UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Agnitio Ad Verum Ducit"

Tesis para optar al Título Profesional de Licenciatura en Administración de Empresas.

"Factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el periodo del III cuatrimestre 2024 a 2025."

Autor (es):

Br. Arlen Lissett Lumbí Zamora

Br. Jenibeth Joana Flores Arias

Asesor (es): Lic. Yoardin Antonio Rizo Bonilla

Institución (es): INISER

Fecha de Presentación: 09 de marzo del 2025

MANAGUA – NICARAGUA

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Agnitio Ad Verum Ducit"

CARTA AVAL TUTOR /METODOLOGO(A)

MSc. Kariela Montes Aguilar.
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN – Campus Central
Su Despacho

Por medio de la presente hago constar que he verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por el/los egresados(s) **Arlen Lissett Lumbi Zamora y Jenibeth Joana Flores Arias ;** para optar al título de Licenciado en Administración de empresas, cuyo título de la Monografía es: **Factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el periodo del III cuatrimestre 2024 a 2025.**

El cual considero que cumple con los requisitos metodológicos exigidos por el **CAPÍTULO VIII** forma de culminación de estudio del reglamento académico; para ser evaluada por el Comité Evaluador.

En La Ciudad de Managua a los 02 días del mes de marzo del año 2025.

MSc. Yoardin Antonio Rizo Bonilla
Tutor(a) Metodológico y Científico

CC: Archivo.

3. Índice de contenidos

1. Portada
2. Resumen.....5
3. Índice de contenidos.....2
4. Índice de tablas.....3
5. Índice de gráficos.....4
6. Introducción.....10
Capítulo I. Problema de investigación.....12
6.1 Formulación del problema (Antecedentes y contexto del problema).....14
6.2 Objetivos.....16
6.3 Preguntas de investigación.....17
6.4 Justificación.....18
6.5 Limitaciones.....20
6.6 Hipótesis.....21
6.7 Variables (operacionalización de variables).....22
7. Capítulo II. Marco teórico.....23
Habilidades duras - Hard skills:.....59
Habilidades blandas o Soft skills.....60
Revisión de literatura.....67
7.1 Estado del arte.....75
7.2 Teorías y conceptos asumidos.....81
8. Capítulo III. Diseño Metodológico.....87
8.1 Tipo de Investigación.....87
8.2 Población y muestra.....88
8.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....88
8.4 Confiabilidad y valides de los instrumentos:.....89
8.5 Procesamiento de datos y análisis de la información.....90
9. RESULTADOS.....109
10. Conclusión.....113
11. Recomendaciones.....115
12. Referencias.....117
13. Anexos o Apéndices.....120

4. Índice de tablas

Tabla 1. Variables (operacionalización de las variables)..... 19

Tabla 2. Matriz bibliográfica de los estudios previos …….,..... 67

Tabla 3. Matriz bibliográfica del estado del arte..... 73

Tabla 4. Población y muestra 83

5. Índice de gráficos

GRÁFICO 1.¿CÓMO CALIFICARÍA EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA EN TÉRMINOS DE EFICACIA, CLARIDAD Y TRANSPARENCIA EN LA COMUNICACIÓN? 90
GRÁFICO 2.¿QUÉ TAN ACCESIBLE CONSIDERA A LA ALTA GERENCIA PARA ESCUCHAR SUS INQUIETUDES O SUGERENCIAS?.....91
GRAFICO 3.EN SU OPINIÓN, ¿EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA TIENE UN IMPACTO DIRECTO EN LA MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS? 92
GRAFICO 4.¿EN QUÉ MEDIDA SIENTE QUE LA EMPRESA TE PROVEE DE LAS HERRAMIENTAS Y RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO? 93
GRAFICO 5.¿QUÉ ESTILO DE LIDERAZGO ASUME LA ALTA GERENCIA DE SU EMPRESA?.....94
GRAFICO 6.¿EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE APLICA LA ALTA GERENCIA DE SU EMPRESA FOMENTA UN AMBIENTE DE TRABAJO COLABORATIVO?.....95
GRAFICO 7.¿CREES QUÉ LAS POLÍTICAS Y DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA CONTRIBUYEN AL AUMENTO EN LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO? 96
GRAFICO 8.¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ESTILOS DE LIDERAZGO CREES QUE MEJORARÍA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA? 97
GRAFICO 9.DESCRIBA LOS ASPECTOS QUE SE PRESENTAN EN TU EMPRESA QUE AFECTAN EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA? 98
GRAFICO 10.¿SEÑALA LOS ASPECTOS QUE SE PRESENTAN EN TU EMPRESA QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA?.....99
GRAFICO 11.EN GENERAL, ¿CÓMO CALIFICARÍA EL IMPACTO DEL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA DE TU EMPRESA EN SU PRODUCTIVIDAD GLOBAL? 100
GRAFICO 12.¿EN QUÉ MEDIDA SIENTE QUE LAS DECISIONES TOMADAS POR LA ALTA GERENCIA AFECTAN POSITIVAMENTE SU PRODUCTIVIDAD?.....101
GRAFICO 13.¿CONSIDERA QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO INFLUYE EN SU PRODUCTIVIDAD DIARIA? 102
GRAFICO 14.¿SE SIENTE MOTIVADO/A PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA? 103
GRAFICO 15.¿CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE ESCUCHAR LAS OPINIONES DEL PERSONAL AL MOMENTO DE REALIZAR LAS EVALUACIONES DE LOS ALTOS DIRECTIVOS?.....104
GRAFICO 16.¿EN TU EMPRESA REALIZAN EVALUACIONES AL PERSONAL PARA DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL A CARGO? 105
GRAFICO 17.¿CONSIDERA QUE LA ALTA GERENCIA APOYA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS CON CAPACITACIONES?.....106
GRAFICO 18.¿TE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA TE CAPACITARA EN HABILIDADES BLANDAS Y DURAS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO? 107
GRAFICO 19.¿DE QUÉ MANERA TE GUSTARÍA QUE FUERAN LAS CAPACITACIONES?.....108

2. Resumen

La presente tesis aborda los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y cómo estos afectan la productividad de los colaboradores en el Instituto de Seguros y Reaseguros del Distrito I de la ciudad de Managua, durante el periodo del III cuatrimestre de 2024 a 2025. El estudio analiza la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos y la productividad de los empleados, destacando la importancia de elementos como la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva, la capacidad de adaptación al cambio, y la creación de un ambiente de confianza y respeto.

El análisis revela que un liderazgo servicial, que prioriza el bienestar y desarrollo de los empleados, tiene un impacto directo en el aumento de la productividad organizacional. Los resultados sugieren que un liderazgo orientado al desarrollo de los colaboradores mejora la motivación, el compromiso y la eficiencia en la empresa. Asimismo, el estudio identifica áreas de mejora en la comunicación interna, la confianza y la capacitación, aspectos fundamentales para fortalecer el liderazgo y optimizar el rendimiento general.

Este estudio destaca la importancia de la alta gerencia en la construcción de un entorno de trabajo positivo, que favorezca la motivación, el compromiso y, en última instancia, el éxito de la empresa.

En conclusión, un liderazgo ético y colaborativo, combinado con un enfoque en el desarrollo profesional de los empleados, puede generar un ambiente laboral más productivo y competitivo, impulsando el crecimiento tanto personal como organizacional.

Dedicatoria

A mi madre. Mi éxito académico es un reflejo de tu inquebrantable amor, trabajo y sacrificio. Esta tesis es mi modesta forma de agradecerte por todo lo que has hecho por mí.

A mi amada hija, Stehany Alejandra. Cada día que paso a tu lado es un regalo que atesoro en mi corazón. Tu risa ha sido la inspiración detrás de cada esfuerzo en mi vida. Esta tesis es testimonio que todo lo que hago, lo hago pensando en ti.

A mi esposo y mejor amigo. Gracias por creer en mí, incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades. Esta tesis es un reconocimiento a la colaboración, paciencia y comprensión que me has brindado a lo largo de este viaje académico.

A mis abuelos, Blanca Leonor y Bayardo. Este logro es un tributo a sus memorias y un recordatorio constante de su impacto en quienes tuvimos el privilegio de conocerlos. Siempre vivirán en nuestros corazones.

Arlen Lumbi Zamora

Dedicatoria

A mis padres. Este logro es un testimonio de su inmenso amor y dedicación. Valoro mucho las lecciones de vida que me han impartido y por el cariño que siempre me han brindado. Mi gratitud hacia ustedes es imposible de expresar completamente. Esta tesis es un tributo a su legado y a la eterna admiración que siento por ustedes.

Mi esposo. En profundo agradecimiento a quien a lo largo de nuestro matrimonio me han inculcado la cultura del trabajo y estudio. Su dedicación y esfuerzo constante para asegurarme una educación son un regalo que valoro más allá de las palabras. Esta tesis es el testimonio de su sacrificio y amor, y un recordatorio constante de la importancia del trabajo duro y la educación en nuestras vidas.

A mi pequeña hija, Mi tesis es un recordatorio para que luches por tus sueños, nunca es tarde para alcanzarlos. Lucha cada día de tu vida por construir un futuro mejor.

Jenibeth Flores Arias

Agradecimiento

A Dios, nuestra roca eterna, por guiarnos en cada paso de este viaje académico y darnos la fuerza para perseverar. Gracias por ser nuestra fuente de sabiduría y entendimiento en este logro académico.

Agradecemos a nuestra alma máter Universidad Central de Nicaragua, por darnos la oportunidad de concluir satisfactoriamente nuestra etapa como alumnas, dándonos el soporte para la presente investigación junto a nuestro tutor metodológico y científico, MSc. Yoardin Rizo Bonilla, a quien damos las gracias por compartir con nosotras su tiempo, su vasto conocimiento y apreciada experiencia profesional, brindándonos aportes para una adecuada ejecución del estudio.

Asimismo, a todos los docentes que formaron parte del proceso de enseñanza, que nos otorgaron su apreciado y desinteresado apoyo. Igualmente, a todos ,los colaboradores de INISER que nos concedieron su tiempo para responder a los cuestionarios de las variables en estudio.

