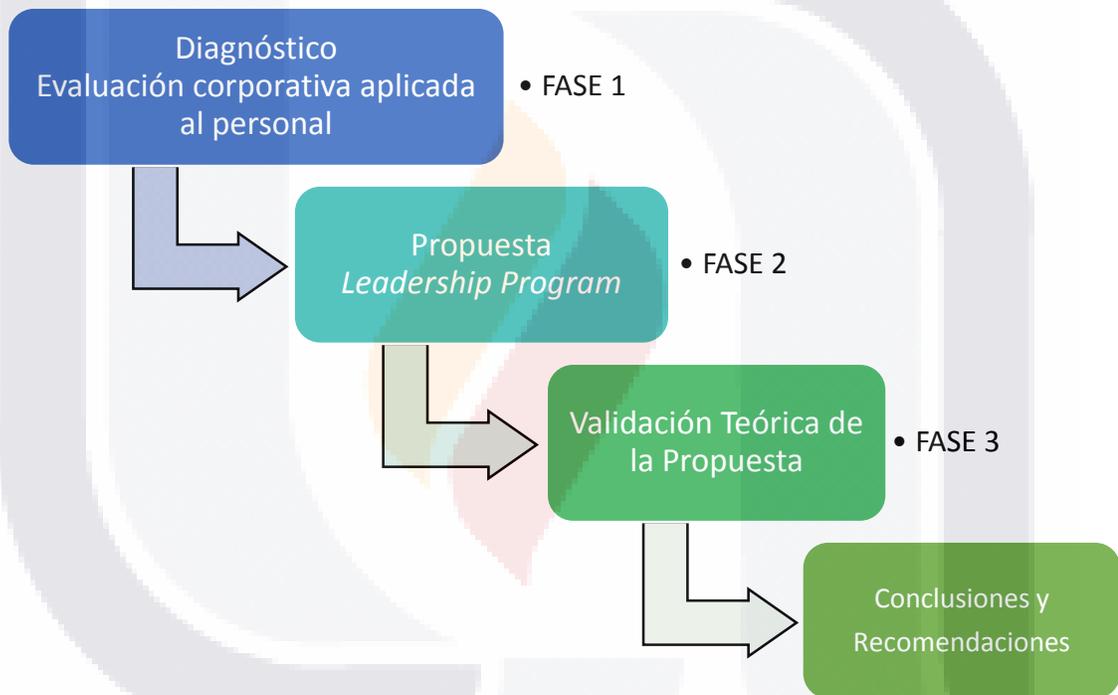
Es importante considerar que esta fase tiene como objeto principal lograr a través del programa de liderazgo, profundizar en factores específicos que permitan identificar rápidamente áreas de oportunidad y mejora en sus propios líderes, con la finalidad de que siempre se alcancen las metas y objetivos, para así lograr el éxito y rendimiento de la empresa.

Por último, la fase 3 nos permitió validar la propuesta realizada en la fase anterior, mediante la información analizada y la revisión de la literatura y teorías que

nos confirmaron lo establecido y considerado en el programa de liderazgo que se propone a la empresa objeto de estudio.

Ahora bien, se presenta un diagrama que permite observar la consecución de las fases y técnicas en las que se dividirá la metodología a utilizarse en la investigación.

Ilustración 1 Diagrama de Fases de la Metodología



Fuente: Elaboración propia

Se utilizó entonces una técnica de recolección de información: mediante los resultados de la evaluación corporativa aplicada al personal de la empresa; en seguida se desarrolló la propuesta de un programa de liderazgo, mismo que pudo ser validado teóricamente para así fortalecer y concretar la propuesta, con el fin de lograr los objetivos específicos, así como contribuir al logro del objetivo general de este estudio de caso.

5.1.1 Evaluación corporativa al personal

La evaluación fue realizada mediante un cuestionario digital, el cual fue diseñado y aplicado por las autoridades y altos mandos corporativos, a todas las personas que trabajan para la empresa en sus distintas sucursales, desde directivos y jefes (líderes) hasta colaboradores y empleados, con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa actualmente respecto a los factores mencionados anteriormente, teniendo como principal intención la de detectar aquellos que requieran de atención y acciones correctivas inmediatas.

A partir de esto, se realizará una revisión y análisis de los factores que se hayan presentado con una evaluación mala o por debajo de los parámetros deseables para la empresa, para ser abordados de tal manera que, a través de acciones de mejora en el liderazgo, logren un efecto positivo y mejor resultado, alcanzando así el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Los parámetros que el corporativo estableció para poder revisar los resultados de la evaluación hecha al personal se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 4 Parámetros de resultados en la evaluación al personal

Calificación y/o promedio	Interpretación
De 8.1 a 10	Determina un factor positivo
De 7.5 a 8	Determina un factor preventivo
De 0 a 7.4 (factor negativo)	Factor negativo, se requieren acciones inmediatas

Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada por la empresa.

De acuerdo a lo que nos muestra la tabla número 4, se podrá identificar qué factores de la evaluación han tenido una mala puntuación o calificación, y es a partir de ahí que se podrá construir la propuesta del programa liderazgo enfocando las acciones y estrategias que se logren plantear hacia una mejora en cuanto al liderazgo y los factores que lo requieran y que serán importantes para la que la empresa sea exitosa y tenga buen rendimiento.

5.1.2 Propuesta programa de desarrollo de liderazgo

La estructura de este programa de liderazgo (Leadership Program), está basada en las mejores prácticas identificadas por Cortés (1999), en su propósito de investigar el liderazgo y como éste inside en la competitividad de una empresa de servicios financieros, por lo que para efectos de este estudio y situación específica de nuestra empresa de buscar mejorar y desarrollar su liderazgo y que a su vez éste se dirija de manera efectiva hacia el éxito y rendimiento de la organización, se han adaptado dichas prácticas, así como la agrupación de las mismas en factores que son significativos para mejorar el liderazgo, por lo que será importante verificar y comparar estos factores con los factores que resultaron mal calificados en la evaluación al personal para proponer un programa de liderazgo enfocado a las necesidades y áreas de mejora que tiene la empresa.

Tabla 5 Factores importantes para mejorar el liderazgo de acuerdo a Cortés (1999)

Factor	Aspectos y/o prácticas que comprende en el liderazgo
Integridad e Influencia	Ética y Valores
	Persuasión y Negociación
	Manejo de conflictos
	Compromiso
Coaching	Comunicación interpersonal
	Apoyo y Orientación
	Reconocimiento
Habilidades Estratégicas	Visión de Futuro
	Motivación y Desarrollo de Recursos Humanos
	Administración del Cambio y Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los factores y prácticas que mejoran el liderazgo de acuerdo a Cortés (1999).

De acuerdo a Cortés (1999), el primer factor fue conceptualizado como “Integridad y capacidad de influencia”, debido a que el comportamiento ético del líder se asocia fuertemente con la capacidad de influencia que éste tiene sobre ellos en el ámbito del desempeño laboral. Probablemente, esto se relaciona, a su vez, con la credibilidad del líder frente a sus supervisados y, consecuentemente, con el grado de confianza que éstos le otorgan para dejarse guiar o influenciar por él.

El siguiente factor fue conceptualizado como “Coaching”, entendiéndolo por ello las competencias del líder para mantener y desarrollar una comunicación cercana con sus supervisados, otorgándoles ayuda, orientación y reconocimiento frecuente en el desempeño de sus tareas y roles laborales.

Finalmente, el último factor se conceptualizó como “Habilidades estratégicas”, desde el punto de vista de que los supervisados incorporan la orientación a las personas como un componente relevante de las habilidades estratégicas que debe tener un líder.

Por lo tanto, la síntesis final de factores de liderazgo, quedaría compuesta por los siguientes cuatro factores:

1. Integridad personal: Consistencia en un estilo de comportamiento concordante con un marco ético y valórico capaz de generar credibilidad y confianza en sus supervisados.
2. Capacidad de influencia: Habilidades para persuadir y comprometer a los supervisados con los objetivos de la organización y altos niveles de desempeño.
3. Coaching: Acompañamiento y comunicación cercana y frecuente con los supervisados, con el objetivo de facilitar, apoyar y orientar el desempeño de sus roles y tareas.
4. Habilidades estratégicas: Capacidad para visualizar el futuro, con flexibilidad al cambio y orientación al desarrollo de los recursos humanos.

Entonces Cortés (1999), nos sugiere de manera definitiva cuáles serían las competencias más precisas para el ejercicio de un liderazgo más efectivo en la empresa.

5.1.3 Validación teórica de la propuesta

Esta parte pretende darle validez a la propuesta y al conjunto de acciones y estrategias que se consideren importantes incluir como parte del programa de liderazgo, mediante sustento teórico que compruebe la efectividad de implementar tales acciones y estrategias orientadas al mejoramiento y reforzamiento del liderazgo en la empresa objeto de estudio.

Es importante mencionar que la fundamentación teórica es una forma de investigación aceptada, ya que existen autores como Easterby-Smith, Thorpe & Jackson (2012), que aseguran que este tipo de diseño metodológico da una buena participación a los investigadores que desean brindar una aportación o contribución al conocimiento, y es posible obtener buenos resultados con alto grado de validez y fiabilidad.

Por lo tanto, esta revisión y validación permitirá darle mayor solidez a un programa de liderazgo que busca una mejor y mayor contribución al logro de objetivos y así ser una empresa de servicios médicos exitosa y con rendimiento que se desea.

6. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

6.1 Fase 1. Diagnóstico. Evaluación corporativa al personal

El cuestionario utilizado por el corporativo de la empresa como método de evaluación para conocer la situación de la empresa en la actualidad, se aplicó a todo el personal, o bien a todos los niveles jerárquicos de la organización y de las diferentes sucursales que se tienen en Aguascalientes.

El cuestionario mide distintas dimensiones que reflejan situaciones y prácticas permanentes de la empresa, las cuales tienen una estrecha relación con aspectos de clima laboral, liderazgo y percepción de la empresa en general, tales como:

1. Imagen de la empresa
2. Identidad corporativa
3. Compañerismo y relaciones de trabajo
4. Condiciones de trabajo
5. Trabajo placentero
6. Capacitación
7. Comunicación
8. Liderazgo directivo del corporativo
9. Trato con jefe directo

Una vez que se desarrolló la evaluación corporativa en la organización, se obtuvieron los siguientes resultados generales, concentrando la información de todas las sucursales de Aguascalientes:

Tabla 6 Resultado general de la evaluación corporativa

Dimensión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total general
Empresa de servicios de diagnósticos médicos. (Ags)	8.22	8.14	8.26	7.68	7.89	7.41	7.0	7.71	8.02	7.88

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación brindados por la empresa.

Como se puede observar, la tabla anterior nos muestra que las dimensiones 6 y 7, correspondientes a Capacitación y Comunicación respectivamente, resultaron ser evaluadas con los puntajes más bajos y de acuerdo a los parámetros de medición que el corporativo estableció, se toman como un factor negativo para la empresa, entendiendo así que estas dimensiones requieren de acciones inmediatas.

Esto nos indica que existen dos factores notablemente débiles en la empresa y que en este caso los directivos o líderes no están tomando las decisiones correctas en ese sentido, por lo que es posible que no se le dé la importancia y valor al manejo efectivo del liderazgo, y que de alguna forma no este contribuyendo para el desarrollo, éxito y buen rendimiento de la empresa.

Ahora bien, se pueden distinguir los resultados de la evaluación corporativa por cada sucursal que tiene la empresa en Aguascalientes, permitiendo así analizar los resultados de manera más detallada y ver específicamente el lugar donde se están presentando las calificaciones más bajas que por consecuencia afectan el resultado general de la evaluación en las dimensiones 6 y 7.

Tabla 7 Resultados de la evaluación corporativa por sucursal y gerencia

Dimensión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total general
Gerencia Regional Ags.	8.30	7.96	8.67	6.93	7.56	5.93	6.85	8.06	8.33	7.76
Sucursal 1	8.51	8.33	8.72	7.59	7.94	7.96	7.64	8.28	8.11	8.16
Sucursal 2	9.22	9.03	8.56	9.22	9.11	9.44	8.61	8.98	8.67	8.99
Sucursal 3	7.81	7.77	7.83	7.59	7.54	7.23	6.62	7.14	7.56	7.51
Sucursal 4	8.67	7.50	7.67	6.33	7.67	6.11	3.33	6.94	7.33	7.13
Sucursal 5	9.33	10.0	8.33	8.33	9.33	7.78	7.50	8.61	10.0	8.92
Sucursal 6	9.44	9.67	9.60	8.73	9.58	9.00	8.50	9.22	9.47	9.30

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación brindados por la empresa.

La tabla anterior nos muestra los resultados obtenidos de la evaluación de manera individual por cada sucursal de la empresa, en donde es posible observar una marcada diferencia en las puntuaciones de las dimensiones 6 y 7, es decir en los factores capacitación y comunicación, así también es notable que la sucursal 4 es quien presenta resultados con mayor cantidad de calificaciones bajas, es decir, calificaciones que se sitúan o consideran dentro del parámetro más bajo, entendiendo que son factores negativos para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa.

Mediante el análisis de los resultados de esta evaluación, es posible afirmar que existen dos factores clave que no se están cumpliendo y que son los que están presentes en mayor medida dentro de la empresa, la capacitación y la comunicación, lo que nos indica que han sido percibidos de manera negativa por los colaboradores y es ahí donde las acciones, actividades y toma de decisiones de los líderes deben reforzarse para generar un cambio en dicha percepción y que la organización no se vea afectada a razón de estos dos elementos clave para su buen funcionamiento, productividad y en este caso logro del éxito y rendimiento empresarial.

Cabe mencionar, que a pesar de que en ciertas sucursales también se reflejaron resultados negativos en otras dimensiones, se determinó con la gerente regional de la empresa que las áreas a las que habríamos de enfocarnos serían las de capacitación y comunicación, ya que son las que en los resultados de la evaluación corporativa nos indica que se presentan en mayor cantidad de sucursales, entendiendo que éstas representan debilidades para la empresa.

Así bien, tomando en cuenta las prácticas identificadas por Cortes (1999) y que considera como las más significativas para mejorar el liderazgo, (ver tabla 5) podemos notar que el factor o práctica de Coaching es el que se puede relacionar con los factores de comunicación y capacitación que obtuvimos del análisis de la evaluación que fue aplicada, cuyos resultados reflejaron que hay deficiencia en la implementación de estos en la empresa, lo cual nos permite conocer que el trabajo del líder no se está llevando a cabo de manera efectiva con sus colaboradores y equipos de trabajo.

Por lo tanto, es preciso enfocar nuestra propuesta de programa de liderazgo hacia esas dos áreas o factores, mediante estrategias y acciones de Coaching que promuevan la comunicación cercana y frecuente entre líderes y colaboradores, con el objetivo de facilitar, apoyar y orientar el desempeño de sus roles y tareas, mediante capacitaciones donde se sientan apoyados y acompañados por sus líderes o directivos. Es entonces que a través del Coaching se buscara subsanar y solucionar la falta de comunicación y capacitación que los colaboradores necesitan y que podemos interpretar gracias a los indicadores que resultaron de la evaluación.

De esta manera, la propuesta de programa de liderazgo irá enfocada precisamente en estrategias que promuevan y refuercen ciertos elementos de la empresa que se han identificado con algún problema, como lo son la comunicación y la capacitación, los cuales es posible decir que no permite que la organización se desarrolle y funcione internamente de manera eficiente, por lo que será lo más importante orientar acciones de mejora en relación a la comunicación entre los directivos y líderes y sus equipos de colaboradores, así como a la capacitación que no reciben, o bien, que se les está brindando de forma incorrecta o no aceptada

positivamente por ellos y de manera complementaria a esto, hacer valer el esfuerzo y desempeño de los colaboradores con la organización dando el reconocimiento justo a cada persona, que permita crear una sinergia generando cada vez un mayor compromiso hacia el trabajo, las personas y la empresa.

Consecuentemente aplicando de manera sistemática esta estrategia de liderazgo a través del programa a proponer, la empresa tendrá la oportunidad de desarrollar mejores relaciones laborales entre sus colaboradores, así como entre los mismos colaboradores y sus líderes o directivos, y al mismo tiempo mantener y mejorar la comunicación que debe existir entre ellos, de tal forma que las personas que conforman los equipos de trabajo se sientan con mayor confianza y a su vez se sientan apoyados y guiados a la hora de realizar sus actividades laborales, o bien, al momento de querer expresar algo para su beneficio o el de su grupo. Además de generar esa confianza que ayude a promover en los colaboradores la toma de decisiones y participar cada vez más activamente y les permita sentirse totalmente como parte de la empresa.

Es así que las acciones para lograr impulsar estas áreas de mejora, se centrarán en estrategias de coaching tomando en cuenta que nos hemos enfocado en los factores y prácticas de liderazgo que propone Cortes (1999), como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 8 Factores importantes para mejorar el liderazgo de acuerdo a Cortés (1999), que destaca el más adecuado para enfocar las acciones de mejora del programa de liderazgo para la empresa.

Factor	Aspectos y/o prácticas que comprende en el liderazgo
Integridad e Influencia	Ética y Valores
	Persuasión y Negociación
	Manejo de conflictos
	Compromiso
Coaching	Comunicación interpersonal
	Apoyo y Orientación
	Reconocimiento
Habilidades Estratégicas	Visión de Futuro
	Motivación y Desarrollo de Recursos Humanos
	Administración del Cambio y Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los factores y prácticas que mejoran el liderazgo de acuerdo a Cortés (1999).

De esta manera, se ha elegido el factor de coaching como el enfoque a seguir en el programa de liderazgo a partir de la descripción que brinda el autor donde menciona que los colaboradores requieren de un apoyo y acompañamiento constante por parte de su líder, que permita mejorar situaciones de comunicación, asesoramiento y orientación entre ellos, para motivar y facilitar cada vez en mayor medida, el desempeño de sus tareas y actividades laborales. No obstante, el factor coaching es posible relacionarlo y desarrollarlo como aquí se ha planteado, de acuerdo a las necesidades identificadas en la empresa, con base en los resultados obtenidos de la evaluación corporativa, lo cual intenta dar una solución a los conflictos o problemáticas que se presentan en sectores específicos de la empresa como se pudo observar con anterioridad (Ver tabla 7).

De igual manera, es preciso conocer el concepto de coaching, así como la intención o propósito que éste pretende lograr tanto en personas, como en organizaciones y que a continuación será descrito.

6.1.1 Coaching

El coaching hoy en día se ha convertido en una nueva forma de liderazgo en las organizaciones y que se utiliza con mayor frecuencia para las relaciones laborales, donde más que ser un líder que sirva de ejemplo y motivación para los colaboradores, es un apoyo personal que genera confianza en las personas, ayuda a reconocer problemas y situaciones que no permiten que su desempeño sea el deseado, así mismo ayuda a encontrar soluciones por ellos mismos mediante el acompañamiento, orientación e impulso de quien está ejerciendo el coaching.

Es por ello que para esta investigación el coaching es parte esencial para fortalecer el liderazgo en la empresa, así como también es un componente que incluye nuestro programa de liderazgo a proponer, por lo que es muy importante conocer algunas definiciones y saber cuál es el proceso que se lleva y en que consiste.

El Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales (OCC) señala que el coaching es una relación profesional que consiste en el arte de acompañar a uno o varios “coachees” durante un proceso creativo y no directivo, que potencia la capacidad de autodescubrimiento e invita a la acción en las áreas propuestas por la persona.

Es indispensable conocer que el coachee es la persona que recibe el servicio de coaching, cabe destacar que el cliente es quien contrata el servicio de coaching, pudiendo a veces coincidir el cliente y el coachee en una misma persona. Y entonces el coach es el profesional que ejerce el servicio o sesión de coaching.

Por otro lado, Launer y Cannio (2008), sostienen que el coaching profesional es una colaboración que permite a los clientes generar resultados satisfactorios en su vida profesional, en su empresa u organización.

De igual manera, aseguran que a través del proceso de coaching el coachee profundiza sus conocimientos, mejora su desempeño y resultados y además aprende a valorar su vida profesional.

6.1.2 Fases del Coaching

Es así que, para llevar a cabo un proceso o sesiones de coaching, es necesario seguir los pasos o fases que se menciona Esquivel (2014) y que se enlistan a continuación:

1. Determinar la situación y necesidades del coachee
2. Establecer confianza, expectativas y objetivos mutuos
3. Entender las razones por las cuales el coachee no está logrando los objetivos deseados
4. Definir el plan de acción y establecer los compromisos
5. Seguimiento del plan de acción y evaluar los resultados de las acciones realizadas.

Entonces se puede entender que en el coaching existe una comunicación cercana con las personas y en este caso con los empleados o colaboradores, que incluso va más allá de transmitir información o comunicaciones, sino que se le da un lugar especial a la persona para que ésta exprese con facilidad sus opiniones, inquietudes, problemas y forma de ver las cosas, lo cual en el caso de una empresa puede contribuir al desarrollo, apoyo y orientación para un mejor desempeño de sus actividades y responsabilidades tanto con su autoridad o líder, así como con su equipo de trabajo.

6.1.3 Importancia de la comunicación

La comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y especialmente a la hora de generar consciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución.

Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial por aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores

de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa (Soria & Pérez, 2010).

El éxito que puede llegar a tener un grupo de personas o equipo de trabajo al realizar una actividad en común, puede depender en gran medida, de lo bien que se entiendan entre ellos, ya que algún error de comunicación puede afectar y disminuir la eficiencia. (Duhalt, 1974).

Así mismo, afirma que la gestión administrativa es un trabajo en común que necesita tener y manejar un sistema de comunicaciones fluido y preciso; en donde el líder o supervisor es una parte clave en la comunicación interna de una organización, ya que su posición como enlace entre el nivel superior y el de sus subordinados, le crea una responsabilidad exclusiva para el buen funcionamiento de un sistema de comunicación.

Por otro lado, Rey y Bartoli (2008), aseguran que la comunicación interna tiene un papel fundamental al momento de transmitir objetivos y valores en el seno de una organización, pues a partir de que todos en conjunto ponen en práctica estos valores, es que se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo común y, en consecuencia, se logra un equipo de trabajo motivado con alta participación en la empresa.

Por lo tanto, una buena comunicación permitirá:

- Obtener consensos
- Establecer procesos esenciales de adaptación
- Contribuir al establecimiento de valores y normas compartidas
- Colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo, por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis.
- Atenuar o prevenir conflictos
- Construir cadenas de confianza

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (Rebeil y Ruiz, 1998).

Considerando entonces la importancia del papel que juega la comunicación en las organizaciones, es importante presentar algunos artículos sobresalientes que destacan cómo la comunicación es utilizada efectivamente como una estrategia en beneficio de las empresas:

Tabla 9 Estado del arte de estrategias de comunicación.

Autor/Año	Tema	Descripción
Ruth Pacheco (2005)	Competencias clave para la comunicación organizacional	Se define operacionalmente como Competencias Claves al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos o top performers.
Luis Álvaro Moreno Espinoza (2009)	Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida	Se destaca la importancia que tiene conocer los elementos básicos de la comunicación interna organizacional, dado que ésta juega un papel relevante en la difusión efectiva de la visión institucional, de los objetivos así como de las estrategias que han de llevar al recurso humano al cumplimiento de la visión.

<p>Ingie Hovland (2005)</p>	<p>Comunicación efectiva</p>	<p>La comunicación resulta esencial en el desarrollo ya sea en forma de difusión, lineamientos, recomendaciones, apoyo, promoción, persuasión, educación, conversación, mesas redondas, consultas, diálogo o asesoramiento. A veces, proporcionar la información es la estrategia más poderosa disponible. Muestra herramientas para investigadores y organizaciones de la sociedad civil.</p>
<p>Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández (2005)</p>	<p>La comunicación como herramienta de gestión organizacional</p>	<p>Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2 Fase 2. Propuesta de Programa de Liderazgo (*Leadership Program*)

6.2.1 Objetivo General del *Leadership Program*

Propone buscar la satisfacción de los empleados para generar en ellos una mayor lealtad y compromiso con la organización a través del coaching y las estrategias de comunicación y apoyo que de ahí se derivan, de tal manera que el líder logre hacer que los miembros de su equipo se sientan más motivados para trabajar en beneficio y logro de los objetivos de la empresa, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación buscando con ello alcanzar las metas de éxito y rendimiento empresarial.

Los ejes o prácticas en las que se centra nuestro *Leadership Program* son tres como ya se ha mencionado anteriormente: Comunicación interpersonal, Apoyo y orientación y Reconocimiento; mismas que están ligadas al factor Coaching al cual podemos verlo o considerarlo como un acelerador del cambio y una herramienta importante para mejorar el liderazgo que buscará obtener el máximo potencial de los colaboradores mediante el acompañamiento del líder, de tal manera que pueda acercarse a la realidad de las situaciones que ellos viven, buscando que se inicie, promueva y logre realmente un cambio positivo en el equipo y en la organización, con la finalidad de que se alcancen siempre los objetivos y metas organizacionales.

La siguiente tabla presenta de manera general como está definido y conformado el programa de liderazgo, mostrando primeramente el eje o práctica a mejorar, así como cada una de las estrategias o acciones que permitirán cumplir con ello, también se expone el objetivo específico que se pretende lograr al poner en práctica cada estrategia en los grupos de trabajo, y por último se hace referencia a los autores que apoyan el llevar a cabo ciertas acciones o estrategias en beneficio del funcionamiento de la organización. (Ver Tabla 10)

Tabla 10 Propuesta de Programa de Liderazgo (Leadership Program)

<i>Leadership Program</i>			
Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo	Autor que apoya la estrategia
Comunicación interpersonal	Reunión inicial de gerentes y líderes	Exposición y comparación de resultados de la implementación del <i>leadership program</i> con el equipo que dirige cada líder.	Bermúdez & González (2011)
	Reunión de inicio de semana	Brindar motivación emocional, laboral y profesional del equipo de trabajo que dirige cada líder.	Bermúdez & González (2011)
	Marcar pautas para mejorar el clima laboral	Generar tiempos de sana convivencia y de relajación para los colaboradores, que fomenten valores de compañerismo, amistad y confianza, logrando crear un ambiente feliz y agradable.	Pacheco (2005)
	Fomentar la colaboración entre el equipo de trabajo	Promover la competitividad, el trabajo en equipo y la transferencia de conocimiento entre los colaboradores del grupo de trabajo, fortaleciendo el compañerismo y comunicación.	Ongallo (2007)
Apoyo y orientación	Brindar orientación personalizada a los colaboradores	Brindar apoyo, seguimiento y acompañamiento con enfoque de coaching a cada colaborador de manera individual, que genere mutua confianza y un vínculo más estrecho con el líder.	Freas (2001) Pinchot (2001) Crane (2001)

Reconocimiento	Desarrollar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización	Desarrollar en el colaborador un gran compromiso hacia la empresa, sintiéndose parte fundamental de ella y que a la vez se sienta valorado y reconocido por su trabajo y esfuerzo.	Moreno (2009)
----------------	--	--	---------------

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 muestra el programa de liderazgo agrupando las estrategias o acciones, con respecto a las prácticas de coaching identificadas y seleccionadas para conformarlo, sin embargo, la implementación o puesta en marcha dentro de la empresa llevará un orden distinto, que tendrá una secuencia basada en los días de la semana y que en breve se podrá observar dentro del documento. (Ver tabla 17)

6.2.2 Pertinencia del *Leadership Program*

El propósito general de realizar la propuesta del Leadership Program es lograr que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la organización, que se desenvuelvan y se desarrollen buscando el bien personal y de igual forma que se manifieste claramente en el desempeño de su trabajo, el logro de resultados y el compromiso con alcanzar los objetivos de la compañía.