Las autoras

6. Introducción

En un entorno organizacional altamente competitivo y en constante cambio, el liderazgo juega un papel crucial en la dirección estratégica y en la optimización de los recursos humanos de una empresa. En el contexto específico del Instituto de Seguros y Reaseguros (INISER), la alta gerencia financiera se enfrenta a desafíos constantes que requieren una gestión efectiva y una toma de decisiones acertada. Este estudio tiene como objetivo principal identificar los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y cómo estos afectan la productividad de los colaboradores durante el III cuatrimestre de 2024 a 2025.

El liderazgo gerencial es un aspecto fundamental para la motivación y el rendimiento de los empleados, especialmente en áreas clave como la financiera, donde las decisiones estratégicas tienen un impacto directo en el desempeño organizacional. Sin embargo, el estilo de liderazgo y la calidad de la comunicación interna son factores que determinan la eficacia de la gestión, la satisfacción laboral y, por ende, la productividad de los colaboradores.

La productividad de los colaboradores no solo depende de los recursos y condiciones de trabajo, sino también de la forma en que los líderes gestionan sus equipos. El liderazgo democrático, servicial son modelos que bien aplicados, pueden promover un ambiente de trabajo colaborativo, donde los empleados se sienten motivados, apoyados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

A lo largo de esta investigación, se busca no solo comprender los factores que influyen en el estilo de liderazgo dentro de INISER, sino también evaluar en qué medida este liderazgo afecta la productividad y la motivación de los colaboradores.

Este estudio es relevante porque contribuye al conocimiento sobre la relación entre liderazgo y productividad en instituciones del sector asegurador, proporcionando un marco de análisis que puede ser útil para la toma de decisiones estratégicas en otras organizaciones con características similares. A través de una evaluación cualitativa y cuantitativa, se pretende ofrecer una visión integral que permita a la alta gerencia de INISER optimizar sus prácticas de liderazgo y, en consecuencia, mejorar la productividad y el bienestar de sus colaboradores.

Para cumplir con lo establecido, el proyecto se divide en V capítulos previamente clasificados y esturados de acuerdo al reglamento de la Universidad Central de Nicaragua.

El Capítulo I: Narra el problema de investigación, a través de la formulación del problema, preguntas problemas, los objetivos, la justificación del estudio, las limitaciones , las Hipótesis y la Operacionalización de las variables.

El Capítulo II: Fundamenta el marco teórico, las bases teóricas, conformado por la revisión de la literatura, estado de arte y las teorías y conceptos asumidos.

El Capítulo III: Se desarrolla la metodología del estudio, además del tipo, población y muestra, variables de la investigación, como también de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, el procesamiento de datos y análisis de información.

El Capítulo IV: Se plasman los aspectos administrativos, cronograma de actividades, recursos humanos, materiales y financieros utilizados.

Finalizando con las referencias, anexos, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I. Problema de investigación

Entre tantas dificultades que se enfrentan en todo el mundo, se ha generado una alta competitividad en las diferentes organizaciones, para enfrentar estos contextos, es vital aplicar diversos esfuerzos en crear habilidades gerenciales, flexibilidad en la administración y gestión del capital humano en las organizaciones, en donde la gestión del liderazgo viene cobrando cada vez mayor relevancia.

En un mundo empresarial ideal, ampliar la definición de liderazgo gerencial supondría una ventaja para las organizaciones. La capacidad de trabajar en equipo y entornos transculturales, incluso de forma virtual, es cada vez más necesaria. Es por ello que ante el actual difícil contexto social, económico y geopolítico internacional la gestión del liderazgo cobra mayor importancia y se convierte en una herramienta clave para las organizaciones, para su supervivencia y desarrollo. Los líderes deben estar atentos a las señales de un panorama cambiante, con la disposición de realizar los ajustes necesarios en sus organizaciones, siempre y cuando mantengan una visión en la que los valores sigan presentes.

En la actualidad, a nivel de América Latina en la mayoría de las organizaciones, se observa una crisis en el liderazgo y se plantea la necesidad de líderes que puedan realizar las transformaciones necesarias, para generar un clima organizacional adecuado donde los colaboradores se sienten motivados, satisfechos para enfrentar los retos, alcanzando así una mejor productividad organizacional.

En ese contexto, Nicaragua ha enfrentado cambios acelerados, las crisis económicas, sociales y morales, obligan a las organizaciones a evaluar y comprobar

la validez del liderazgo existente. Las empresas requieren líderes que alienten, inspiren y motiven a sus colaboradores con un liderazgo sólido, coherente y más humano.

En las organizaciones tanto públicas como privadas, se ha detectado que los trabajadores muestran insatisfacción en el desempeño de sus gerentes, reflejando burocracia en los procesos, falta de comunicación, decaimiento y un acumulo de emociones negativas en su ámbito laboral. El problema que afronta las organizaciones tiene que ver con la manera de asumir el liderazgo por parte de quienes tienen personal a cargo, dada la dinámica de la organización, la inmediatez de las actividades del día a día, el liderazgo en los jefes está generando insatisfacción e incertidumbre frente a los nuevos desafíos que se enfrentan.

Por lo antes expuesto, el presente estudio tiene el propósito de identificar los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores, con el fin de aplicar a tiempo las medidas correctivas necesarias, para alcanzar el equilibrio entre bienestar de los empleados y la productividad de la organización ya que ambos enfoques son indispensables para el desarrollo y supervivencia de cualquier empresa.

6.1 Formulación del problema (Antecedentes y contexto del problema)

El liderazgo en las organizaciones es un factor determinante en el éxito y el desempeño de los equipos de trabajo. La alta gerencia desempeña un rol crucial en la toma de decisiones estratégicas y en la implementación de políticas que afectan tanto a la productividad como al clima organizacional. En el ámbito financiero, donde la toma de decisiones tiene un impacto directo en la estabilidad y crecimiento de la organización, el liderazgo efectivo se convierte en un pilar esencial para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

El Instituto de Seguros y Reaseguros (INISER), una institución del sector asegurador en Managua, ha experimentado, al igual que muchas otras organizaciones, una serie de desafíos relacionados con la optimización de la productividad de sus colaboradores, especialmente en su área financiera. Las decisiones de liderazgo adoptadas por la alta gerencia de esta área impactan directamente en la motivación y desempeño de los empleados, lo que, a su vez, influye en el cumplimiento de las metas organizacionales.

En los últimos años, varias investigaciones han evidenciado la estrecha relación entre el estilo de liderazgo y la productividad laboral. Según estudios previos, un liderazgo efectivo contribuye a un ambiente de trabajo positivo, a una mayor satisfacción laboral, y a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas. Por otro lado, un liderazgo deficiente puede generar desmotivación, falta de compromiso y un bajo rendimiento, lo cual afecta la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Dentro del contexto financiero, donde la precisión y la toma de decisiones oportunas son fundamentales, estos efectos se multiplican, dado que la productividad está vinculada no solo a las habilidades técnicas de los empleados, sino también a su bienestar y motivación.

En INISER, aunque el liderazgo de la alta gerencia ha sido tradicionalmente de carácter democrático y participativo, se ha observado la necesidad de evaluar si estos estilos han sido efectivos para mejorar la productividad de los colaboradores del área financiera. De igual forma, se ha identificado que factores como la comunicación interna, la confianza en los empleados, y la capacitación profesional son áreas de mejora que pueden estar incidiendo negativamente en el rendimiento de los equipos. A pesar de que se ha procurado mantener un ambiente colaborativo, las evaluaciones internas sugieren que el nivel de motivación y productividad no ha alcanzado los niveles óptimos esperados.

La falta de una evaluación profunda sobre los factores específicos que afectan la productividad en relación con el liderazgo gerencial dentro de INISER plantea una laguna en el conocimiento que esta investigación busca llenar. Si bien se han implementado algunos programas de capacitación, no se ha realizado un análisis integral sobre cómo estos programas podrían estar alineados con las necesidades de desarrollo del liderazgo en la alta gerencia y sus equipos.

Este contexto plantea la necesidad urgente de identificar los factores clave del liderazgo que influyen en la productividad de los colaboradores, de modo que la organización pueda diseñar estrategias más efectivas de capacitación y desarrollo profesional, orientadas a mejorar el desempeño y la motivación de los empleados del área financiera. A través de este estudio, se busca proporcionar una visión clara de cómo el liderazgo gerencial en INISER puede ser optimizado para generar un

impacto positivo en la productividad y satisfacción de los colaboradores y en última instancia, en el éxito organizacional.

6.2 Objetivos

OBJETIVO GENERAL:

Identificar los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el III cuatrimestre 2024 a 2025."

OBJETIVOS ESPECÌFICOS:

1. Establecer los factores que inciden en el liderazgo gerencial.

2. Determinar el estilo de liderazgo que asumen los gerentes del área financiera del Instituto de Seguros y Reaseguros.

3. Especificar en qué medida el liderazgo de la gerencia financiera influye en la productividad de sus colaboradores.

4. Evaluar la productividad de los colaboradores de INISER.

5. Formular una propuesta de capacitación, para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los colaboradores de INISER.

6.3 Preguntas de investigación

Pregunta general:

¿Qué factores inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el III cuatrimestre 2024 a 2025?

Preguntas especificas:

1. ¿Qué factores inciden en el liderazgo de la alta gerencia?

2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que asumen los gerentes del área financiera del Instituto de Seguros y Reaseguros?

3. ¿En qué medida el liderazgo de la gerencia financiera influye en la productividad de sus colaboradores?

4. ¿Cómo evaluar la productividad de los colaboradores de INISER?

5. ¿Cómo desarrollar las habilidades de liderazgo de los colaboradores de INISER?

6.4 Justificación

El liderazgo es de gran importancia ya que es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización y es tan relevante porque guía, dirige y motiva con el firme propósito que el equipo ejecute acciones, logre las metas y objetivos establecidos. El ejecutar eficientemente el liderazgo, generan entornos en donde prevalece la armonía, esto simplifica el desarrollo de las tareas y maximiza el potencial de cada uno de los miembros de un equipo. No basta solo con tener conocimientos técnicos y teóricos de liderazgo, en nuestra profesión en necesario que gerentes, directores, jefes, supervisores y equipos de trabajos, apliquen la teoría aprendida del liderazgo, ya que un profesional sin liderazgo lleva al deterioro y fracaso a las organizaciones.

.

Justificación teórica: El conocimiento del liderazgo es importante en toda institución pública o privada porque influye de manera positiva en el alcance de objetivos de la organización, se aprecia que la productividad de los colaboradores tiende a ser baja en entidades donde los líderes utilizan un estilo de liderazgo no eficiente.