Por otro lado, el propósito específico a obtener en los colaboradores es el de demostrarles que ellos son los clientes más importantes de la misma empresa y que sean ellos quienes reconozcan y no vean un lugar mejor para trabajar que el que tienen y que la organización sólo retribuye el esfuerzo que cada uno pone en sus labores y responsabilidades que tienen hacia ella.

Así mismo, el propósito que se quiere lograr en la empresa a través de este programa, es que ésta brinde las mejores condiciones laborales, mas y mayor participación de los colaboradores en la toma de decisiones, mejor clima laboral y comunicación, así como mayor motivación e integración, que repercuta directamente en el buen funcionamiento, rendimiento y éxito de la empresa.

Por último, el programa también tiene un propósito de comunicación, cuya finalidad no es más que impulsar y establecer una serie de actividades que activen el proceso de comunicación dentro de la organización de tal forma que ésta fluya permanentemente tanto de manera ascendente y descendente como horizontal, ya que el buen funcionamiento de este proceso está estrechamente vinculado a generar eficiencia y empatía entre las personas o en este caso entre los empleados, mismo que beneficiará al correcto funcionamiento de la empresa y a que se cumplan todos aquellos objetivos que pretende alcanzar.

Así también, cumplir con este propósito de comunicación permitirá acceder a las opiniones y percepciones de los empleados y colaboradores para conocer si algunos de ellos requieren de reforzar conocimientos con cursos de capacitación enfocada al trabajo que realiza, donde el líder deberá apoyarlo, acompañarlo y darle seguimiento hasta que domine la situación que pudiera representar un problema para su buen desempeño en el puesto y área donde se desarrolla y en la organización como tal.

6.2.3 Desarrollo y ejecución del *Leadership Program*

Este programa de liderazgo está compuesto por tres ejes principales que reflejan algunas de las prácticas esenciales de la herramienta principal a utilizar en el desarrollo del mismo, en los líderes y en los colaboradores que integran los grupos o equipos de trabajo, el coaching, el cual para este caso se enfoca a mejorar las necesidades de comunicación y capacitación que requiere la empresa de acuerdo al resultado que se obtuvo de la evaluación realizada al personal.

No obstante, como parte inicial, o bien como parte previa a comenzar la implementación del leadership program, será preciso convocar a una reunión donde estén presentes todas aquellas personas que ejerzan un papel de líder en la empresa, es decir, desde el gerente regional, subgerentes, coordinadores y jefes de área, en donde se expondrá y explicará la inserción de éste programa, el cual deberá ponerse en práctica dentro de las actividades diarias (o según sea el caso) de los líderes y personas que tengan equipos de trabajo a su cargo, con la finalidad

de que todos ellos conozcan el mecanismo y funcionalidad del programa y así puedan llevarlo a cabo de manera correcta con sus colaboradores y se logre tanto el objetivo general del mismo, como el objetivo particular de cada una de sus partes.

De esta manera, a continuación, se explica cómo se desarrolla cada etapa que integra el programa, determinando el mecanismo que se utilizará para su adecuada ejecución, los participantes, la persona(s) responsable(s), la frecuencia con que se realizará, así como el horario y duración sugerida.

Tabla 11 Etapa 1 del Leadership Program. Reunión inicial de gerentes y líderes

Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo
Comunicación interpersonal	Reunión inicial de gerentes y líderes	Exposición y comparación de resultados semanales de la implementación del <i>leadership program</i> con el equipo que dirige cada líder.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 presenta la primera etapa y estrategia que compone el programa de liderazgo se clasifica dentro de la práctica de coaching: comunicación interpersonal. En ella se espera efectuar una junta en la cual se reúnan a gerente(s) y líderes de las diferentes áreas de la empresa, donde cada uno expondrá al gerente y al resto de los líderes los resultados que ha obtenido al implementar cada estrategia o acción que incluye el programa. Esta reunión servirá de espacio para presentar y expresar resultados, cambios percibidos, necesidades, propósitos, comentarios y opiniones propias y del equipo de trabajo a su cargo, así como también tendrán la oportunidad de realizar una comparativa de cuál ha sido su avance en cuanto al acoplamiento a este programa y nueva dinámica de trabajo, por lo que cada jefe o líder debe presentar al gerente un reporte o resumen ejecutivo con los principales logros obtenidos con el Leadership Program, así como las situaciones negativas o problemas que se hayan presentado. Es indispensable la presencia de todos los líderes en esta reunión, sin embargo, aquellos que no puedan estar presentes físicamente tendrán permitido hacerlo mediante videoconferencia o videollamada. El día de la semana para realizarla será el lunes

ya que así los líderes podrán hacer referencia de lo observado en toda una semana anterior, que corresponde a la duración del programa, sin embargo, esta actividad será cada dos semanas debido a que se alternará con otra de las estrategias incluidas en el programa y que a continuación se desarrolla.

Tabla 12 Etapa 2 (Alternada) del Leadership Program. Reunión de inicio de semana

Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo
Comunicación interpersonal	Reunión de inicio de semana	Brindar motivación emocional, laboral y profesional del equipo de trabajo que dirige cada líder.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12 presenta la etapa del programa que también puede tomarse como etapa primera o inicial, ya que se propone para ser alternada con la parte expuesta anteriormente en la tabla 11. Ésta estrategia también plantea la realización de una junta al inicio del día antes de que se comiencen las actividades laborales, en la que el propósito primordial será motivar al equipo de colaboradores para tener una buena semana y que esto genere un buen desempeño de sus tareas y responsabilidades, el líder tendrá la tarea de comenzar una charla que ofrezca confianza en sus liderados para que ellos puedan percibir que estarán respaldados por su apoyo en cualquier problema o complicación que se presente en sus labores durante la semana, además de verificar si pudo haberse presentado algún conflicto entre los miembros del grupo y de ser así atenderlo dándole seguimiento y solución definitiva. Esta reunión también servirá de espacio para que el líder anuncie e informe asuntos importantes, situaciones de trabajo que puedan estar pendientes de finalizar, así como también indicar si existe alguna meta específica que haya que cumplirse en el transcurso de esa semana. Se pretende que al poner en práctica esta acción de lugar a un mayor flujo de comunicación entre los participantes. Cabe recordar, que el día de la semana para realizarla es también el lunes, alternándola con la primera reunión descrita.

Tabla 13 Etapa 3 del Leadership Program. Fomentar la colaboración entre el equipo de trabajo

Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo
Comunicación interpersonal	Fomentar la colaboración entre el equipo de trabajo	Promover la competitividad, el trabajo en equipo y la transferencia de conocimiento entre los colaboradores del grupo de trabajo, fortaleciendo el compañerismo y comunicación.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 expone la tercera etapa del programa, que también entra en la clasificación de comunicación interpersonal. Aquí el líder tiene la responsabilidad de designar aleatoriamente a una persona de su equipo de trabajo para que desempeñe el rol de supervisor durante una semana los trabajos y actividades de las personas que pertenecen a su grupo, pues de esta manera el líder puede recibir desde otro punto de vista comentarios, sugerencias y observaciones que probablemente él no se ha percatado por estar acostumbrado a ver el trabajo de su equipo de una misma forma. Es lógico que la persona elegida no tendrá todo el conocimiento de lo que cada persona sabe hacer o de la totalidad de las actividades que cada uno realiza, pero es precisamente la intención de esta parte del programa, que se promueva la transferencia de conocimiento y experiencia de aquellos que tienen mayor tiempo laborando dentro de la empresa y a su vez se produzca o fortalezca el compañerismo, comunicación y buen ambiente laboral. Cabe mencionar que el líder no podrá repetir la elección de una misma persona hasta que haya cumplido en designar por lo menos una vez a cada colaborador. El día de la semana para realizar esta designación será el martes.

Tabla 14 Etapa 4 del Leadership Program. Brindar orientación personalizada a los colaboradores

Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo
Apoyo y orientación	Brindar orientación personalizada a los colaboradores	Brindar apoyo, seguimiento y acompañamiento con enfoque de coaching a cada colaborador de manera individual, que genere mutua confianza y un vínculo más estrecho con el líder.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 muestra la etapa número cuatro que compone el programa de liderazgo, sin embargo, esta se clasifica dentro de otra de las prácticas de coaching: apoyo y orientación. En esta parte el líder deberá tomar el rol de un coach, ya que realizará con cada uno de sus colaboradores reuniones individuales, que podrán verse a manera de sesiones de coaching, en las cuales ambas partes tendrá la oportunidad de sentirse con más confianza, o bien, trabajar para generarla y tener esa cercanía que es necesaria para forjar las relaciones laborales. El líder podrá entonces indagar con sus liderados en temas desde más sencillos y simples, hasta más profundos y complejos como ellos lo requieran y permitan, por ejemplo, tocar asuntos de las tareas y responsabilidades que tiene cada uno, necesidades de capacitación, la relación que lleva con sus compañeros, la relación que lleva con el mismo jefe o líder, así como también dará cabida a entrar o compartir problemas y situaciones personales. El propósito de implementar esta estrategia además de beneficiarse con una comunicación cada vez mejor por la cercanía que se lograría tener, es que el líder conozca si existe alguna situación de estos temas u otros (que posiblemente surjan en la sesión) que pudieran estar afectando su desempeño en el trabajo o incluso que se puedan prevenir y corregir antes de que se vuelvan problemas y que recaigan de manera significativa al desempeño y rendimiento del equipo completo y por ende se vea reflejado en los resultados de la empresa en general. El día de la semana para realizar las sesiones individuales será el miércoles.

Tabla 15 Etapa 5 del Leadership Program. Marcar pautas para mejorar el clima laboral

Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo
Comunicación interpersonal	Marcar pautas para mejorar el clima laboral	Generar tiempos de sana convivencia y de relajación para los colaboradores, que fomenten valores de compañerismo, amistad y confianza, logrando crear un ambiente feliz y agradable.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 nos señala la etapa número cinco del programa, que nuevamente la estrategia o acción que se plantea, está clasificada dentro de la práctica de coaching: comunicación interpersonal. Esta parte se podría decir que es muy diversa en relación a las alternativas que tiene para desarrollarse, ya que en ella se pretende que el líder prepare con anticipación material didáctico por llamarlo de alguna manera, para utilizarlo con su equipo de trabajo en forma de dinámicas grupales interactivas y de esparcimiento sólo entre los colaboradores, o bien, también entre los colaboradores y su líder. También cuando el líder así lo decida, podrá apoyarse por ejemplo de material visual como videos de liderazgo y motivación de equipos, así como de videos de activación física (expres) que no requieran de un gran esfuerzo, espacio y tiempo. Otra opción que podrá tener el líder es programar una videoconferencia con alguna autoridad o líder altamente reconocido ya sea de la misma empresa, o en su defecto de alguna empresa externa que pueda aportar un mensaje positivo y se invite a la reflexión de los colaboradores en base a la experiencia que ya han tenido otras personas. Del mismo modo, el líder puede optar también por realizar ya sea una dinámica o simplemente una convivencia en conjunto con otro(s) líder(es) y su grupo de colaboradores, en la cual se propicie un ambiente de amistad, armonía y confianza, tal actividad podría denominarse como “Social time” o “Free time”, que en español es, momento social o tiempo libre. Las alternativas que presenta esta estrategia son con la finalidad de salir y romper con la rutina diaria, de dejar un momento la silla y el escritorio para despejar un poco la mente y se busque la convivencia entre compañeros y departamentos. Es importante señalar que el líder para poder llevar

a cabo estas actividades, debe tener conciencia de las responsabilidades de su equipo y que no se descuide el trabajo y las áreas de trabajo correspondientes. El día de la semana para realizarlo será el jueves.

Tabla 16 Etapa 6 del Leadership Program. Desarrollar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización

Práctica de coaching	Estrategia / Acción	Objetivo
Reconocimiento	Desarrollar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización	Desarrollar en el colaborador un gran compromiso hacia la empresa, sintiéndose parte fundamental de ella y que a la vez se sienta valorado y reconocido por su trabajo y esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16 presenta la etapa final del programa de liderazgo, la cual se encuentra clasificada dentro de otra de las prácticas de coaching antes determinadas: reconocimiento. En esta última parte se desea que el líder se concentre en reafirmar y dejar claro en todos los miembros de su equipo, cuales son las ventajas y beneficios de formar parte de la fuerza laboral de la empresa y de lo cual la organización se siente orgullosa, pero la intención de que el colaborador se sienta reconocido además de moralmente, tendrá que hacerse también mediante un incentivo que en el mejor de los casos podría ser económico o bien, con algún incentivo material por ejemplo premiando al mejor compañero de la semana. La dinámica que el líder debe efectuar para saber quién es el mejor compañero de su equipo, es reservar un espacio al final del día laboral en donde reunirá a todas las personas de su grupo de trabajo y de forma breve pedirá que cada uno exprese quién para ellos ha sido el mejor compañero de esa semana y la razón por la cual lo proponen, esto definirá quién reúne mayor cantidad de votos y con ello obtener un ganador. Cabe mencionar que esta estrategia puede crecer o implementarse a nivel organizacional premiando al mejor empleado del mes, ya que cada uno de los diferentes líderes podrán postular a alguno de sus colaboradores más destacados y reconocidos por haber sido el mejor compañero de la semana y que finalmente se determine en base a indicadores de desempeño, productividad, puntualidad y

asistencia que se haya reflejado en el mes. El día de la semana para poner en práctica esta actividad será el viernes.

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución del *Leadership Program* propuesto, en el que se logra visualizar como está estructurado y compuesto en cada una de sus seis etapas, en cuanto a día de realización, estrategia a implementar, mecanismos de ejecución, participantes por cada etapa, responsable de que se cumpla, así como el horario y duración sugerida. (Ver tabla 17).