Justificación práctica: Esta investigación brinda a los gerentes del área financiera de INISER un estudio de los factores del liderazgo gerencial y su incidencia en la productividad de los colaboradores, con la premisa de desarrollar al

equipo de trabajo y mejorar la productividad de los colaboradores con el fin de alcanzar el éxito organizacional.

Justificación social:

La presente investigación es de gran importancia para la sociedad porque propone cambios en estilo del liderazgo gerencial, aplicando un estilo de liderazgo servicial que prioriza el desarrollo profesional de los funcionarios para el alcance de una mayor productividad laboral cumpliendo con el (Pndh.gob.ni,2021) acápite III denominado: Desarrollo de los Talentos Humanos.

Así su vez, esta tesis sirve de base para futuras investigaciones, contribuyendo al conocimiento en temas de liderazgo gerencial y su relación con la productividad, destacando su conexión para el avance de los objetivos y metas de las organizaciones y de la sociedad misma.

6.5 Limitaciones

La primera limitación que se nos presento fue ajustar el tema seleccionado para que cumpliera con los parámetros establecidos del enfoque cuantitativo según la nueva normativa del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA).

La investigación se basó en la disponibilidad y cooperación de los empleados y directivos del instituto. En algunos casos, la falta de acceso completo a información sensible o confidencial podría haber limitado la profundidad del análisis y la comprensión de algunos aspectos clave del liderazgo y la productividad.

El estudio se basa en encuestas a empleados, lo que implica que los resultados pueden estar influenciados por la percepción y subjetividad de los participantes. Las respuestas pueden no reflejar completamente la realidad de la situación en la organización, debido a sesgos personales o la disposición a proporcionar respuestas socialmente aceptables.

6.6 Hipótesis

HIPOTESIS GENERAL:

1. El liderazgo de la alta gerencia financiera influye de manera efectiva en la productividad de los colaboradores de INISER.

HIPOTESIS ALTERNATIVA:

2. Si el liderazgo de la alta gerencia financiera no se desarrolla adecuadamente repercute en una baja productividad de los colaboradores de INISER.

6.7 Variables (Operacionalización de variables)

Variable	Independiente	Concepto	Indicadores	Instrumento de Medición
Liderazgo Gerencial	Esta variable se refiere al enfoque de liderazgo que adoptan los gerentes financieros de INISER, el cual puede influir directamente en la productividad de los colaboradores.	El estilo de liderazgo de la alta gerencia financiera se refiere a las estrategias, comportamientos y actitudes adoptadas por los gerentes en su interacción con los colaboradores, en particular, el liderazgo democrático, autoritario, transformacional, o servicial.	*Accesibilidad del líder: Nivel de apertura del líder hacia los empleados para discutir problemas y ofrecer retroalimentación. *Estilo de toma de decisiones: Participativo (consultar a los colaboradores) vs. autocrático (decisiones unilaterales). *Capacidad para delegar responsabilidades: Grado en que los gerentes confían en sus empleados para tomar decisiones. *Estilo de motivación: Uso de recompensas, reconocimiento, y apoyo emocional. *Comunicación: Frecuencia y claridad con la que los gerentes transmiten información relevante a los colaboradores.	Encuestas o entrevistas con los colaboradores para evaluar la percepción del estilo de liderazgo.
Variable	**Dependiente**	**Concepto**	**Indicadores**	**Instrumento de Medición**
Productividad de los Colaboradores	Esta variable mide el impacto que el liderazgo de la alta gerencia tiene sobre el desempeño laboral de los colaboradores.	La productividad de los colaboradores se refiere al nivel de rendimiento y eficiencia en el trabajo, la calidad de las tareas ejecutadas y el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.	*Cumplimiento de metas y objetivos: Nivel en que los empleados logran cumplir con las metas y objetivos establecidos. *Eficiencia en el trabajo: Cantidad de trabajo realizado en comparación con el tiempo invertido. *Calidad del trabajo: Evaluación de la precisión y fiabilidad en las tareas realizadas. *Nivel de satisfacción laboral: Percepción del empleado sobre su trabajo, el ambiente laboral y su motivación. *Iniciativa y autonomía: Grado de iniciativa personal y capacidad para resolver problemas sin supervisión directa.	Encuesta para comprender los factores que impactan la productividad. Evaluaciones de desempeño (por parte de los gerentes)

7. Capítulo II. Marco teórico

Liderazgo

El liderazgo puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político. Es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser y de actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, logrando que el equipo trabaje con pasión y entusiasmo logre sus metas y objetivos.

Liderazgo se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, convocar, gestionar, motivar, promover y evaluar un proyecto de forma eficiente. John Maxwell (2020) dijo : "Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior" y Coleman (2022) expresa : "Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo".

Características de un líder:

Ser un líder conlleva sacar lo mejor de las personas, gestionar la incertidumbre, ser ágil y generar confianza en el equipo, para eso hay que liderar con valores, liderar con valores es actuar fiel a principios que rigen a la organización, tener coraje para tomar decisiones y actuar con responsabilidad para afrontar los desafíos.

El liderazgo se adiestra a través de la experiencia y la formación en inteligencia emocional. Jesús Hijas (2019) en su obra Despertar el liderazgo es necesario en la era de la Inteligencia Artificial nos explica que: "Las organizaciones

necesitan de un liderazgo sin ego y de servicio, un liderazgo con propósito, un liderazgo más generoso y más femenino. Un liderazgo más consciente y más creativo. Un liderazgo más humano ".

Dentro de las características de un líder podemos destacar:

Inspiración: Un buen líder debe sentir pasión por lo que hace, estar inspirado y motivado para transmitir esas emociones a su equipo.

Delegación: Un aspecto fundamental es saber delegar responsabilidades y trabajar en equipo, un líder que pretende hacer las actividades solo, termina por agobiarse.

Comunicación: El líder debe comunicarse con su equipo para compartir información oportuna de la empresa, los planes estratégicos y el avance en el cumplimiento de metas y objetivos.

Compromiso: El líder debe estar comprometido no solo con la empresa y el logro de objetivos, sino también con su equipo de trabajo.

Visión: Un líder debe saber visualizar hacia donde quiere llevar la empresa, considerar los factores externos e internos que puedan influenciar y anticiparse a situaciones imprevistas.

Creatividad: Un líder debe encontrar una solución a cada problema que presente la organización.

Coordinación: Utilizar los recursos de forma eficiente y lograr un en equipo de trabajo organizado y enfocado en los resultados.

Funciones del liderazgo:

Guiar: Escuchar para conocer las necesidades, habilidades, fortalezas y debilidades de su equipo, de igual forma debe asesorar en función de la visión, misión y planeación estratégica.

Coordinar: Planear actividades enfocadas al cumplimiento de objetivos, proporcionar los recursos necesarios e impulsar el trabajo en equipo.

Motivar: Fomentar la participación y comunicación, para conseguir que el equipo mantenga su compromiso con la organización durante todo el proceso.

Comunicar: Compartir con el equipo la visión, misión y valores de la organización, así como la planeación de actividades.

Reconocer: Valorar las habilidades y capacidades del equipo, otorgar incentivos al llegar a una meta, premiando el esfuerzo individual y colectivo.

Cualidades clave de liderazgo

John-C-Maxwell (2021, pág. 35) expreso en su libro de las 21 leyes del liderazgo en la Biblia: Aprenda a liderar de los hombres y mujeres de las Escrituras: "Todos nacemos con ciertas habilidades naturales y dones. Y por supuesto algunos nacen con dones naturales de liderazgo más fuertes que otros ".

Hay muchas cualidades que pueden contribuir a ser un gran líder, puede ser muy útil desarrollar las siguientes habilidades:

1. **Responsabilidad**: Es importante que los líderes se responsabilicen a sí mismos y a sus equipos por el trabajo del que realiza cada uno.

2. **Escucha activa:** Los líderes deben escuchar los comentarios de los miembros del equipo y no solo escucharlos, sino interpretar que están tratando de decir las personas. Los lideres deben a hacer preguntas correctas para encontrar información útil.

3. **Colaboración**: Los líderes necesitan colaborar a través de informes, fuera de la organización con proveedores y contratistas. Ellos deben crear una asociación en lugar de una competencia con confusión de responsabilidades.

4. **Coraje**: Los líderes deben tener coraje, como corregir el comportamiento o tomar decisiones impopulares, es decir que no sea grata a los demás.

5. **Comunicación:** Comunicarse con un estilo articulado y positivo expresando ideas claras para el equipo, proyecto o reunión a seguir.

6. **Empatía:** Es importante que los líderes comprendan cómo se sienten las personas que los rodean con respecto a la empresa, las decisiones, la ética, valores y la visión de la empresa o del equipo.

7. **Flexible:** Trabajar con un equipo de personas significa que las actividades, tareas, los objetivos y las responsabilidades pueden cambiar de un momento a otro ya sea por factores interno o externos.

8. **Enfoque:** Plasmar claros los objetivos ayudará al equipo de un líder a ser eficiente y estar concentrado.

9. **Mentalidad de crecimiento:** A los líderes les va bien cuando tienen una mentalidad de crecimiento. Los líderes deben tener en cuenta que la tecnología puede haber evolucionado por eso deben mantener una mentalidad de crecimiento y estar dispuesto a adaptarse a los cambios futuros en todos los campos.

10. **Humildad:** La humildad es fundamental a la hora de liderar un equipo, los líderes admiten y asumen sus errores.

11. **Innovación:** Los líderes deben desarrollar ideas y filtrar las ideas de otros, deben de resolver problemas y completar muchas otras tareas que requieren creatividad e innovación.

12. **Pasión**: El líder de un equipo debe ser un apasionado del objetivo, creando unidad entre su equipo para trabajar juntos y su equipo debe estar motivados hacia un objetivo común.

13. **Paciencia**: Las malas comunicaciones, los errores y los fracasos son inevitables. Es importante que los líderes sean pacientes y ofrezcan orientación en estos momentos de fragilidad.

14. **Solucionador de problemas**: La habilidad de solución de problemas es la capacidad para identificar un problema y tomar las medidas para encontrar una solución deseada. El desarrollo de habilidades para la solución de problemas permite a los miembros de los equipos superar los obstáculos con una interrupción mínima.