6.2.4 Cronograma de ejecución del *Leadership Program*

Tabla 17 Programación para ejecución del Leadership Program

Etapa	Día	Estrategia / Acción	Mecanismos	Participantes	Responsable	Horario (sugerido)	Duración (sugerida)
1	Lunes (alternado)	Reunión inicial de gerentes y líderes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exponer resultados ❖ Comparativa de avance del programa de liderazgo ❖ Entrega reporte ejecutivo 	Gerente(s) y Líderes de las diferentes áreas de la empresa	Gerente	10:00 a.m.	1 hora
2	Lunes (alternado)	Reunión de inicio de semana	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación del equipo ❖ Diálogo de confianza e informativo ❖ Solución de conflictos 	Equipo completo de colaboradores	Líder de área o proyecto	8:00 a.m.	20 min.
3	Martes	Fomentar la colaboración entre el equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Designación de supervisor semanal ❖ Apertura a comentarios, sugerencias e iniciativas ❖ Tránsito de conocimiento y experiencia 	Un colaborador del equipo de trabajo que será designado	Líder de área o proyecto	8:00 a.m.	De martes a viernes
4	Miércoles	Brindar orientación personalizada a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Líder-Coach ❖ Sesiones individuales con enfoque de coaching ❖ Estrechar las relaciones interpersonales 	Un colaborador del equipo de trabajo	Líder de área o proyecto	10:00 a.m.	1 hora
5	Jueves	Marcar pautas para mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámicas grupales interactivas ❖ Activación física ❖ Convivencia interdepartamental 	Equipo completo de colaboradores	Líder(es) de área o proyecto	12:00 p.m.	30 min.
6	Viernes	Desarrollar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generar sentido de pertenencia y compromiso ❖ Elección del "mejor compañero de la semana" ❖ Reconocimiento con incentivo 	Equipo completo de colaboradores	Líder de área o proyecto	Al final de la jornada laboral (según horario de c/ área)	20 min.

6.3 Fase 3. Validación Teórica de la Propuesta

Como se había mencionado anteriormente en la definición de las estrategias metodológicas, la propuesta de este programa vendrá seguido de una validación correspondiente, misma que tiene la intención de fundamentar y justificar cada uno de las partes y estrategias que componen el Leadership Program, lo cual permite que la propuesta tenga un sustento y respaldo para poder afirmar que a través de su adecuada implementación podrá fortalecer y mejorar el liderazgo de la empresa objeto de estudio.

Después de haber observado que el programa está conformado por seis estrategias o acciones de liderazgo principales, es preciso describir como cada una participa funcionalmente en procesos y prácticas de comunicación, coaching y liderazgo.

En la primera y segunda etapa que dan inicio al programa de liderazgo (Ver tabla 11 y 12), hablamos de estrategias que tienen la intención de abrir y generar espacios y tiempos específicos para la interacción y comunicación entre gerente(s) y líderes con la finalidad de presentar y dialogar sobre los principales resultados y logros obtenidos por la ejecución del programa, así como también la que se realizaría entre líderes y sus respectivos equipos de trabajo, dando apertura a entablar diálogos grupales que logren motivarlos e impulsarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que deben cumplir, y hacia donde deben orientar su desempeño y resultados.

Dicho esto, es posible hacer referencia a lo establecido por Bermúdez & González (2011), cuando afirma que para las relaciones personales e intergrupales se requiere de la existencia de una comunicación eficaz, que se da directamente como un proceso de interacción en el que dos o más personas se reconocen como iguales, comparten experiencias y puntos de vista y actúan con sentido de comunidad en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos entre ellos. Por lo que entonces la comunicación va a representar un instrumento esencial en el desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, aseguran que, en toda organización, teniendo en cuenta que su éxito depende en gran medida de su gente, de sus capacidades, de sus competencias y de sus actitudes, la efectividad de la comunicación que en ella se genera está fundamentada en la participación de sus integrantes en el proceso y de sus habilidades para entender, procesar, ponderar y valorar la interacción necesaria en las relaciones laborales.

Consecuentemente, el programa incluye una estrategia (Ver tabla 13), que pretende lograr que los colaboradores se sientan parte de un grupo y participen de las decisiones que se toman y que pueden llegar a ser imprescindibles para el desarrollo de la empresa, de esta manera se habla también de fomentar el trabajo en equipo y hacer partícipes a todos los miembros del grupo, para que en conjunto unan esfuerzos para el logro de los objetivos en común y a la vez se apoyen entre ellos para alcanzar sus objetivos individuales. Lo que entonces se puede confirmar con lo que plantea Ongallo (2007), basándose en las teorías del psicólogo Kurt Lewin, acerca de la importancia que tiene una persona al pertenecer a un grupo ya sea desde la familia hasta uno laboral, y del impacto mismo que tienen los grupos en la vida de los individuos, de acuerdo a los siguientes puntos:

1. El grupo proporciona estabilidad a la vida de la persona
2. El grupo es un vehículo para lograr los objetivos vitales del individuo
3. Los valores y actitudes de los individuos son influidos enormemente por los valores y actitudes del grupo
4. Como parte del espacio vital, la persona busca lograr los objetivos del grupo, llegar a ellos y hacer de ellos parte de sus logros

Así también, hay que recordar que el líder es el encargado de propiciar un buen ambiente en el grupo y promover la aportación de opiniones e iniciativas como en este caso la Escuela Europea de Management (2016), enfatiza que para que exista un buen liderazgo y trabajo en equipo se debe tener la capacidad de crear un clima laboral propicio para la colaboración entre los trabajadores. El cual se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

consigue estableciendo, desde el primer momento y con toda claridad, los objetivos del proyecto y de la empresa, la misión que tiene cada integrante y las expectativas del líder respecto al grupo, y además facilitar la comunicación multidireccional dentro del equipo, para promover el diálogo, la creatividad y la transferencia de ideas e iniciativas.

Por otro lado, el programa de liderazgo también abarca y hace un énfasis importante en ofrecer un espacio en el que como ya se mencionó, el líder se convierte en coach de sus colaboradores, dedicando un tiempo especial para brindar atención a cada miembro de su equipo individualmente, que permita y habilite la comunicación cercana entre ambas partes y que, por medio de diálogos con enfoque de coaching, se dé solución a situaciones y necesidades que se puedan estar presentando con el trabajo y con los compañeros, con el fin de lograr que salga motivado de la sesión y que cualquier problema podrá ser expuesto ahí y estará apoyado por el líder-coach para darle solución, para no permitir que afecte en su rendimiento y resultados, ni en los de la empresa. (Ver tabla 14).

De acuerdo a esta estrategia, Freas (2001), asegura que el objetivo primordial de llevar a cabo un proceso de coaching es siempre mejorar los resultados de la organización y que dicho proceso no debe terminar cuando se llega a un determinado resultado, sino que debe seguir brindando todo un contexto de trabajo de apoyo tanto a líderes y seguidores, que se acople completamente a la aportación de resultados empresariales, significativos, valiosos y duraderos.

Aunado a esto podemos fundamentarlo con lo que establece Pinchot (2001), cuando señala que las compañías con el mejor rendimiento dan un mayor apoyo al desarrollo integral de las personas y que a medida que van creciendo, se vuelven más creativas teniendo así mayor capacidad para apoyar el desarrollo de un mejor lugar de trabajo.

Tabla 18 Desarrollo congruente del líder-coach

Punto de vista de la empresa	Punto de vista del coaching exitoso	Resultado exitoso
Reducir el estrés	Derivado de valores y objetivos personales	La vida laboral y la personal se vuelven congruentes
Eliminar comportamientos disfuncionales	Aumentar las opciones de comportamientos	El coachee intenta nuevas funciones, comportamientos y tareas
Capacitar en nuevas habilidades y mejorar el rendimiento	El coachee asume responsabilidades e influencia de todo el sistema	Liderazgo, innovación de la pasión personal e interés generalizado en los demás.

Fuente: Elizabeth y Gifford Pinchot, (2001).

Por lo tanto, apoyar el desarrollo personal de los colaboradores al proporcionarles el coaching para que consigan congruencia y creatividad, puede derivar en la salud financiera de la organización, considerada como lo más importante y que afortunadamente son muchos los casos de crecimiento personal que contribuyen al éxito empresarial.

Por último, Crane (2001) asevera que practicar el coaching en las empresas, propicia que los coaches aprendan más tanto de sí mismos y como de los demás, presencian el desarrollo de las capacidades de otras personas e integran mejores equipos. También los directivos y líderes se benefician con el mejoramiento de las relaciones de trabajo, el rendimiento organizacional y la observación de su propio crecimiento y mejoramiento como coaches.

Otra de las estrategias principales que comprende el leadership program, es la de buscar y originar nuevas formas de interacción entre los líderes y sus seguidores, que sirvan de apoyo para el fortalecimiento de valores y relaciones humanas e integrales, mediante tiempos de convivencia y que no necesariamente sean para tratar y hablar de asuntos laborales, sino que se perciba como un momento de esparcimiento y relajación, donde el líder tome la iniciativa realizando

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

actividades dinámicas y complementarias para lograr una mayor integración de equipos e incluso se subsanen conflictos que pudieran existir, favoreciendo y mejorando así la comunicación y el ambiente de trabajo. (Ver tabla 15)

Tal como lo manifiesta Pacheco (2005), asegurando que el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo con todas las personas que conforman la organización, que facilita el trabajo de equipo y un manejo adecuado de los conflictos propios de cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores. Estas habilidades son consideradas como el conjunto de Competencias Claves (CC) para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Del mismo modo, afirma que un medio de identificación de estas competencias en los integrantes de la organización de potenciarlas o desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación experiencial al interior de la organización. La metodología incluiría la conformación de talleres realizados por una persona interna o externa a ella que, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo y actividades de descubrimiento de esas habilidades, contribuyan al autoconocimiento de los participantes y al aprendizaje del liderazgo, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos. Incluir a todos los miembros de la organización en este proceso de aprendizaje, la formación de supervisores por unidades de trabajo, el monitoreo periódico del grado de posesión y puesta en práctica de dichas habilidades y su posterior expansión en todas las áreas de la organización, serán los propulsores de la implementación de un estilo de comunicación organizacional limpio y, por ende, la base de un clima inclinado hacia la expresión de la creatividad, a la innovación y al emprendimiento interno (Pacheco, 2005).

Finalmente, el programa de liderazgo concluye con una estrategia que se refiere a desarrollar en el trabajador el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización, ya que no siempre se toma en cuenta la importancia e impacto que puede tener llevar a cabo esta acción con los colaboradores, de tal manera que el

líder a través de una comunicación bien dirigida, su poder de influencia y ejemplo, puede transmitir los beneficios y ventajas más sobresalientes de formar parte de la fuerza laboral de la empresa y que tener un buen rendimiento y desempeño dentro de ella siempre traerá consecuencias positivas, atractivas y favorecedoras tanto para su propio desarrollo y crecimiento, como para el de la compañía. (Ver tabla 16)

Esto puede fundamentarse de acuerdo a lo que destaca Moreno (2009), que destaca que a través de la comunicación interna se puede aumentar el sentimiento de pertenencia de los integrantes a determinada empresa mejorando las relaciones laborales y logrando una integración en torno a la visión organizacional. Por ello, la comunicación tiene un carácter estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a mantener el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos.

Por su parte la Escuela Europea de Management (2016), determina que existe una serie de claves que van a permitir a los directivos y líderes responsables, estrechar los lazos de sus trabajadores. Una de ellas se refiere a la integración de los miembros, que se trata de incrementar el sentido de pertenencia de los empleados al grupo y, por ende, a la empresa, con el fin de mejorar su compromiso e implicación con el trabajo. Para ello, los líderes tienen a su disposición distintas herramientas, desde la organización de eventos grupales externos, viajes de empresa o premios al mejor trabajo en equipo, hasta el reconocimiento de los éxitos como resultado de la unión de fuerzas de los colaboradores.

Asimismo, nuestro programa de liderazgo tiene mayor validez al encontrar que la implementación de este tipo de prácticas o programas es cada vez más utilizado por empresas de diferentes sectores y que en su mayoría son empresas grandes las que recurren a estas estrategias, y de esta manera verse beneficiadas tanto de forma interna como externa, es decir, incrementando los niveles de satisfacción y compromiso de sus colaboradores y por otro lado fortaleciendo la

formación y desarrollo de sus líderes y directivos, lo cual se ve reflejado en los resultados y en el éxito que han alcanzado tales empresas.

Algunos ejemplos de programas que se han sido utilizados por otras organizaciones y que resultaron ser exitosos y satisfactorios, son los enlistados a continuación. (Ver tabla 19)

Tabla 19 Empresas internacionales que han aplicado un programa de liderazgo

Empresa	Giro	Nombre del Programa	Objetivo
Ford	Automotriz	“Programa de desarrollo de liderazgo Capstone”	Preparar a los ejecutivos para convertirse en un coach, constituyendo una base positiva para la formación de redes de trabajo.
BBVA	Bancario	“Programa Estilo BBVA”	Fortalecer las capacidades de liderazgo del equipo directivo en todas sus facetas, especialmente en aquellas relacionadas con la gestión de personas
Banesto	Bancario	“Mentoring de directores”	Asumir la importancia del papel del mentor en el banco como figura clave para transmitir la cultura y políticas de gestión del riesgo.
Thales	Tecnología militar, aeroespacial y de seguridad	“People1st”	Asegurar la mejora continua de los empleados y focalizar el esfuerzo del manager hacia el desarrollo de las personas de su equipo y del éxito de Thales”

Santander	Bancario	“Corporate Leadership Program (CLP)”	Facilitar la preparación de directivos para que estén en las mejores condiciones a la hora de asumir puestos de mayor responsabilidad.
ONO	Tecnología digital y telecomunicaciones	“Proyecto Arquímedes”	Generar el sentimiento de pertenencia y compromiso de los managers con ONO, así como altos niveles de rendimiento a largo plazo.
Chemo	Farmacéutico	“Programa de desarrollo directivo”	Realizar planes individuales de desarrollo que permitan a los directivos iniciar un intenso periodo de coaching después de las correspondientes acciones de formación.