15. **Resiliencia**: Los líderes tienen la responsabilidad de mejorar las áreas del negocio o del equipo que poseen, mejorar la productividad y aumentar la satisfacción del equipo. Esto podría significar crear nuevos procesos y contratar nuevas personas.

16. **Respeto**: Los grandes líderes tratan a sus equipos con respeto y ellos reciben respeto a cambio, quieren escuchar las opiniones de sus compañeros de equipo y valoran la retroalimentación.

17. **Transparencia:** Ser honesto hace que el trabajo sea más eficiente y agradable dentro de un equipo de trabajo.

18. **Confianza:** El líder debe delegar a su equipo según sus funciones del cargo. Cuando los líderes confían en su equipo para completar sus tareas, fomenta el respeto y la moral.

19. **Autoconciencia:** Lo lideres deben poseer la conciencia de sí mismos para poder concentrarse en lo que realmente saben y como aportar ese conocimiento. El líder no siempre sabe todo y debe apoyarse en los expertos en la materia que integran sus equipos.

20. **Hambre de conocimiento** : John Maxwell, autor de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*: "Los buenos líderes son aquellos quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior"

Los líderes del futuro son eficaces e inspiradores cuando toman medidas para mantenerse informados sobre las nuevas tendencias y los temas que lideran. Esto los ayuda a perfeccionar sus habilidades y contribuir a sus propósitos, ayuda a inspirar al equipo a seguir capacitándose y aprendiendo.

Si bien todas estas son habilidades sociales o habilidades interpersonales son necesarias, también es importante tener sólidas habilidades técnicas en su industria al asumir una posición de liderazgo.

Beneficios de liderazgo para la empresa

El liderazgo es un factor clave en el éxito empresarial, los líderes son los encargados de guiar a sus equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El liderazgo puede influir en los resultados y la productividad de la organización. Un líder eficaz identifica y aborda problemas, toma decisiones y motiva al equipo para aumentar la productividad y alcanzar los objetivos de la empresa. Por otro lado, un liderazgo ineficaz puede disminuir la motivación de los empleados, la moral, provocar conflictos y llevar a una disminución en la productividad y por ende el no cumplimiento de los resultados esperados.

Beneficios del liderazgo:

Mayor compromiso y motivación de los empleados

Aumento de la productividad.

Aumento de la eficiencia.

Mejora en la calidad del trabajo y en la satisfacción del cliente

Reducción de conflictos internos

Mayor capacidad de adaptación al cambio e innovación

Fomento de un ambiente laboral positivo

Retención de talentos y disminución en la rotación de empleados

Mejora en la en la gestión de riesgos y toma de decisiones

Fortalecimiento de la cultura y valores de la empresa

Mejora de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Gerencia

Concepto de gerencia: Michael Bolaños (2022) define: "La gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas". En la jerarquía de una organización, la gerencia es el eslabón más alto de la cadena de mando, este es el cargo más importante con la mayor responsabilidad en las empresas. En la práctica, la gerencia es la responsable de toda coordinación necesaria para que las cosas funcionen de un modo correcto. La fortaleza de una organización está determinada por la calidad de sus gerentes, lo que ellos hacen y cómo lo hacen es clave del éxito corporativo.

Objetivos de la gerencia

El fin de la gerencia de una empresa es coordinar el trabajo y alcanzar los mejores resultados. A demás, la gerencia tiene que cumplir con ciertos objetivos, que varían en función de cada compañía.

Entre estos, los más habituales son:

- Lograr el cumplimiento de los objetivos generales.
- Mantener la motivación del equipo, fomentando que las personas estén contentas con su empleo.
- Garantizar excelencia en el trabajo realizado por sí mismo y por el personal a cargo.
- Mantener la cohesión en el equipo, esto es, fomentar un espíritu en cierto modo familiar entre los integrantes sin que se pierda el respeto al entorno laboral ni a la jerarquía empresarial.
- Impulsar la productividad laboral.
- Sostener el rol de liderazgo frente a todos los cargos inferiores.
- Siempre tender a bajar los costos de la empresa de manera progresiva.
- Generar un incremento en la eficiencia y la efectividad del grupo bajo su mando.

Niveles de la gerencia

Existen varios niveles de gerencia, cada uno se encarga de una serie de funciones y responsabilidades específicas. Los niveles de gerencia más comunes en las organizaciones son:

- **Alta gerencia:** Este nivel está compuesto por los presidentes, vicepresidentes, directores ejecutivos y otros altos funcionarios de la organización. Se encarga de establecer la estrategia general de la organización, tomar decisiones, supervisar la gestión y coordinar con otros líderes empresariales.
- **Gerencia intermedia:** Este nivel se localiza entre la alta gerencia y la gerencia operativa. Estos gerentes incluyen a los gerentes de departamento, los gerentes regionales y los gerentes de proyecto. Son los responsables de organizar las operaciones diarias, supervisar al personal y reportar con informes a la alta gerencia.
- **Gerencia operativa:** Este nivel se encarga de la gestión de las operaciones diarias de la organización. Los gerentes operativos son responsables de supervisar y coordinar el trabajo del personal, administrar los recursos, se aseguran que se cumplan los objetivos y metas establecidos. Incluyen a los jefes de equipos, supervisores de línea, y los encargados de área.

Funciones de la gerencia

Las funciones de un gerente son diferentes según el tipo de puesto. Por ejemplo, el gerente general tiene funciones como:

- Liderar toda la compañía.
- Coordinar el trabajo de las diferentes áreas dentro de la empresa u organización.
- Establecer las metas a corto y largo plazo de la organización.
- Planificar y supervisar todas las actividades dentro de la empresa.
- Ser el portavoz de la organización.

- Coordinar alianzas o negocios con otras organizaciones o compañías.
- Tomar decisiones.
- Administrar los recursos humanos y materiales.

Si la persona es encargada de la coordinación de solo un área de la organización, se la conoce como gerente de operaciones, de producción, de logística, de ventas o recursos humanos, entre otros.

Algunas de las funciones que tiene son:

- Liderar un área determinada de la compañía.
- Gestionar los vínculos del área a cargo con otros departamentos
- Responder al gerente general.
- Realizar informes.
- Administrar los recursos humanos y materiales del área.
- Delegar tareas y distribuir el trabajo entre los miembros del equipo
- Motivar al resto de los empleados.

Liderazgo Gerencial

John P. Kotter, en su libro La verdadera labor de un líder (1999) sostiene que "gerencia y liderazgo son dos cosas distintas ". En el capítulo 3 de su obra expresa: "Hablo de liderazgo como desarrollo de una visión y de una estrategia, para conseguir gente y apoyar esas estrategias y delegar en individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con gerencia, que significa mantener funcionado el sistema existente,

planeado presupuestariamente, organizado, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se mantiene a través de las personas y de la cultura, es suave y cálido y la gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas, es más dura y fría.

"LIDERAZGO"	"GERENCIA"
Señalar el rumbo	Planificar y presupuestar
Alinear gente	Organizar y nombrar personal
Motivar gente	Controlar y resolver problemas

John P. Kotter, en su libro *La verdadera labor de un líder* (Norma, 1999),

El liderazgo gerencial surge de la combinación entre los conceptos de líderes y gerentes, este es importante dentro del entorno empresarial actual, para lograr los objetivos y metas establecidas a partir de acciones inteligentes. El liderazgo gerencial es la capacidad que se tiene para guiar a los miembros de una empresa hacia un objetivo específico para cumplirlo a partir de la concentración de esfuerzos. Un líder gerencial es el encargado de planificar acciones y prever problemas, con el fin de evitar o superar problemas y llegar a las metas sin mayores inconvenientes y sin retrasos. Es vital delegar, motivar, gestionar y mostrar iniciativa dentro de una empresa, de esta forma se puede tener una mayor organización en pro de todos.

El liderazgo gerencial no solo tiene que ver con tomar el mando o dirección de una empresa, sino también con ser responsables y asumir tanto consecuencias positivas como negativas de la toma de decisiones.

Características de un líder gerencial

- Capta a los mejores talentos y perfiles profesionales.
- Retiene a los mejores talentos y perfiles profesionales para tener un crecimiento organizacional.
- Motiva a los colaboradores para incrementar la productividad y la competitividad de la empresa.
- Trabaja en la inteligencia emocional para lograr una comunicación más efectiva con todos los colaboradores.
- Posee habilidades de negociación para tomar las mejores decisiones junto a su equipo de trabajo.
- Desarrolla en el pensamiento estratégico de todos los miembros de una empresa.
- Tiene la capacidad para delegar tareas a los colaboradores que cuentan con el conocimiento para cumplir con ellas.
- Establece metas ambiciosas y realistas por medio de procesos eficientes y estratégicos.

Ventajas de desarrollar el liderazgo gerencial

Desarrollar el liderazgo gerencial brinda beneficios a cualquier empresa si se ejecuta de forma adecuada y responsable:

Permite tener una mejor organización.

Disminuye el absentismo laboral, que provoca pérdidas económicas a las empresas.

Ayuda a mejorar la imagen corporativa de forma interna y externa.

Aumenta el nivel de productividad y de competitividad con otras empresas, lo que ayuda a lograr mayores ganancias económicas.

Aumenta las probabilidades de alcanzar las metas en tiempo y forma.

Mantiene motivados y en acción a los empleados, generando una mayor satisfacción laboral y un mejor clima de trabajo.

Fomenta la creatividad para una mejor resolución de problemas y superación de retos u obstáculos.

Incrementan las ventas y los beneficios de la empresa y los colaboradores.

Cómo desarrollar el liderazgo gerencial

Ahora que conocemos las ventajas del liderazgo gerencial y cómo puede ayudar a la empresa, es importante que saber cuáles son las claves para desarrollarlo y comenzar a ver los beneficios.

1. **Trabaja en el autoconocimiento**: Un buen líder tiene que ser capaz de conocerse a sí mismo primero, conocer sus defectos y virtudes, en qué es hábil y cuáles son sus debilidades. A partir de esta información, vas a poder descubrir qué elementos o aspectos debes trabajar y mejorar para poder convertirte en la guía que tus colaboradores.

2. Mejora tus habilidades comunicativas: La comunicación organizacional es uno de los pilares de los buenos líderes. Una buena comunicación ayudará a mediar los conflictos, evitando que se vuelvan más grandes y encontrando las soluciones adecuadas. Todo líder debe de entrenar su capacidad de escucha asertiva y habilidades de oratoria.

3. Trabaja en tu capacidad para resolver problemas: La habilidad para solucionar problemas es característica de todo líder gerencial. Es importante que, por medio de cursos, y programas te capacites para poder llevar todo a la práctica. Para mejorar tu capacidad resolutiva ten en cuenta estas claves:

Tener la mente abierta y no efectuar soluciones de manera precipitada.

Enfócate en la solución y no en el problema; céntrate en el aspecto positivo ya que puede ayudar a encontrar una solución más rápida y efectiva.

4. Ten confianza en tus colaboradores: Muchas personas solo confían en sí mismas, pero es vital confiar en tu equipo de trabajo, esto ayudará a que se sientan más valorados, cómodos y se involucren en las actividades profesionales. Todo líder debe demostrar confianza en su equipo, escuchando sus opiniones y considerándolas para acciones futuras si son efectivas.

5. Ten reuniones efectivas con los equipos e individualmente: La mejor manera de lograr guiar hacia los objetivos es dar seguimiento a las acciones que se están ejecutando. Se deben planear reuniones recurrentes, para que todo el equipo de trabajo esté en el mismo canal y avancen hacia un mismo rumbo.

6. Opta por la formación continua: Si quieres desempeñarte adecuadamente y de forma eficaz, tienes que conocer las tendencias y avances en el mercado. Así podremos

desarrollar nuevas métodos y estrategias. Es de gran importancia mantenerse actualizado a través de seminarios, charla, cursos y diplomados para el desarrollo del liderazgo gerencial.

Factores que inciden en el liderazgo gerencial

Existen varios factores que pueden incidir en el liderazgo gerencial, y estos pueden variar según el contexto organizacional y el estilo de liderazgo. Sin embargo, algunos de los factores más comunes que impactan en el liderazgo gerencial incluyen:

1. **Comunicación efectiva**: La habilidad de un líder para comunicarse de manera clara, abierta y transparente con su equipo es fundamental. Una buena comunicación facilita la comprensión de las expectativas, metas y necesidades organizacionales.

2. **Estilo de liderazgo:** El tipo de liderazgo adoptado (autocrático, democrático, transformacional, transaccional, etc.) influye directamente en la motivación y el rendimiento del equipo. Los líderes transformacionales, por ejemplo, tienden a inspirar y motivar más eficazmente a sus empleados.

3. **Toma de decisiones:** La capacidad del líder para tomar decisiones acertadas y oportunas es crucial. Un líder con buenas habilidades de toma de decisiones puede dirigir a su equipo hacia el logro de objetivos, incluso en situaciones difíciles o de incertidumbre.

4. **Habilidades interpersonales:** El liderazgo eficaz depende de la capacidad para interactuar de manera positiva con los demás, resolver conflictos y fomentar relaciones de confianza dentro del equipo.

5. **Visión y estrategia:** Un líder debe tener una visión clara de los objetivos a largo plazo de la organización y ser capaz de guiar al equipo hacia el logro de esa visión, a través de una planificación estratégica adecuada.

6. **Empoderamiento y delegación:** El líder debe ser capaz de delegar tareas de manera efectiva, empoderando a su equipo para que asuman responsabilidades y tomen decisiones en sus respectivas áreas.

7. **Desarrollo de talento:** Un buen líder se enfoca en el crecimiento profesional de sus empleados, brindándoles oportunidades de capacitación y desarrollo. El fortalecimiento de habilidades y capacidades dentro del equipo es un factor clave en la mejora del desempeño. Las prácticas de liderazgo no son características innatas, sino que pueden adquirirse mediante la capacitación.

8. **Inteligencia emocional:** La habilidad para reconocer y gestionar las propias emociones, así como comprender y manejar las emociones de los demás, es esencial para mantener un ambiente de trabajo positivo y motivador.

9. **Cultura organizacional:** La cultura de la empresa influye en cómo se desempeñan los líderes. Un líder debe adaptarse a los valores y principios de la organización para guiar al equipo de manera coherente con estos elementos culturales.

10. **Ética y valores:** La integridad, la honestidad y la capacidad de tomar decisiones éticas son cruciales para ganar respeto y mantener la moral alta dentro del equipo. Los líderes que actúan con valores sólidos suelen inspirar mayor confianza y compromiso.

11. **Competencia técnica y conocimiento del sector:** Un líder debe contar con el conocimiento técnico necesario para tomar decisiones informadas en su área. Esto también incluye la capacidad para mantenerse actualizado y adaptarse a cambios dentro de su sector.

12. **Motivación y reconocimiento:** Reconocer los logros del equipo y mantener altos niveles de motivación a través de incentivos o feedback positivo es fundamental para mantener el desempeño y la productividad.

13. **Adaptabilidad y resiliencia:** Los líderes deben ser capaces de adaptarse a los cambios del entorno y enfrentar la adversidad. La resiliencia ante situaciones complicadas o imprevistas es crucial para mantener la estabilidad y dirección del equipo.

Estos factores influyen no solo en la efectividad del liderazgo, sino también en la productividad general de la organización. Cada factor contribuye de manera única al ambiente de trabajo y al éxito de los objetivos organizacionales.

Tipos de liderazgo gerencial

John C. Maxwell (2016, pág. 3) en su libro: Lo que saben sobre el liderazgo las personas exitosas; define: "El liderazgo de uno mismo es lo primero: Este hace posible todo otro tipo de liderazgo: es por medio de el que se establece la credibilidad de la persona".

Liderar personas nunca es algo estático, debes cambiar periódicamente tu estilo de liderazgo , ajustarlo a las personas y a las situaciones que te enfrentas ; aunque sabes que esto requiere energía , cooperación y colaboración. John C Maxwell (2024) define el liderazgo como un pilar fundamental para el buen sostenimiento de cualquier empresa y cada empresa debe elegir qué tipo es el adecuado para su adecuado funcionamiento.

Daniel Goleman en su artículo "Leadership that gets results" de la Harvard Business Review (2020) ha definido que el "líder moderno es aquel que es capaz de poder mezclar los diferentes tipos de liderazgo y sacar lo mejor de ellos, es alguien coercitivo, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach".

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, incentiva a que los colaboradores se involucren en el proceso de toma de decisiones. Quienes practican este modelo de liderazgo confían en la importancia de implicar a los empleados en la toma de decisiones de la empresa, promueve la participación y toma importancia y escucha a las opiniones de todos los empleados. Este tipo de liderazgo estimula la comunicación interna y rechaza los comportamientos gerenciales autoritarios, además de darle merito al trabajo en equipo.

El concepto de liderazgo democrático es igual al del liderazgo participativo donde incentiva a que todos los miembros de un equipo participen y compartan ideas. Como resultado, el equipo se siente empoderado, a pesar de que el líder es, en definitiva, quien tiene la última palabra. El liderazgo democrático funciona perfectamente en equipos con integrantes experimentados, en los que los miembros pueden contribuir con aportes fructíferos. El impacto es menor en los equipos con gente que no tiene tanta experiencia ni conocimiento sobre los temas. Tampoco debería usarse en situaciones en las que se requiere actuar de inmediato.

Ventajas del liderazgo democrático:

- La colaboración propicia la creatividad y la innovación.
- La participación, el compromiso y la confianza de los empleados son excelentes.
- Los objetivos comunes derivan en una gran capacidad de respuesta y productividad.

Desventajas del liderazgo democrático:

- La colaboración lleva tiempo.
- Los miembros del equipo pueden perder confianza si el líder toma una decisión sin sus aportes.
- El liderazgo democrático no funciona si en el equipo no son todos expertos.

Liderazgo autocrático

Es lo contrario del liderazgo democrático, el liderazgo autocrático contiene una visión en la que solo los jefes ostentan el poder, sin importar si las demás personas están a favor o en desacuerdo con las decisiones, esto genera un ambiente de constante tensión. El liderazgo autocrático se da cuando un solo individuo asume todas las decisiones y sobre sus hombros recaen todas las responsabilidades

Es un liderazgo que hoy en día no suele recomendarse, debido que, al haber una comunicación unidireccional, disminuye la autoestima de los empleados, dispara los niveles de fatiga y estrés en las empresas, y al final crea un ambiente pesado que perjudica el buen funcionamiento del equipo**.**

Los líderes autoritarios actuarán de manera personal cuando deban elogiar o criticar a alguien, pero, claramente, se separan del resto del grupo. A pesar de que uno puede pensar que un líder autoritario es alguien desagradable, normalmente no es así. Rara vez son abiertamente hostiles. En cambio, por lo general, son amigables o, a veces, hasta impersonales.

Un líder autoritario se podría asociar con las siguientes declaraciones:

Priorizo mi propio aprendizaje por encima de los del equipo.

Cuando hay discrepancias dentro de la empresa, mi visión, por lo general, es la correcta.

Si opina demasiada gente, no se puede trabajar bien.

Ignoro a quienes tienen ideas diferentes a las mías en algún proyecto del que estoy a cargo.

Las ventajas de un liderazgo autoritario:

- Los líderes autoritarios tienen la habilidad de finalizar proyectos contra reloj y con decisión.
- Este estilo es útil cuando es necesario actuar de manera decisiva.
- El liderazgo autocrático funciona bien cuando el líder es el miembro más experto del grupo.

Desventajas del liderazgo autoritario:

- Este estilo no promueve la creatividad.
- A estos líderes se los puede ver como negativos, dominantes y controladores.
- Tienen dificultades para abordar otros estilos de liderazgo y, normalmente, son obstinados.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es aquel que busca la mejora de resultados, estableciendo incentivos positivos o penalizaciones, en función de si se alcanzan los objetivos operativos establecidos. Este tipo de liderazgo gerencial se fundamenta en el intercambio de incentivos económicos para aumentar la productividad de los empleados, tras alcanzar las metas trazadas o por el trabajo bien hecho; premia la dedicación y productividad de los trabajadores.

Los empleados sienten que el esfuerzo vale la pena y los gerentes ven resultados positivos, al conseguir aumento de las ventas y el crecimiento de los ingresos de la empresa. Este modelo mejora el clima laboral y aumenta el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Ventajas del liderazgo transaccional:

- El liderazgo transaccional es útil en situaciones en las que el problema está claramente definido.
- Este estilo de liderazgo puede ser útil en una crisis, ya que todos tienen roles claros.
- Los miembros del grupo saben qué se espera de ellos.