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar, que cada programa tiene una meta o finalidad distinta, sin embargo, todos van enfocados a prácticas de coaching, desarrollo de liderazgo y formación de personas comprometidas con la empresa, donde utilizan un conjunto de estrategias para dotarse de una reserva de talento y liderazgo, teniendo como prioridad generar y desarrollar continuamente líderes y directivos con una visión corporativa para el crecimiento de la organización y estar preparados para ejercer su rol como encargados de obtener el máximo potencial de sus equipos.

7. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El presente caso práctico fue realizado con la firme intención de ayudar y aportar ideas para las áreas de oportunidad y de mejora que tiene la empresa estudiada, no obstante, es también el propósito que otras organizaciones, instituciones o negocios ya sea del mismo o distinto giro, puedan aprovechar esta investigación en relación a problemas y situaciones de liderazgo que puedan estar presentado en su funcionamiento interno, o bien, puede ser también de utilidad para aquellos investigadores en busca de nuevas propuestas y puntos de vista del tema, así como para el público en general que tenga una necesidad de conocimiento referente a la importancia y el papel que juega el liderazgo en el sector empresarial.

Dentro del marco de los objetivos planteados al inicio de este trabajo, tanto general como específicos, es posible decir que cada uno de ellos tuvo un desarrollo y un cumplimiento satisfactorio a lo largo del avance y proceso de este caso de estudio, es decir, que también se lograron responder las preguntas de investigación y las fases en las que se dividió la metodología, lo que nos indica que finalmente la investigación logro cumplir con los resultados esperados de la intervención en la empresa.

La obtención de estos resultados puede tomarse como la principal aportación para la empresa de servicios médicos, puesto que para ella representa un alcance en el cual no se había explorado con anterioridad, por lo que tampoco se había profundizado y observado detalladamente el impacto que tiene el factor del liderazgo para el funcionamiento y desarrollo eficiente de la organización. Y en este caso en los resultados y beneficios que éste puede traer consigo utilizándolo de manera efectiva acompañado de estrategias que lo apoyen y sustenten y que vayan enfocadas a algo tan importante como son las personas que forman parte de la empresa.

Por otro lado, en el desarrollo de este trabajo nos encontramos con algunas limitaciones, que, a pesar de ser importantes para poder brindar una mejor y mayor aportación a la empresa, se lograron subsanar y atenuar mediante la búsqueda de

alternativas que permitieran obtener la misma calidad de información para elaborar y presentar la investigación. De ahí que las principales limitaciones que se presentaron, fue primeramente el no haber logrado implementar o poner en práctica la propuesta del programa de liderazgo para así poder observar los resultados de su aplicación en campo, sin embargo, se realizó una validación teórica mediante la fundamentación detallada y acertada que permite darle la validez necesaria a la propuesta esclareciendo cada elemento que la compone. Otra limitante fue en relación a que no se conocieron los resultados de todas las sucursales con que cuenta el corporativo, sino solamente de aquellas que corresponden a una región específica del país, pese a esto, la información a la que se tuvo acceso fue de gran utilidad y provecho de tal manera que se pudo organizar con mayor facilidad y permitió trabajar de manera más puntual en su análisis. También representó una limitante no conocer el cuestionario en su estructura y contenido, ya que el corporativo no permite compartir ese documento a personas externas, no obstante, el instrumento de evaluación nos reveló resultados muy precisos, lo que nos permitió definir y acotar el rumbo de la investigación y de la propuesta. Por último, se tuvo la limitación de no haber aplicado una encuesta o cuestionario propio para obtener más información de la empresa, pero ante ese escenario, se optó por desarrollar un estudio de carácter meramente cualitativo, aprovechando adecuadamente los resultados arrojados por la evaluación hecha por el corporativo. Cabe mencionar, que en este caso todas las limitaciones que se presentaron corresponden a la parte de la metodología, pero fueron contrarrestadas de manera que no se perdiera la esencia y finalidad de la investigación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, es posible hacer algunas recomendaciones a la empresa analizada, las cuales son mencionadas a continuación:

- De acuerdo a las teorías existentes y los casos de éxito de empresas revisados, el *Leadership Program* aquí propuesto posee un valor significativo, por lo que se recomienda ponerlo en práctica y evaluarlo con metas medibles, para verificar si se presenta algún cambio o mejora en

las formas de liderar a los equipos y a su vez observar qué cambios se han producido en los miembros del equipo mismo, en clima laboral y en los procesos de comunicación.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación corporativa hecha al personal de la empresa, se pudo observar que no todas las sucursales presentaron indicadores negativos o mal evaluados, sin embargo, sería adecuado que el programa de liderazgo se tome en cuenta como medida preventiva, cuidando no caer en los mismos errores o deficiencias que presentaron otras unidades.
- La empresa a pesar de tener débiles algunas de sus áreas, presenta un sano panorama general como organización, y que si se dedica a corregir y fortalecer tales áreas, puede tener la oportunidad de consolidarse como una de las mejores empresas para trabajar, de acuerdo a los requisitos y estándares que exige y reconoce la institución Great Place to Work.¹
- Brindarles a los líderes la oportunidad de tomar cursos de coaching en escuelas e instituciones privadas especializadas en este campo, con el fin de que aprendan y dominen cada vez más esta herramienta, logrando así, implementarlo de manera eficiente y profesional para obtener con mayor facilidad ese acercamiento y comunicación que se requiere tener con los colaboradores de la organización.
- Con el fin de darle una continuidad a esta investigación, se recomienda seguir solicitando al corporativo que se les aplique la evaluación corporativa periódicamente, pues con ella se podrá visualizar una mejoría en cuanto al nivel de liderazgo que se ha desarrollado en la empresa y otros factores que midan la evolución la misma.

¹ **Great Place to Work**[®] es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza. www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros

8. CONCLUSIONES

El liderazgo en las organizaciones es de suma importancia en la actualidad para todas aquellas que están en busca de hacer frente al constante cambio que presenta el mundo globalizado. Razón por la cual nuestro país necesita líderes en todos los sentidos y tener la capacidad para poder competir contras las demás economías del mundo.

Por lo tanto, el liderazgo es esencial para la supervivencia de cualquier empresa, gracias al poder de influencia que un buen líder puede llegar a tener ante un grupo de personas y los resultados que a partir de esto pueda obtener, para alcanzar un fin o propósito compartido y que siempre vendrá a verse reflejado también en el rendimiento y objetivos cumplidos que la lleven al éxito.

Es así, que concluido este caso práctico se presentan las principales conclusiones a las que se llegaron de acuerdo al objetivo general y objetivos específicos planteados, así como a las fases metodológicas establecidas para su debido cumplimiento.

En primer lugar, con la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se tomaron en cuenta distintos factores en relación a percepciones de liderazgo, clima laboral y aspectos generales de la empresa inherentes a las necesidades de trabajo, se conocieron indicadores y calificaciones precisas de cada una de las dimensiones incluidas en el cuestionario, logrando detectar de inmediato los factores mal evaluados: capacitación y comunicación, siendo así estos en los que nos enfocamos para dirigir las acciones y actividades de liderazgo.

De acuerdo a lo obtenido de la fase anterior fue preciso conocer que la comunicación es un elemento fundamental que debe estar en las empresas, ya que es clave para que se propicien buenas relaciones interpersonales y por ende buenos resultados para los equipos y consecuentemente para la organización como tal. Al mismo tiempo, se pudo interpretar que un líder es quien debe saber manejar una comunicación efectiva, la cual es la que logra transmitir los mensajes a sus

colaboradores, de manera que consiga crear en ellos actitudes positivas, motivación, integración, cambio de opiniones, trabajo en equipo, etc.

De la misma forma, se logró encontrar un modelo que expone y propone las mejores prácticas de liderazgo en una organización de servicios, que permitía relacionar y adaptar los factores de comunicación y capacitación obtenidos, hacia dichas prácticas mediante estrategias y acciones de coaching. Entendiendo por coaching, una herramienta clave de gestión de personas que permite promover el desarrollo de profesionales (directivos, líderes y colaboradores) y de sus competencias y talentos.

Asimismo, se construyó y diseñó una propuesta de programa de liderazgo dirigido a los líderes y colaboradores de la empresa de servicios médicos, el cual se conformó de distintas estrategias enfocadas a subsanar las necesidades y falta de comunicación y capacitación que reflejó la empresa a través de la evaluación aplicada anteriormente.

En cuanto a comunicación, se lograron direccionar y establecer varias de las estrategias clasificándolas dentro de la práctica de coaching: Comunicación Interpersonal. La mayoría de las estrategias propuestas en el programa permiten activar y promover la comunicación entre los líderes y sus equipos de trabajo, con reuniones directivas y gerenciales, dinámicas de grupo, sesiones de coaching, espacios y tiempos para la convivencia entre colaboradores e interdepartamental, etc., proponiendo que el líder mismo sea quien guíe, supervise y al mismo tiempo participe de las actividades a implementar.

Por la parte de capacitación, se estaría cumpliendo con las estrategias propuestas de sesiones de individualizadas y la de colaboración y apoyo entre el equipo de trabajo, ya que en ellas el líder podría detectar esas necesidades que un trabajador puede tener de conocimiento y atención personalizada para realizar mejor su trabajo y tener un mayor desempeño que contribuya al logro de las metas individuales y colectivas.

Por último, se logró darle validez al Leadership Program, lo cual lo convierte en un programa eficiente y con valor gracias a la fundamentación teórica que puede demostrar, ya que cada una de las estrategias y mecanismos ahí propuestos, están respaldados por alguna teoría o estudio previo que también ha sido comprobado, y de esta manera tener un mayor acercamiento a obtener resultados eficientes en relación a las acciones de liderazgo que irán en beneficio de las relaciones laborales y el desarrollo del personal y de la organización.

Considerando el análisis realizado en este caso práctico y cumpliendo con el objetivo general, el liderazgo está presente en la empresa de servicios médicos, sin embargo, no ha sido utilizado de manera efectiva en sus relaciones interpersonales, puesto que se deja entre ver una brecha en elementos o factores que forman parte importante de la organización. No obstante, la empresa tiene el potencial para corregir y borrar ese hueco que no le está permitiendo actuar de forma eficiente en sus procesos y tiene la oportunidad de aprovechar y desarrollar ese liderazgo que día con día puede crecer y fortalecerse encaminando su funcionamiento a logro de aquello que la organización está buscando.

BIBLIOGRAFÍA

- Academy of Management. (2016). About AOM. New York: Academy of Management P.O. Recuperado de: <http://www.aom.org>
- American Management Association. (2016). AMA Advantage. New York: American Management Association. Recuperado de: <http://www.amanet.org/>
- Bacal, R. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento*. Barcelona: Profit Editorial.
- Baron, J. & Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: Wiley
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand, Oak, C.A.: Sage.
- Bermúdez, L. & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum Académico*. 8 (15), 95-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199018964006>
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Grijalbo.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), 3-23. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x/full>
- Casares, D. (2000). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castro, E., Miquilena, E. & Peley, R (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12 (1), 83-96. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Celis, J. (2017). *Liderazgo Efectivo* [Web log post]. Recuperado de <http://www.sebascelis.com/liderazgo-efectivo/>
- Chávez, G. (2006). Administrate Hoy. *Grupo Gasca-Sicco*. 6 (143), p. 20.

- Contreras, Y. (1984). *Apuntes sobre liderazgo*. México: Centro de Estudios Sociales y Económicos de México.
- Cortes, J. (1999). Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. *Revista Abante*, 2 (1), 71-96. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Crane, T. (2001). Conviértase en coach de los equipos que lidera. En Goldsmith, M., Lyons, Laurence & Freas, A. (Ed.), *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*. (pp. 111-119). México: Pearson Educación.
- Crosby, A., Evans, K. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An Interpersonal Influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Delbridge, R., Gratton, L., & Johnson, G. (2006). *The Exceptional Manager*. Oxford: Oxford University Press
- Denisi, A. & Kluger, A. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14 (1), 129-138. Recuperado de <http://amp.aom.org/content/14/1/129.short>
- Duhalt, M. (1974). *Técnicas de comunicación administrativa: manual para jefes o supervisores*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional, Teoría y metodología*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. London: Sage.
- Edwards, M. (2009). Seeing Integral Leadership through Three Important Lenses: Developmental, Ecological and Governance. *Integral Leadership Review*, 9 (1), Recuperado de <http://www.integralleadershipreview.com/archives/2009-01/2009-01-article-edwards.php>
- Ek, A. & Jennyfer, G (2014, Julio 3). Liderazgo en las organizaciones y su importancia. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-en-las-organizaciones-y-su-importancia/>
- Escuela Europea de Management. (2016). Liderazgo y trabajo en equipo: 5 claves y 5 ventajas. Recuperado de

<http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/liderazgo-y-trabajo-en-equipo-5-claves-y-5-ventajas>

- Esquivel, M. (2014, 31 diciembre). Fases de un proceso de coaching [Web log post]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MyPsicologa/fases-de-un-proceso-de-coaching>
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica*, 3 (32), 295-300. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- European Academy of Management. (2016). What is EURAM. Bruselas: Open Wide Solutions. Recuperado de: <http://www.euram-online.org/>
- Fiedler, F. E. (1995). *Liderazgo y Administración Efectiva*. México: Trillas.
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, ciencia y libertad*, 7 (1), 119-123. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Figuroa, A. (1992). *Motivación, comunicación, liderazgo y su relación e importancia en el medio laboral*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Freas, A. (2001). Coaching para ejecutivos en busca de resultados empresariales. En Goldsmith, M., Lyons, Laurence & Freas, A. (Ed.), *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*. (pp. 27-42). México: Pearson Educación.
- García, S. (2010). Innovación y liderazgo en nuevos estilos de dirección empresarial. *Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE)*, (325). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- García-Tenorio, J. & Pérez, M. (1999). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*. (21), 188-197. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169874>
- Gil, F. & Alcover, C. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32 (1), 38-47.
- Gómez, B. (2016, octubre). 10 claves de una empresa exitosa. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267029>

- Gómez, M. (2008). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *TEMAS de Ciencia y Tecnología de la Universidad Tecnológica de la Mixteca*, 12 (36) 25-29.
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Univ. Empresa*, 5 (11), 62-91. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Hosftadt & Gómez. (2013). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hovland, I. (2005). Comunicación efectiva. *Investigación y Política para Programas de Desarrollo. Instituto para Desarrollo en Países Extranjeros (ODI)*. Recuperado de <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3518.pdf>
- Koontz & Weihrich. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Colombia: Grupo Editorial Norma
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*. Barcelona: Gránica.
- Launer, V. & Cannio, S. (2008). *Prácticas de Coaching*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- López, E. (2001). ¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales. *Revista de psicología social*, 16 (1), 97-115.
- Méndez & Rojas, (2009). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 8 (1), 11-32. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Merriam-Webster, (2015). Bilingual Dictionaries. Merriam-Webster, Incorporated. Recuperado de <http://www.merriam-webster.com/shop-dictionaries/bilingual-dictionaries/diccionario-espanol-ingles>
- Miralles, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Universitat Autònoma de Barcelona. España.