Desventajas del liderazgo transaccional:

- El estilo de liderazgo transaccional impide la creatividad de los miembros del equipo.
- Los líderes transaccionales no apoyan emocionalmente a los demás miembros del equipo cuando lo necesitan.
- Estos tipos de líderes no reconocen las iniciativas individuales.

- Este rol de liderazgo, por lo general, no funciona bien a largo plazo, porque está demasiado centrado en los objetivos de corto plazo.

Liderazgo transformacional

El creador del liderazgo transformacional fue el historiador norteamericano James MacGregor Burns, quien definió el modelo 1978 como un tipo de liderazgo capaz de cambiar las percepciones, expectativas y motivaciones de sus seguidores e impulsar la transformación dentro de una empresa.

Maxwell (2020) establece que "El liderazgo transformacional representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que tiene la capacidad de influencia a los subordinados y mejorar sus aptitudes y capacidades".

El Liderazgo transformacional es la capacidad de los lideres de influir positivamente en el desarrollo y progreso de las personas con las que se trabaja. Este tipo de liderazgo plasma que los cambios solo son posibles si los esfuerzos están centrados en el capital humano de la empresa, por lo que el compromiso con los trabajadores y la comunicación eficaz es la clave para lograr que las estrategias funcionen adecuadamente.

Este modelo; no teme afrontar riesgos porque busca estimular los cambios, incentiva la creatividad de los trabajadores, los escucha y pone en práctica sus recomendaciones para mejorar los procesos y estimula la confianza entre ambas partes.

En era digital en la que vivimos, un liderazgo transformacional debe capacitarse en el campo de la tecnología de la información (TI):

Habilidades de Liderazgo y Gestión de Equipos

Comunicación Efectiva

Visión Estratégica.

Inteligencia Emocional

Gestión de Riesgos y Toma de Decisiones Asertiva

Innovación y Aprendizaje Continuo

Ventajas del liderazgo transformacional:

- Los líderes transformacionales usan el "coaching" y la motivación para empoderar a sus equipos.
- Los miembros de los equipos se ven como individuos, así que sus habilidades particulares se pueden poner en práctica de manera efectiva.
- Los equipos se unen por una causa en común que deriva en el crecimiento dentro de la empresa.
- Las personas tienen libertad.

Desventajas del liderazgo transformacional:

- Las tareas pequeñas se pasan por alto fácilmente. Entonces, es difícil tener una imagen clara de lo que sucede en realidad.

- El hecho de que el líder esté constantemente involucrado puede ser una gran presión para el resto del equipo y puede resultar en agotamiento.
- Los objetivos del líder se deben alinear con los de la empresa, de lo contrario todos estarían en riesgo.
- Todos los miembros del equipo deben respetar al líder y estar de acuerdo con su punto de vista.

Liderazgo de servicio:

Robert K. Greenleaf desarrolló un enfoque del liderazgo tal vez menos conocido, pero igual de interesante, en la década de 1970: el liderazgo de servicio. El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo en el que ayudar a los demás está por encima de todas las demás prioridades. En lugar de gestionar para obtener resultados, un líder de servicio se centra en crear un entorno en el que su equipo pueda prosperar y realizar un trabajo de excelente calidad.

Robert K. Greenleaf distinguió entre dos tipos diferentes de líderes: los que dan prioridad al servicio y los que dan prioridad al liderazgo. Un líder que prioriza el liderazgo se centrará más en ser directivo y en alcanzar sus objetivos personales. Un líder que prioriza el servicio cede la mayor parte de su autoridad y pone a su equipo en primer lugar. Es un tipo de liderazgo desinteresado que se centra en el crecimiento a largo plazo de los miembros del equipo. Aunque las palabras "líder" y "servicio" pueden parecer paradójicas, los líderes que ayudan a su equipo fomentando el crecimiento, ofreciendo un sentido de propósito y presentando una visión clara crean un entorno en el que los miembros del equipo se sienten bienvenidos y respaldados.

Cuando priorizas el servicio hacia los demás, tu equipo recibe el apoyo y los recursos que necesitan para tener éxito. Los líderes de servicio están profundamente comprometidos con el crecimiento de los miembros de su equipo. Puedes demostrarlo a través de acciones concretas como:

- Poner fondos a disposición de tu equipo
- Fomentar las decisiones de tu equipo
- Ayudar y apoyar a los miembros de tu equipo más allá de su desempeño laboral (o incluso del empleo)

Tanto si se trata del crecimiento personal o profesional de los miembros del equipo, los líderes de servicio harán todo lo que esté a su alcance para ayudarlos. Un líder de servicio reunirá a su equipo y fomentará un entorno que se sienta como una comunidad. Esto es cada vez más difícil en el mundo actual, en el que los equipos están ubicados en múltiples lugares o incluso trabajan de forma totalmente remota.

En un equipo virtual, puedes crear una comunidad sólida si te reúnes regularmente con tus compañeros de equipo. Ya sea a través de reuniones individuales semanales, charlas virtuales de café o ejercicios de fortalecimiento de equipos en línea, es importante que te conectes con los miembros de tu equipo, independientemente de lo lejos que estén. Al reunir a un equipo se generará un nivel de confianza y compañerismo que no solo ayudará a los compañeros de equipo a crecer a nivel individual, sino también a brillar en su desempeño.

Sin embargo, este estilo de liderazgo también requiere mucho tiempo, energía y experiencia. Los líderes de servicio deben conocer a los miembros de su equipo a nivel profesional y personal para que puedan apoyarlos al máximo.

Ventajas: Desbloquear el potencial, la creatividad y el propósito de tu equipo

Un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten apreciados, reconocidos y valorados es uno de los grandes beneficios de este estilo de liderazgo. En consecuencia, se producirá un fortalecimiento de la cultura empresarial, una disminución de la rotación voluntaria y, en definitiva, un compromiso sustancial de los empleados/as.

Servir en lugar de mandar. La humildad en lugar de la autoridad puede funcionar casi como magia, facilitando la alineación entre el sentido de propósito del empleado/a y la misión de la empresa.

Desventajas: La inversión en tiempo y compromiso y la visión borrosa de los objetivos

Lleva tiempo conocer a tu personal, sus motivaciones, preocupaciones y áreas de potencial de crecimiento. También lleva tiempo mantener a tu equipo comprometido y motivado. Los resultados de este estilo de liderazgo no se dan de la noche a la mañana, ni surgen sin esfuerzo. A pesar de ello, esta inversión de recursos podría dar lugar a resultados sólidos y cambios medibles.

Además, este enfoque de liderazgo basado en motivar holísticamente puede ser confuso para los empleados a nivel de centrarse en los objetivos. Cuando recibimos una motivación tan global como la que el estilo plantea, es fácil llegar a perder el foco. Por esta razón, un líder servicial tendrá el reto de encontrar el equilibrio entre la motivación como marco y el propósito de la empresa.

Liderazgo gerencial, clave para el éxito de una empresa

John C. Maxwell en su libro La Mejor Inversión de un Líder: La Atracción, el Desarrollo y la Multiplicación de Líderes (2020, pág. 113) señala: "Cuantos más líderes tenga una organización y mejor preparados estén para liderar, más exitosa será la organización y todos sus líderes". El liderazgo gerencial desempeña un papel fundamental en el éxito de cualquier organización , ayuda a alcanzar objetivos , potenciar las ganancias y destacar en relación a la competencia. Un líder gerencial efectivo no solo administra recursos y tareas, también guía e inspira a su equipo hacia el logro de metas, establece la visión, motiva a los miembros del equipo y facilita un ambiente de trabajo productivo y colaborativo .

Contar con un líder como guía, ayuda a tener una visión más clara de lo que se quiere conseguir dentro de una empresa; enfocando así todos los esfuerzos. Es importante que trabajes para desarrollarlo el liderazgo gerencial dentro de tu empresa. De hecho, el desempeño de todo tu equipo de colaboradores dependerá del correcto funcionamiento de tu liderazgo.

Un líder fuerte, efectivo y bien preparado puede ser el factor determinante en el éxito de una empresa, puede inspirar y motivar para enfrentar los desafíos del evolucionado mercado.

A su vez, un líder fomenta la innovación y la creatividad, lo que da a las empresas una ventaja competitiva en el mercado. Además, puede ayudar a establecer la cultura de la empresa y definir sus principios éticos y valores. Un líder con una estrategia bien definida guía a la empresa hacia el éxito a largo plazo y se asegura que la empresa opere de manera ética y responsable.

Productividad de los colaboradores

Ali Abdaal (2024) en su libro Productividad Feel-Good. Si la meta es el éxito, la felicidad es el camino expresa y detalla: "El éxito no te lleva a sentirte bien, por el contrario, sentirse bien conduce al éxito; demostrando así que las emociones positivas impulsan el éxito y las tareas placenteras, dan lugar a una productividad natural.

El concepto de productividad laboral hace énfasis al rendimiento de un proceso mediante el cual un trabajador, produce una cantidad de bienes o efectúa un número de tareas en un periodo de tiempo determinado y empleando recursos específicos. La productividad de los empleados mide la eficiencia y eficacia con la que un trabajador o un grupo de trabajadores contribuyen a lograr los objetivos de la organización.La productividad de los empleados es necesaria en cualquier empresa pequeña, mediana o grande para incrementar la eficiencia y las oportunidades de negocio en el mercado. Hoy día, las empresas buscan mejorar su productividad ya que son conscientes de los beneficios directos y en la consecución de una organización más eficiente y por tanto competitiva.

La productividad en el trabajo es uno de los principales aspectos para el correcto funcionamiento y crecimiento constante de una empresa. Mejorar la productividad de los empleados es un componente crucial del éxito organizacional. La mejora de la productividad permite a los empleados alcanzar los objetivos más rápido y de forma más eficiente, lo que se traduce en un ahorro de costes y una mayor rentabilidad. También contribuye a la satisfacción de los empleados.

Medir la productividad laboral te permitirá conocer tanto tu empresa como a tus empleados, sabrás qué aspectos de la empresa son los que mejor funcionan y cuáles podrían mejorarse para aumentar la productividad, medir la productividad de tu empresa de la manera

adecuada también te ayudará a planificar procesos, establecer objetivos y anticiparte a ciertas situaciones o posibles problemas

Factores que influyen en la productividad laboral

La productividad en el trabajo es afectada por una gran variedad de factores, la suma de estos factores impacta en las capacidades, voluntad y motivación para trabajar.

Entre estos factores, podemos resaltar los siguientes:

- **Conocimientos, habilidades y formación:** abordar una tarea sin los las habilidades, los conocimientos, o la formación adecuada puede desencadenar en una baja productividad.
- **Herramientas, equipos y materiales disponibles:** disponer del material de trabajo adecuado tiene una influencia directa tanto en la productividad del proceso como en el resultado.
- **Motivación personal y satisfacción en el trabajo:** La insatisfacción genera desmotivación, lo cual es incompatible con la productividad en el trabajo.
- **Salud física:** una persona que experimenta malestar físico presenta dificultades para concentrarse y mantener la productividad.
- **Salud mental:** el informe de *Gallup State of the Global Workplace 2023* asegura: "El 44% de los empleados presenta altos niveles de estrés". La salud mental es imprescindible para alcanzar la mejor versión de uno mismo.
- **Salario:** Si los trabajadores no están satisfechos con su salario, provoca un descenso del compromiso, motivación y la productividad en el trabajo.
- **Clima laboral:** Un entorno laboral negativo puede disminuir la motivación y la eficiencia, mientras que un buen clima laboral incrementa la productividad.

- **Incentivos:** Cuando los empleados se sienten valorados y recompensados por su trabajo, están más motivados para trabajar de manera más eficiente y productiva.
- **Dirección y liderazgo:** Un buen liderazgo puede aumentar la productividad de un equipo al proporcionar dirección, apoyo y motivación.
- **Descanso y sueño adecuados:** dormir poco o padecer algún trastorno del sueño afecta de manera negativa a la productividad en el trabajo. Dormir menos de seis horas causa problemas de memoria, atención, concentración, y dificultades para tomar decisiones.

Claves para aumentar la productividad de los empleados

Pensar en que mejore la productividad de los empleados no es solo empujarlos a que efectúen sus tareas y pendientes de manera rápida para cumplir metas, se trata de que estos se sientan bien dentro de la organización. Dentro de los puntos claves que ayudan a reflexionar si los trabajadores están siendo eficaces y si su empresa es rentable a los efectos de productividad tenemos:

Automatizar procesos: Con las tecnologías de hoy en día, es casi imposible no automatizar los procesos dentro de una empresa, con la intención de que todo fluya de una mejor manera y los empleados puedan trabajar más eficientemente. Las empresas pueden emplear herramientas especializadas que permitan digitalizar pagos y facturas, así como los procesos de gestión de proveedores, entre otros.

Invertir en máquinas: Dependiendo del tipo de empresa, la adquisición de maquinaria y equipos para sustituir las viejas u obsoletas es una forma de aumentar la productividad de los

empleados. Mantener equipos rápidos como teléfonos celulares, computadoras y Tablet, es básico para el buen desempeño de los trabajadores.

Realizar capacitaciones: Invertir en capacitación es una forma ejemplar de aumentar la productividad de los empleados. Esto hará posible que los trabajadores se mantengan al día con su profesión y dará ganancias a la organización.

Da oportunidad de que los empleados puedan crecer y aprender nuevas habilidades.

La formación del equipo de trabajo también implica que estén actualizados en los cambios que pudiera hacer la empresa, como la instalación de un software u otros programas.

Proporcionar las herramientas necesarias para mejorar sus competencias y habilidades, generará motivación y rendimiento.

Sentido de pertenencia: El llamado engagement laboral, es el sentimiento que le permite a una persona saber que forma parte y se siente identificado con la empresa y sus valores. En tal sentido, debe lograr que los empleados sientan que no solo ocupan un puesto de trabajo, sino que también son una parte importante de la organización. El resultado será más compromiso y productividad por parte de ellos.

Evitar el estancamiento laboral: Dar oportunidades de ocupar nuevos puestos de trabajo hará que la productividad de los empleados ascienda. Al hacer esto, la empresa evita que los trabajadores se desanimen por tener que hacer las mismas actividades durante años. Es necesario que los colaboradores puedan ocupar diferentes cargos a través del tiempo y su formación, ya que servirá para el aumento de su productividad.

Establecer metas y objetivos: Los trabajadores deben saber cuáles son las metas a cumplir dentro de la organización para tener como prioridad el alcanzarlos uno a uno, a través

de buenas orientaciones y prácticas productivas. Las estrategias dirigidas al estímulo de la productividad, son un diferencial enorme ante la competencia y esa capacidad de poder hacer todas las tareas multiplicando la eficiencia, mejorando la calidad y priorizando la innovación debe ser la bandera de las empresas.

Formas de evaluación de la productividad

Medir la productividad laboral permite a todas las empresas detectar las áreas donde hay que mejorar y poder así plantear nuevas estrategias para mejorarla o incrementarla. Medirla nos servirá para optimizar recursos, detectar anomalías, absentismo, presentismo, y especialmente localizar a empleados que no realizan correctamente su trabajo.

Para las empresas el utilizar herramientas para medir la productividad laboral les brinda la oportunidad de:

1. **Anticiparnos a los resultados** y conocer la rentabilidad a esperar a final de año.
2. Localizar **las circunstancias que no permiten crecer** a la empresa.
3. **Obtener resultados reales a corto y medio plazo**.
4. Comprobar las **actuaciones** que tienen buen resultado.
5. **Ajustar correctamente las jornadas laborales** y el volumen de producción.
6. **Aumentar las fortalezas** y disminuir las debilidades **de la empresa**.
7. La empresa en **más competitiva** respecto a otras del sector.

Las empresas pueden utilizar varias herramientas para medir la productividad y maximizar el rendimiento laboral de sus empleados, pueden analizar sus habilidades y valorar hasta dónde puede explotar su talento. Las buenas decisiones son aquellas que se sustentan en datos analizados. Sin datos verificados no se puede mejorar la productividad. La finalidad es comprobar qué se puede corregir, las necesidades que se presentan para contribuir a su crecimiento personal y de la entidad.

A continuación, presentamos formas de medir la productividad en una empresa:

Establecer estándares y objetivos: Es fundamental definir pautas de productividad que indiquen el rendimiento esperado para cada tarea, estas metas deben adaptarse según las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Buscar indicadores cualitativos: Es importante considerar indicadores cualitativos para medir la productividad, se podría evaluar la calidad del trabajo realizado, la creatividad o la capacidad de resolver problemas.

Gestionar el absentismo laboral: Aunque un trabajador pueda tener un buen rendimiento cuando está presente, el ausentismo excesivo por estrés laboral o enfermedades puede afectar la productividad general de la empresa. Así también el índice de rotación puede indicar el impacto en la productividad ya que se presentan la pérdida de tiempo y recursos al tener que reclutar y capacitar nuevos empleados. Estos puntos pueden ser monitoreados de forma manual o por medio del uso de software de análisis.

Utiliza un software de evaluación del desempeño: A través de estos softwares podemos medir la productividad de manera automatizada lo que facilita promover su crecimiento profesional dentro de la empresa y conocer el rendimiento de los empleados.

Utiliza la fórmula de productividad laboral: Para calcular la productividad laboral, se puede utilizar la fórmula:

Productividad laboral = (Productos o Servicios Producidos)

(Recursos Utilizados).

Esta fórmula permite medir la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para lograrlos.

7.6 Influencia del liderazgo en la productividad.

Bolívar (2020) sostiene que "el liderazgo efectivo en un entorno digital es clave para fomentar un clima de productividad, ya que un líder bien capacitado puede optimizar el uso de herramientas digitales y motivar a su equipo a lograr resultados más eficientes". El liderazgo es uno de los factores más importantes de la productividad, de este depende que los colaboradores estén conectados y motivados con el cumplimiento de los objetivos y la efectividad. Todo líder debe tener la habilidad de influir en su equipo de trabajo de forma positiva, para que los indicadores de producción se mantengan o aumenten. Berdecía, González y Rubén (2013) indica: "Tener el estilo de liderazgo adecuado, tiene un impacto positivo en las metas y aumenta el sentido de pertenencia lo cual representa una ventaja competitiva para la empresa, pero si por el contrario el estilo de liderazgo no es el adecuado la compañía comienza a tener problemas organizacionales, como la desmotivación, rotación de personal, falta de pertenencia disminución de la productividad, etc.".

Carbo y Perez (1996) afirman que "El estilo de liderazgo autoritario genera conflictos entre el líder y los colaboradores, lo que impacta en la productividad mostrando una disminución en el rendimiento, el estilo democrático mostro que los colaboradores mejoraron sus relaciones, ya

que genero la participación y por ende aumento en la producción y el estilo de liderazgo servicial mejora la productividad al centrarse en las necesidades y el bienestar de los empleados. l poner a las personas en el centro y crear un ambiente de apoyo y colaboración, el liderazgo servicial tiene un impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y el rendimiento general del equipo.

Los líderes afectan significativamente la productividad a través de su estilo de liderazgo ya que tienen un impacto en la creación de un ambiente de trabajo favorable para una alta productividad. Mediante su enfoque en el empoderamiento de los empleados, su énfasis en el aprendizaje y el desarrollo continuo y sus estrategias de comunicación y retroalimentación; impulsan la productividad y contribuyen al éxito de la organización.

7.6.1 Los estilos de liderazgo pueden tener distintos impactos en la productividad.

Los líderes transformacionales , popular por su enfoque inspirador, establecen perspectivas elevadas y alientan a sus equipos a superar sus propios límites. Motivan a los empleados comunicando una visión clara, fomentando una cultura de excelencia y mejora continua. Con este estilo de liderazgo se aumenta la productividad ya que los empleados se sienten motivados e inspirados a superar sus objetivos.

Los líderes serviciales se enfocan en el desarrollo individual de los miembros de su equipo. Reconocen las fortalezas de cada empleado y les brindan oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esta atención individualizada mejora las habilidades y capacidades del equipo lo que conduce a mayores niveles de compromiso laboral y satisfacción, impulsando aún más la productividad.