- Moreno, L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Culcyt*, 6 (32), 5-19. Recuperado de <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/333/315>
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario*. Barcelona: Gránica.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales. (2015). Coaching. Definición de Coaching. Recuperado de <http://occ-internacional.com/coaching/>
- Pacheco, R. (2005, junio). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*. (90), p. 70.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12 (2), 63-73. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Pinchot, E. & Pinchot, G. (2001). Raíces y límites del coaching para ejecutivos. En Goldsmith, M., Lyons, Laurence & Freas, A. (Ed.), *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*. (pp. 43-63). México: Pearson Educación.
- Reams, J. (2005). What is Integral About Leadership? *Integral Review, Issue 1*. Recuperado de http://integral-review.org/back_issues/backissue1/index.htm
- Rebeil, M. & Ruiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana, México. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=AilJ7SszcYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. & Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1 (2), 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Roman, J. & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en Red.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Madrid: Pearson.
- Rocha, C. (2010). *El Liderazgo como un factor de eficiencia y eficacia en la administración de los programas de asistencia de Organizaciones No Gubernamentales en Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Sánchez Vázquez, J. (2010). *Liderazgo: Teoría y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia.
- Serrano, N. (2012). *La cultura organizacional y el estilo de liderazgo, factores de éxito en la gestión empresarial de las Pymes de la Ciudad de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Soria, R. & Pérez, A. (2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: El caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. *XV Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- Villarreal, N. (2008). *El liderazgo como factor determinante en el ejercicio de los valores en la organización*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Zalenick, A. (1999). *Directivos y líderes ¿son diferentes?* Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.

ANEXOS

ANEXO A. MANUAL DE INDUCCIÓN CORPORATIVA

Bienvenido

Grupo P. te da la más cordial bienvenida.

Para Grupo P. el Servicio es un valor fundamental y se encuentra presente en cada una de las actividades que realizamos; sea éste dirigido a clientes internos o externos.

Con tu integración ya formas parte de esta empresa sólida, vanguardista y competitiva conformada por varias marcas dedicadas a cuidar de la salud de los mexicanos mediante el diagnóstico médico basado en la información oportuna y confiable.

Por el sólo hecho de pertenecer a una empresa dedicada a cuidar la salud, nuestro trabajo tiene en sí un Sentido SUPERIOR. Nuestros clientes, sus familiares y mucha más gente, día a día se benefician con lo que hacemos.

Así somos y sabemos que tú compartirás nuestra filosofía de trabajo y la vivirás día con día.

Como parte de tu proceso de integración, hemos elaborado el presente manual para ti y estamos seguros de que te será de mucha utilidad. Aquí encontrarás toda la información que necesitas para sentir confianza y seguridad en esta nueva etapa de crecimiento laboral que estás iniciando. Además, desde el primer momento de tu ingreso y durante tu estancia en Grupo P., encontrarás personas dispuestas a orientarte y apoyarte.

¡Muchas Felicidades! A partir de hoy ya eres parte de nuestro exitoso equipo de trabajo.

¿Quiénes somos?

Nuestra historia

Comenzó con el sueño de un niño que jugaba a ser químico con un pedazo de madera vertical que simulaba ser un microscopio, mientras imaginaba los misterios de ese maravilloso mundo.

Este pequeño niño es nuestro fundador el Dr. C.P.M. (1921-2009) quien nos enseñó que los sueños acompañados de acciones y perseverancia pueden hacerse realidad.

La falta de recursos económicos de su familia, nunca le impidió ver su ilusión, al contrario, despertó “ese motor” que mueve a los hombres de empresa. Desde entonces tenía muy claro lo que deseaba hacer, así al paso del tiempo se tituló como Químico Bacteriólogo del Instituto Politécnico Nacional.

La semilla inicial de Grupo P., es el Laboratorio Médico C., empresa que nació en 1948. Todo comenzó cuando nuestro fundador tuvo la necesidad de acudir al sanatorio del Dr. R.G.U. ubicado justamente en la calle C. 209, a practicarle análisis de laboratorio a su novia (ahora viuda), quien enfermó de tifoidea.

Ella se recuperó y nuestro fundador durante ese tiempo había observado que el pequeño sanatorio de la calle Chopo tenía muy buena reputación, por lo que ofreció al Dr. G.U. instalar allí un laboratorio.

Al Doctor le gustó la idea, pero comentó que no había espacio. Fue entonces cuando el Dr. C.P.M. con una actitud visionaria le propuso utilizar un espacio debajo de las escaleras, ¡allí había espacio suficiente!

Paulatinamente aumentó la demanda de servicio por parte de los pacientes, por lo que el Dr. P. aprendió a realizar transfusiones y realizó funciones de flebotomista a domicilio, para darles un mejor servicio a los pacientes. Su gran benefactor, el Dr. R.G.U. le recomendó con otros médicos, siendo siempre un gran apoyo y una persona decisiva para el inicio de nuestra empresa.

Al paso del tiempo el Dr. P.M. logró comprar la propiedad de Dr. G.U. para iniciar su laboratorio, el cual llamó “Laboratorio Médico del Químico Bacteriólogo Parasitólogo” (único laboratorio de análisis clínicos con gabinete de Rayos X).

Sin embargo, curiosamente los pacientes le llamaban Laboratorio del C. por la calle en la cual se ubicaba, fue así como nuestro fundador decidió adoptar este nombre, mismo que se conserva actualmente.

Hoy en día estas instalaciones son la Universidad P., mejor conocida por todos los colaboradores como “Co”.

Sabías que...

Nuestro Grupo se denomina P., debido a que el Dr. Carlos Pérez Moreno, se inspiró en el poema de José Ingenieros, que dice:

“Cuando pones la P. visionaria hacia una estrella y tiendes el ala hacia tal excelsitud inasible, afanoso de perfección y rebelde a la mediocridad, es que llevas en ti, el resorte misterioso de un ideal.”

El significado del poema es:

Cuando te propones lograr un objetivo o meta y pones todo tu empeño, tu confianza y a lo mejor de ti para conseguirlo, sin rendirte ante las adversidades, nada ni nadie te apartará de él.

Filosofía Corporativa:

Es la razón de ser de nuestra empresa, es lo que guía nuestra forma de pensar y de actuar para responder a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Misión:

Proveer información para el diagnóstico médico y así contribuir a la salud del ser humano.

Visión:

Institución líder en el sector salud con presencia nacional, proporcionando información confiable para el diagnóstico médico integral, con calidad certificada, un trato excepcional a sus clientes y con alta rentabilidad.

Todo esto apoyando en nuestro capital humano, en un clima sano y de alto compromiso con nuestros ideales.

Valores:

Son cualidades de una persona, institución o empresa por los cuales merece ser apreciada. Estos se expresan a través de costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, principios de conducta o normas de Grupo P. promueve y que le han llevado a posicionarse.

Nuestros valores institucionales son:

ACTITUD DE SERVICIO:

Es lo que perciben nuestros clientes de nosotros, cuando estamos orientados a satisfacer e incluso trascender sus expectativas.

CALIDAD:

Es cumplir día a día al 100% con los estándares establecidos en Grupo P.

INNOVACIÓN:

Es mantenernos vigentes y ser altamente competitivos mediante la mejora continua de nuestros procesos y servicios.

PERSEVERANCIA:

Es la resolución y esfuerzo que empleamos para alcanzar nuestras metas y objetivos.

TRABAJO EN EQUIPO:

Es la mutua colaboración de las personas que sumamos nuestro talento para llegar a un objetivo en común.

Código de Ética:

Lograr el éxito en Grupo P. es muy sencillo, sólo vigila que tu actuar diario se base en los siguientes códigos y lineamientos. Para mayor detalle ingresa a PR. y consulta el Código de Ética.

- Nuestra cultura, se basa en el respeto a los valores, objetivos y normas, así como en la aplicación de la ética organizacional.
- Nuestras acciones y decisiones se fundamentan en cinco valores Institucionales.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Nadie debe ser discriminado; reconocemos la dignidad de las personas y respetamos su individualidad.
 - Cumplimos con las leyes y ordenamientos gubernamentales, así como con las normas, políticas y procedimientos de control interno.
 - Nos comprometemos a resguardar la información confidencial.
 - Nuestro trato entre colaboradores es de respeto, cordialidad, justicia y equidad.
 - Nos abstenemos de generar o promover negocios que ocasionen o puedan ocasionar conflicto de interés con Grupo P.
 - Nos comprometemos a salvaguardar la información o datos personales proporcionados por nuestros clientes y proveedores.
 - La contratación de parientes y familiares está sujeta a las políticas de la organización.
 - Fomentamos la participación y el espíritu de grupo de todos nuestros colaboradores para el logro de nuestros objetivos.

*Las sanciones están en función de la gravedad de las faltas cometidas y pueden ir desde notas de mejoramiento, suspensión, despido o incluso denuncia penal.

Cultura de Servicio P.

En grupo P. existe una premisa en servicio:

“Crear con pasión, cada día... un servicio que sorprenda.”

Para esto existe Ch., la marca de atención al paciente, una estrategia de servicio:

“Brindar información para el diagnóstico médico, altamente confiable, con un servicio amable, cálido y eficiente, en instalaciones limpias, agradables y cómodas, sorprendiendo favorablemente al cliente y recuperando su confianza ante un error o defecto. Construyendo así, una relación equitativa cliente-proveedor.”

En otras áreas, lo que se busca es un Servicio de Excelencia que significa cero errores y anticiparse a los requerimientos de los clientes para que estos queden satisfechos.

Nuestra Organización

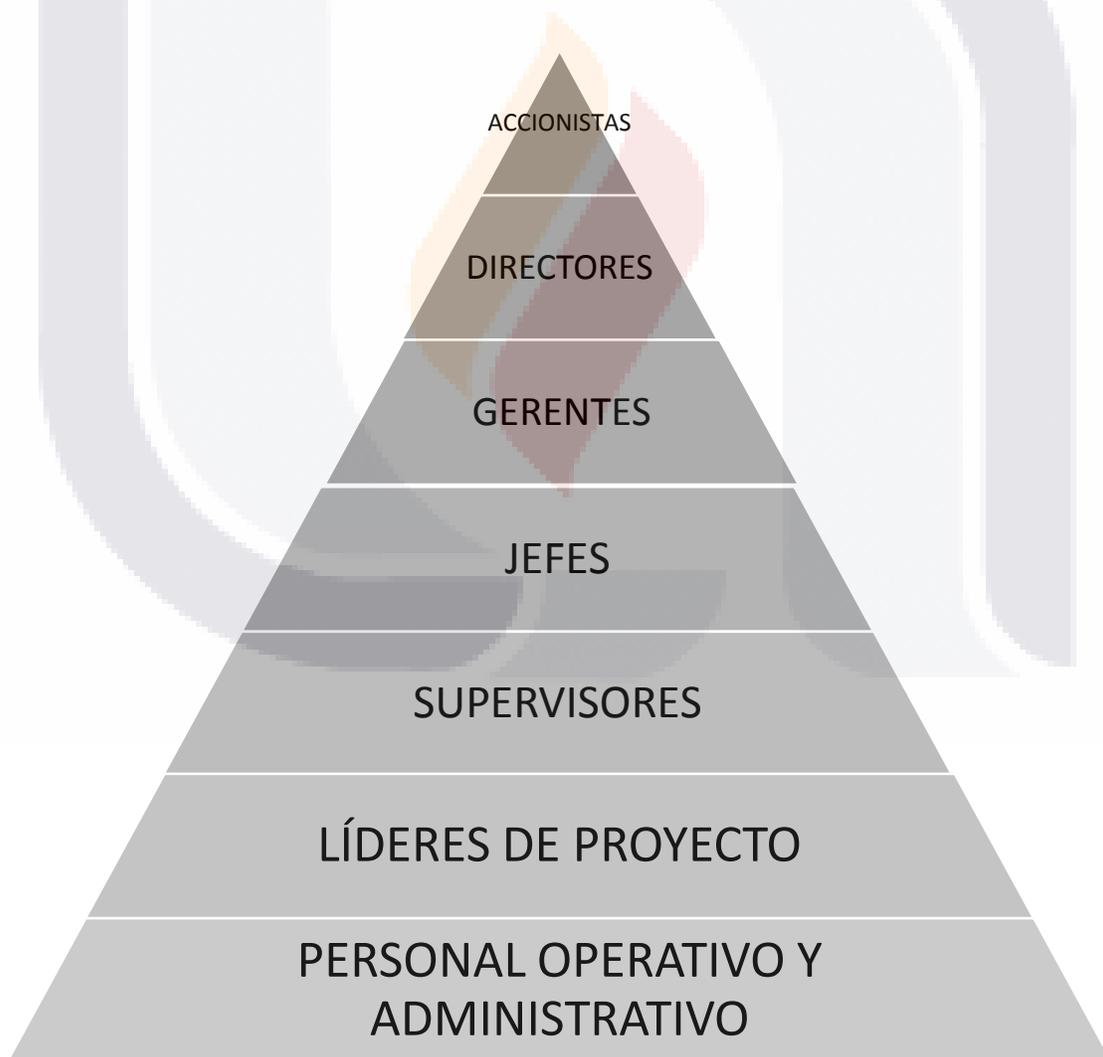
Es una ayuda para tu integración a Grupo PROA, aquí encontraras información básica para orientarte sobre las dudas más frecuentes en colaboradores de nuevo ingreso.

Estructura:

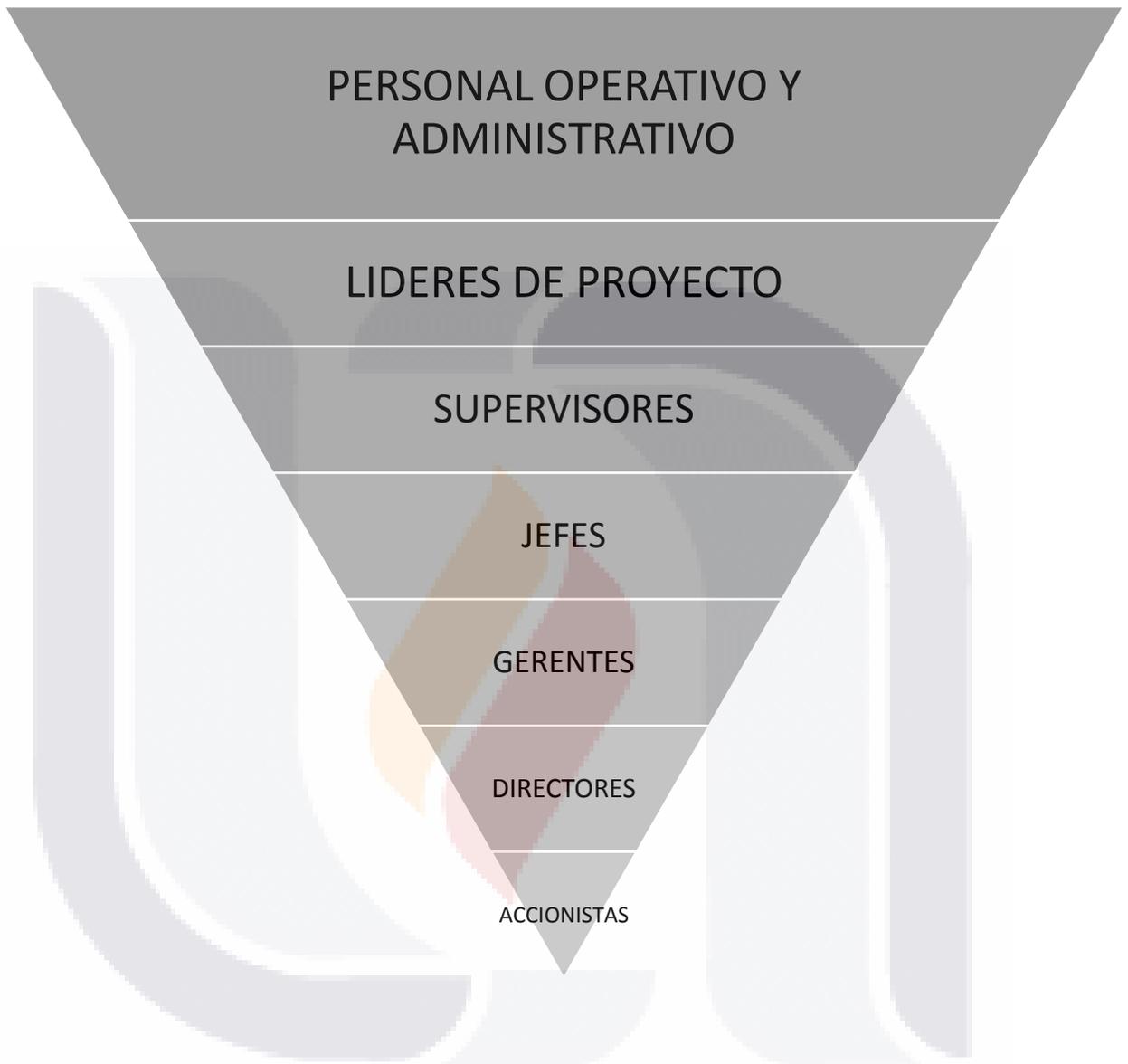
Nuestra estructura es piramidal y está conformada por varios niveles.

En estas pirámides se observan dos vertientes, la primera por jerarquía y la segunda por importancia del servicio.

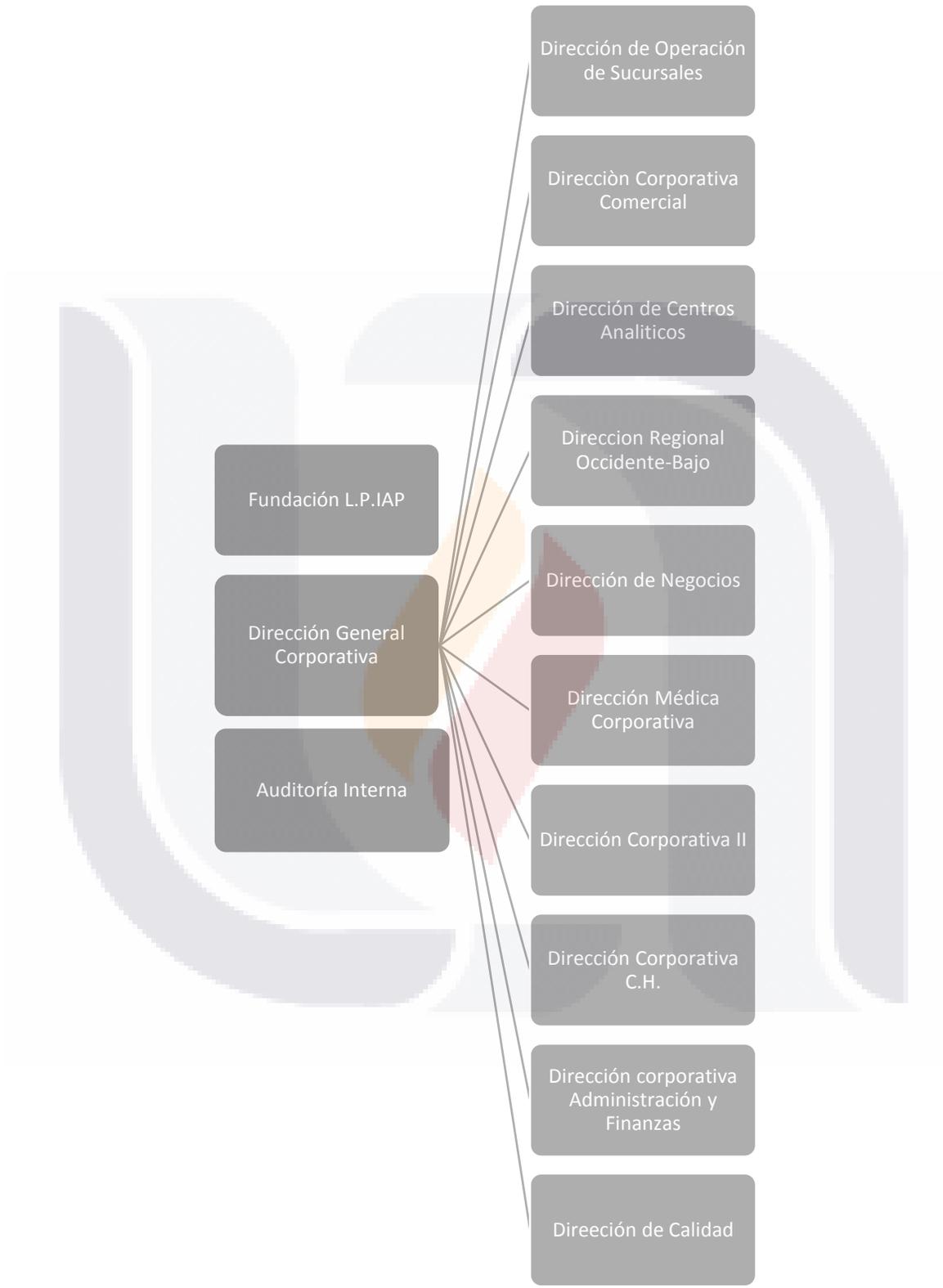
a) Por Jerarquía:



b) Por Servicio:



Organigrama General



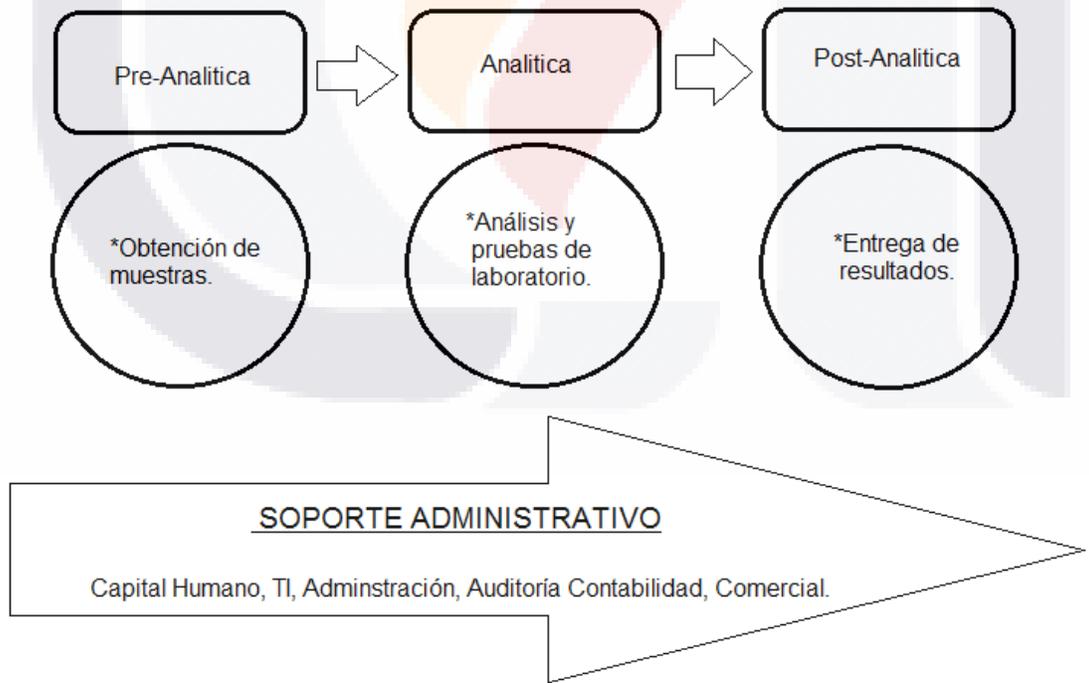
Fundación L. P., I. A. P.

Según cifras de la OMS y la OPS (Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de la Salud), a cuatrocientas mil mujeres al año se les detecta cáncer cervicouterino o mamario en nuestro continente. Tan sólo en México nueve mil mujeres al año dejan en desamparo a sus familias por alguno de estos procedimientos.

En octubre de 1997, el Dr. C.P.M., con el genuino interés y preocupación por la mujer mexicana económicamente vulnerable y con un deseo inmenso de retribuir a la sociedad mexicana de lo que obtuvo en su exitosa trayectoria de Asistencia Privada sin fines de lucro.

La misión de Fundación L.P. es “Prevenir el cáncer cervicouterino y mamario, mediante la educación, el diagnóstico y tratamiento oportunos de alta calidad y bajo costo,” Te invitamos a que conozcas a tu Fundación y aportes tu capacidad, sensibilidad y talento a este proyecto que tanto requiere el país y su gente, cualquier información para ti, para algún familiar o persona conocida, acércate a nosotros.

Ciclo del Servicio



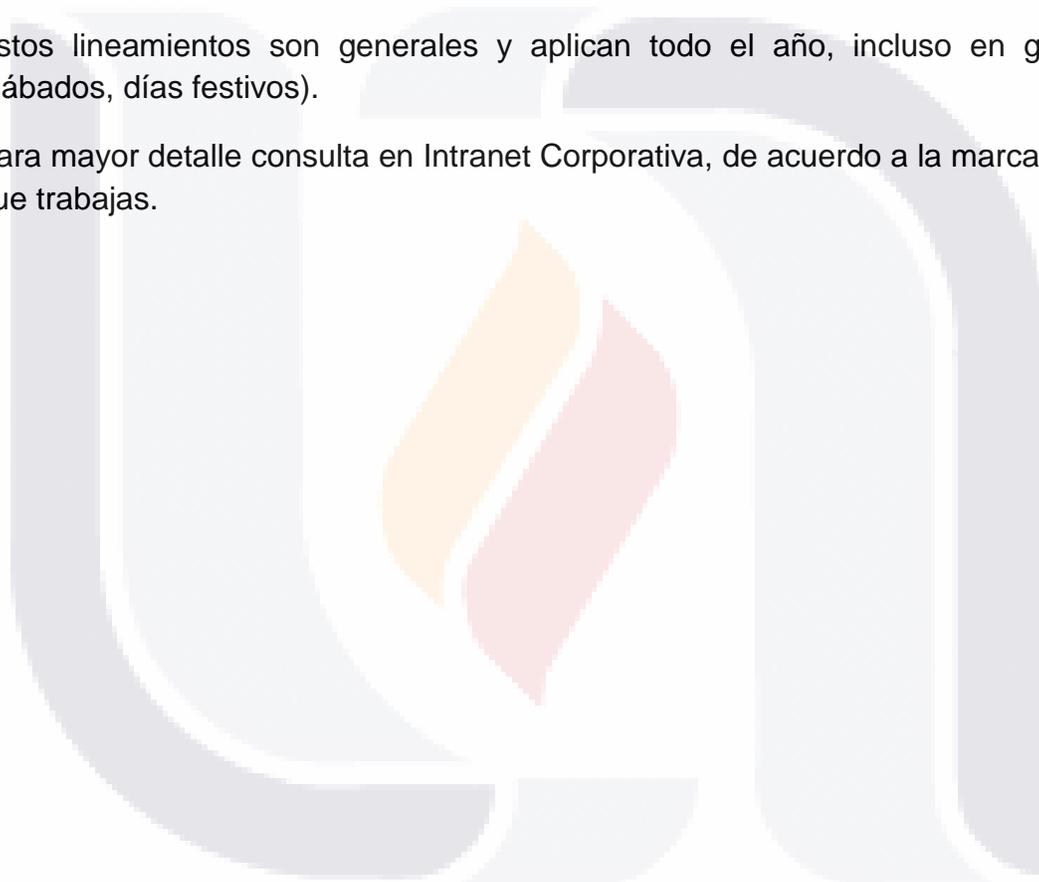
Se trata de un sistema cooperativo que comienza con las labores de ventas a Empresas, Médicos o Personas, continua en la etapa de atención a pacientes que se conoce como “Pre-analítica”, pasa a la etapa “Analítica” en la que se procesan las muestras y concluye en la etapa “Post-Analítica” en la que se entregan está soportado de manera administrativa por todas las áreas que compone, Grupo P.

Código de Imagen

En Grupo P. es muy importante el cuidado de tu imagen.

Estos lineamientos son generales y aplican todo el año, incluso en guardias (sábados, días festivos).

Para mayor detalle consulta en Intranet Corporativa, de acuerdo a la marca para la que trabajas.



Información laboral

Reglamento interno

Este documento nos habla de los derechos y obligaciones compartidos por el trabajador y por la empresa.

Empresa

La empresa tiene obligación de:

- Dar a conocer al trabajador normas, políticas y criterios que rigen los centros de trabajo y la empresa en general.
- Ofrecer un contrato y cubrir el salario y prestaciones correspondientes, emitiendo un recibo de nómina desglosado.
- Respetar y tratar humanamente al trabajador.
- Inducir, capacitar y motivar al trabajador.
- Proporcionar al trabajador útiles y materiales necesarios para el desempeño de su trabajo.
- Cumplir con normas de seguridad e higiene (programas de difusión, botiquín, prevenir y reducir riesgos).
- Escuchar y atender quejas y sugerencias de los trabajadores.

Trabajadores

El trabajador tiene la obligación de:

- Informarse y cumplir con el contrato, normas, manuales, reglamentos, instrucciones lícitas de superiores y circulares.
- Cumplir con las medidas de seguridad e higiene (usar equipo preventivo, dar uso correcto al equipo e instrumentos, evitar conductas de riesgo).
- Cuidar los materiales y herramientas que le proporciona la empresa.
- Desempeñar su trabajo en forma, tiempo y lugar conforme al contrato.
- Atacar las órdenes e instrucciones que reciba de su jefe inmediato.
- Notificar al jefe inmediato y al área de Capital Humano las incapacidades que le sean otorgadas por el IMSS.
- Consultar a través de Intranet, los recibos de nómina correspondientes a sus salarios, imprimirlos, firmarlos y enviarlos a Capital Humano.

Restricciones para los Trabajadores:

- Hacerse acompañar durante la jornada de trabajo de personas que no laboren en la empresa.
- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del jefe inmediato.
- Presentarse a la empresa en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica.
- Suspender o abandonar su trabajo en horas laborales sin autorización de su jefe inmediato.

Disciplinas a aplicar

- El incumplimiento de la ley y/o el Reglamento por parte de los trabajadores, será sancionado por la empresa de acuerdo a la gravedad de la falta y sin perjuicio de lo que establece la ley.

Uso del Gafete

Desde tu ingreso te proporcionaremos un gafete.

- Pórtalo del lado izquierdo en un lugar visible con fotografía al frente desde tu entrada hasta tu salida.
- También en eventos de Grupo P. (capacitación, visita a otra área, etc.)
- En caso de extravió, comunícate al área de Administración de Personal, recuerda que la reposición tiene un costo.

Registro de Asistencia

Conforme a la Ley Federal del Trabajo en México, tiene la obligación de cumplir con el horario de trabajo especificado por tu jefe y también tienes el derecho de recibir el pago correspondiente al tiempo trabajando, por ello es importante que registres tu entrada, salida y horario de comida.

Para soportar el cumplimiento de tu jornada debes registrar tu huella en los lectores digitales (biométricos) que están instalados en todos los centros de trabajo.

Los registros de asistencia son por medio de tu huella digital. La huella viaja encriptada por lo que no puede usarse para ningún otro fin. Tu jefe inmediato validará tus asistencias y enviará los reportes a Capital Humano.

a) Forma correcta de checar:

- Teclea tu número de nómina completo.
- Oprime la tecla OK.
- Coloca tu huella en el centro del sensor.
- Mantenla así durante 3 segundos y retírala.

b) Verifica que:

- El led se ponga color verde.
- Suene el tono de acceso.
- Aparezca en pantalla: "ACCESS GRANTED" o tu nombre y tu número de nómina.

c) ¿Cuándo debes checar?

- Cuando llegues a tu centro de trabajo.
- A la hora de la comida (salida y regreso).
- Cuando visites algún centro de trabajo que no sea el tuyo (por motivo de una reunión, junta o curso de capacitación).
- Cuando concluyas tu jornada de trabajo.

El registro de asistencia en todos los centros de trabajo es por medio de huella digital y deberás registrarte siempre.

Podrás, registrarte en cualquier centro de trabajo al que acudas a laborar, independiente de que sea o no el que tienes asignado.

Recuerda que, con más de tres faltas injustificadas en un periodo no mayor a 30 días, la empresa puede rescindir la relación laboral.

Solo se justifican las faltas avaladas por incapacidad por el IMSS. Debes informar a tu jefe en caso de no poder asistir, en el trascurso del día de tu asistencia.

Días de Pago

Tu pago será quincenal mediante depósito a una cuenta bancaria. La primera quincena del mes, el pago se realiza los días 14 o el día hábil anterior. Para la segunda quincena del mes, el pago se realiza un día antes del fin de mes o el día hábil anterior.

La empresa te proporcionara un recibo de nómina, mismo que puedes descargar de Intranet cada quincena. El archivo PDF se genera lo puedes guardar como soporte.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Debes imprimir uno, firmarlo y entregarlo a tu jefe inmediato cada quincena para que lo envíe a Administración de personal a más tardar 5 días después del pago.

a) ¿Cómo imprimo mi recibo de nómina?

- Ingresa a Intranet
- En el menú principal busca la opción “Mis documentos personales”.
- Selecciona la opción “Recibo de nómina”
- Ingresa tu usuario y contraseña.

Prestaciones de Ley

Aplican por igual a todas las empresas de Grupo

- Aguinaldo

Todos los colaboradores que prestan sus servicios a Grupo P. recibirán como aguinaldo 15 días de sueldo o la parte proporcional al tiempo trabajado.

- Vacaciones

Tienes derecho a un periodo de vacaciones conforme a tu tiempo de antigüedad.

- IMSS

Solicita en Capital Humano tu alta del IMSS para que puedas afiliarte. Te sugerimos comunicarte al número de Orientación e Información del IMSS 01800 623 23 23 o ingresa a la página www.imss.gob.mx y solicitar información sobre los requisitos para tu alta, así como la unidad que te corresponde.

- PTU Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

Es tu derecho como colaborador participar en el reparto de las ganancias que obtiene tu empresa, conforme al sueldo que percibas y los días trabajados durante el periodo correspondiente.

- IMMS Incapacidades
- INFONAVIT
- AFORE
- FONACOT

¿A quién acudo si tengo dudas sobre...?

Administración de Personal:

- Aclaraciones sobre mi recibo de nómina y prestaciones.
- Asesoría sobre el IMSS e Infonavit.
- Aclaraciones sobre Registro de asistencia.
- Reposición de gafete.

Capacitación y Desarrollo:

- Dudas sobre cursos de capacitación, desarrollo, formación y educación

Jefe Directo:

- Solicitar materiales y herramientas de trabajo.
- Especificaciones sobre guardias, permisos, horarios de trabajo, etc.

Tecnología de Información:

- Problemas con el equipo de cómputo o el sistema.

Relaciones laborales:

- Asesoría sobre aplicación de Reglamento Interno, Código de Ética y Policías.

PROACTIVA:

- Consulta en línea de información general.

Indicadores de desempeño

Los indicadores nos permiten definir y medir los objetivos de Grupo P. Cada área cuenta con diferentes indicadores.

Evaluación de:

*Tareas

*Cumplimiento de metas y logros según funciones de cada puesto.

*Comportamiento en el puesto de trabajo (clima y cartas de mejoramiento).

Capacitación

En grupo P. la capacitación se estructura por competencias.

Consiste en un proceso clínico que inicia con la identificación de habilidades que deseamos desarrollar en nuestros colaboradores para lograr los objetivos de la empresa. Una vez identificadas lo siguiente es planear la forma en que desarrollemos dichas habilidades (Sistema de Capacitación y Desarrollo SICADE).

Para corroborar que nuestros colaboradores se están desarrollando es importante realizar una evaluación.

Estas competencias están agrupadas de la siguiente manera:

- Cursos Institucionales
- Desarrollo Humano
- Competencias Técnicas
- Habilidades de Liderazgo (Mandos Medios)

*Pregunta a tu jefe inmediato sobre los cursos que debes tomar y como puedes desarrollarte dentro de Grupo P.

Las competencias se miden por niveles que van de lo simple a lo complejo:

- Elemental
- Básico
- Funcional
- Especializado
- Experto

SIMPLE



COMPLEJO

Universidad P.

Asentada físicamente en el edificio corporativo conocido como Ch, la Universidad P. busca formar y desarrollar personal ético, profesional y eficiente, en la atención al paciente y si diagnosticó médico.

Hoy es un edificio que busca diversificar los servicios de formación a través de Escuelas Corporativas que agrupan materias comunes entre los diferentes puestos dentro de Grupo P.

La Universidad P tiene sus servicios en dos líneas: *PRESENCIAL Y VIRTUAL*, en ambos puedes participar tomando cursos, presentando exámenes y obteniendo los cursos en los que estas programado según tu puesto de trabajo.



Comunicación Interna

En Grupo P. tenemos diferentes medios de comunicación interna, que nos permite estar al tanto de lo que sucede en la organización, lo que está por venir y los logros alcanzados.

Tableros de Comunicación Interna

Son comunicados que se colocan dentro de un pizarrón asignado para comunicación interna y que contiene información acerca de campañas, próximos eventos, logros de la organización, reconocimientos, convenios y beneficios, cambios organizacionales, avisos en general, entre otros. Se publica quincenalmente, del día 1º al 15 y del 16 al 30 de cada mes. Cada sucursal y/o proceso, dependiendo de su tamaño y la cantidad de personas que ahí trabajen, cuenta con al menos un pizarrón de comunicación interna, que regularmente está colocado en un área común, apartado de la vista de pacientes o público en general.

Intranet

- Consultar documentos como el Código de Ética, el Reglamento Interno y la Política de Imagen.
- Expresar tu opinión en el buzón de quejas.
- Consultar e imprimir tu recibo de nómina.
- Checar tu entrada y salida.
- Revisar el calendario de nómina.
- Consultar el directorio, los cumpleaños y las guardias.

Boletín LINK

Puedes comunicarte con personas de diversas áreas para intercambiar información, puedes recibir el Boletín LINK, que se emite cada viernes y contiene información oportuna sobre los sucesos más importantes de la compañía para los colaboradores del Grupo.

En comunicación interna nos gusta saber de ti, conocer tus puntos de vista, por ello es que puedes contactarnos directamente vía telefónica o por correo electrónico.

Eventos

Durante todo el año organizamos eventos con diferentes objetivos. Por ejemplo, algunos buscan reconocer la labor y lealtad de los colaboradores a lo largo de su trayectoria en Grupo P., otros tienen por objetivo integrar a los colaboradores con sus compañeros y otros más, acercar a nuestras familias, pero todos ellos con el objetivo de resaltar nuevos valores y el orgullo de pertenecer a esta organización.



ANEXO B. CERTIFICACIONES Y ACREDITACIONES

Certificaciones y acreditaciones

Contamos con las certificaciones y acreditaciones más importantes de la industria de laboratorios de análisis clínicos, como: *College of American Pathologists*, ISO 15189-2012 y NGSP Nivel 1.

Con esto, nos posicionamos como el laboratorio líder en México, garantizando la confiabilidad de los resultados de los estudios de nuestros pacientes.



CAP ACCREDITED
 COLLEGE of AMERICAN PATHOLOGISTS
 CDMX: No. 6235101
 GDL: No. 8689861
COLLEGE of AMERICAN PATHOLOGISTS

La certificación del COLLEGE of AMERICAN PATHOLOGISTS nos acredita cumpliendo todos los estándares de calidad en laboratorio clínico.



Entidad Mexicana de Acreditación, A.C.
 CDMX: No. CL-001, GTO: No. CL-094,
 QRO: No. CL-095, GDL: No. CL-050

Acreditación como laboratorio clínico de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 15189-2012.

NORMA INTERNACIONAL ISO 15189



Nivel 1 NGSP

NGSP nos certifica el uso de BioRad VariantII, método para nuestro sistema de control y tratamiento de diabetes.