Por otro lado, los líderes transaccionales operan con un sistema de castigos y recompensas basados en el desempeño. Establecen expectativas claras y otorgan recompensas como bonificaciones o ascensos cuando se cumplen o superan las metas; por el contrario, el incumplimiento de las expectativas da lugar a sanciones. Este enfoque impulsa la productividad al ofrecer incentivos por un alto desempeño. Sin embargo, el liderazgo transaccional puede generar aumentos de productividad a corto plazo, pero podría tener desventajas a largo plazo ya que, si el enfoque se centra únicamente en las recompensas y los castigos, los empleados pueden sentirse menos motivados si estas recompensas no se presentan. Esto podría conducir a una disminución de la satisfacción y la retención de los empleados con el tiempo.

Tanto el estilo de liderazgo transformacional, servicial y el transaccional pueden impulsar la productividad, lo hacen de diferentes formas y efectos a largo plazo. Ahora bien; los líderes eficaces suelen emplear un enfoque equilibrado, incorporando elementos de estos estilos según la situación y las necesidades de su equipo.

Habilidades para el desarrollo del liderazgo

Bolívar (2020) afirma que "el liderazgo gerencial es fundamental para crear un ambiente de trabajo digital donde la productividad se optimiza, ya que los líderes deben guiar y capacitar a sus equipos en el uso de tecnologías para lograr mejores resultados en un entorno cada vez más conectado". Los líderes deben estar dispuestos a aprender y crecer continuamente junto a su equipo de trabajo, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos a través de programas de capacitación y retroalimentación constante. Deben ser capaces de establecer una comunicación clara con su equipo, escuchando sus opiniones y necesidades para adaptarse a los desafíos.

La capacitación en liderazgo es esencial para cualquier líder. Es un proceso de aprendizaje y desarrollo para adquirir las habilidades y el conocimiento necesarios para liderar de manera eficaz. Sino se presta el interés por capacitarse, los líderes pueden carecerán de las habilidades para tomar decisiones, manejar conflictos o inspirar a su equipo.

Un buen líder posee una amplia lista de habilidades y destrezas que le permiten manejar cualquier situación con tacto y diplomacia. La capacitación adecuada transforma a un profesional en un líder eficaz, capaz de llevar a su equipo al éxito.

En el año 2021 la capacitación en liderazgo experimentó un crecimiento de nuevo; las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados cuentan con menores tasas de rotación de personal, mayor compromiso por parte de los empleados y mejores resultados para la organización.

El objetivo de los programas de capacitación de liderazgo es apoyar a los empleados a desarrollar las competencias indispensables para liderar un equipo altamente productivo. Estos programas se pueden ofertar a gerentes, supervisores y empleados nuevos o antiguos con el potencial de transformarse en líderes. El desarrollo eficaz del liderazgo perfecciona tanto las habilidades sociales (empatía, delegación, comunicación, etc.) como las habilidades técnicas (gestión de datos, gestión de proyectos y análisis de negocios).

HABILIDADES CLAVES A CAPACITAR:

Habilidades duras - Hard skills:

1. Programación.

2. Inteligencia artificial.
3. Ciberseguridad.
4. Cloud Computing.
5. Análisis de datos.
6. Comunicación.
7. Idiomas.

Habilidades blandas o Soft skills

1. Liderazgo
2. Adaptabilidad al cambio
3. Pensamiento crítico
4. Relaciones humanas
5. Gestión de calidad
6. Gestión de conflictos
7. Toma de decisiones
8. Coaching y Motivación
9. Gestión del rendimiento
10. Delegación
11. Comunicación
12. Trabajo en equipo
13. Ética laboral
14. Gestión del tiempo
15. Comunicación

Capacitaciones para mejorar la Productividad

1. **Gestión del Tiempo y Priorización:**

Objetivo: Ayudar a los empleados a organizar mejor su tiempo, priorizar tareas y optimizar su jornada laboral.

Contenido: Técnicas de planificación, uso de herramientas digitales de productividad, estrategias para evitar la procrastinación, y cómo establecer metas claras y alcanzables.

2. **Gestión de Proyectos y Trabajo en Equipo:**

Objetivo: Mejorar la colaboración y la eficiencia en proyectos grupales.

Contenido: Métodos de gestión de proyectos como Scrum o Kanban, uso de plataformas colaborativas (como Trello o Asana), y técnicas para mejorar la comunicación en equipos.

3. **Habilidades Técnicas y Digitalización:**

Objetivo: Asegurar que los empleados estén al tanto de las herramientas y tecnologías más actuales para ser más eficientes.

Contenido: Capacitación en el uso de software específico de la industria, herramientas digitales para la automatización de tareas, y conceptos básicos de transformación digital.

4. **Manejo de Estrés y Resiliencia:**

Objetivo: Mejorar la capacidad de los empleados para manejar la presión y evitar el agotamiento.

Contenido: Técnicas de manejo del estrés, mindfulness, respiración y relajación, y estrategias para mantener la productividad bajo presión.

5. **Comunicación Eficaz:**

Objetivo: Mejorar la manera en que los empleados se comunican, tanto de manera escrita como verbal, para evitar malentendidos y mejorar la coordinación.

Contenido: Técnicas de comunicación clara y efectiva, escucha activa, redacción profesional, y herramientas para mejorar las reuniones virtuales.

Capacitaciones para mejorar el Liderazgo:

1. **Liderazgo Transformacional:**

Objetivo: Desarrollar líderes que inspiren, motiven y guíen a sus equipos hacia el logro de metas.

Contenido: Características del liderazgo transformacional, cómo desarrollar una visión inspiradora, liderazgo basado en valores, y estrategias para fomentar la innovación y creatividad en los equipos.

2. **Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos:**

Objetivo: Ayudar a los futuros líderes a tomar decisiones informadas y gestionar los conflictos de manera efectiva.

Contenido: Técnicas de toma de decisiones en situaciones complejas, cómo manejar conflictos dentro de un equipo, negociación efectiva, y mediación.

3. **Desarrollo de Habilidades Interpersonales y Empatía:**

Objetivo: Mejorar la capacidad de los líderes para conectar con su equipo, entender sus necesidades y motivarlos adecuadamente.

Contenido: Inteligencia emocional, liderazgo empático, cómo dar feedback constructivo, y cómo crear relaciones de confianza con los empleados.

4. **Coaching y Mentoring:**

Objetivo: Capacitar a los empleados en técnicas de coaching y mentoring para desarrollar el potencial de sus equipos.

Contenido: Técnicas de coaching, cómo identificar el potencial de los empleados, habilidades para dar retroalimentación efectiva, y cómo guiar a otros hacia el desarrollo profesional.

5. **Visión Estratégica y Gestión de Equipos:**

Objetivo: Desarrollar la capacidad de los líderes para tomar decisiones estratégicas y gestionar equipos de manera efectiva.

Contenido: Creación y comunicación de una visión estratégica, gestión de equipos de alto rendimiento, delegación efectiva, y establecimiento de metas a largo plazo.

6. **Liderazgo Ético y Responsabilidad Social Empresarial (RSE):**

Objetivo: Asegurar que los líderes actúen con integridad y fomenten una cultura organizacional ética.

Contenido: Principios de liderazgo ético, responsabilidad social, sostenibilidad empresarial, y cómo integrar los valores éticos en las decisiones del día a día.

Beneficios de las capacitaciones a los colaboradores

El líder comprometido con la capacitación continua demuestra visión estratégica al invertir en el potencial humano como un activo clave para la competitividad organizacional. Al fomentar una cultura de aprendizaje, se motiva a los empleados a mantenerse actualizados, a asumir nuevos desafíos y a mejorar sus competencias, lo que genera un ciclo positivo de mejora que beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto. El liderazgo que impulsa la capacitación y la mejora continua no solo fortalece las capacidades técnicas de los colaboradores, sino que también refuerza su sentido de pertenencia y compromiso, mejorando así la eficacia y los resultados a largo plazo.

Existe una idea errónea de que todas las personas son líderes natos y otras no. Si bien es cierto que algunas personas son "líderes naturales", el liderazgo es una competencia que se puede desarrollar a través de la capacitación.

Beneficios:

- **Reducir la rotación de empleados**. Invertir en capacitación de liderazgo empresarial tiene como resultado un menor rotación de personal, ahorrando tiempo y dinero a la empresa y una mayor implicación de los empleados.

- **Aumentar el rendimiento y la productividad**. Una buena capacitación de liderazgo en una empresa genera menos distracciones lo que da como resultado una mayor productividad y rendimiento.
- **Mejorar la comunicación en toda la empresa**. La capacitación ayuda a desarrollar sólidas habilidades de comunicación, afectando de forma positiva a toda la empresa, ya que mejorará la comunicación en general.
- **Mejorar la toma de decisiones**. Una capacitación de liderazgo permite mejorar la toma de decisiones estratégicas; el líder tomará decisiones más inteligentes, mejorando los resultados de la organización.
- **Crear un equipo más autónomo**. La habilidad del liderazgo ayuda a desarrollar fuertes competencias de delegación lo que anima a los equipos a asumir la responsabilidad de su trabajo, ahorrando tiempo y recursos valiosos.

Formas de abordar los desafíos para capacitar a los colaboradores:

1. Crear programas de desarrollo de liderazgo internos.

2. Impartir capacitación de liderazgo online: Crear e impartir un plan de capacitación de liderazgo online dentro de la empresa permitirá:

- **Personalizar** el contenido de la capacitación según las necesidades, los objetivos y la estructura de liderazgo de la empresa

- **Dividir** los programas de capacitación complejos en módulos pequeños que los empleados puedan consultar cuando lo necesiten

- **Implementar** capacitación en liderazgo tanto para empleados como para gerentes para capacitar a más personas y lograr cambios de comportamiento más rápidamente

- **Hacer** un seguimiento de la efectividad de los programas usando un sistema de gestión del aprendizaje.

El liderazgo es un tema amplio y complejo. Efectuar capacitaciones de liderazgo online significa que las empresas pueden ofrecer formación dividida en partes. Al hacer esto, más empleados pueden tener acceso a esta formación de desarrollo profesional debido a la falta de tiempo por trabajo y familia. Teniendo en cuenta lo anterior, el aprendizaje combinado es el método de formación más eficiente para el desarrollo del liderazgo. Así los participantes pueden participar en sesiones impartidas por un formador, pero el conocimiento se refuerza a través del método e-learning. Como resultado, los empleados están expuestos a dos tipos de estilos de aprendizaje, reciben capacitación más frecuente y pueden revisar el contenido de la capacitación siempre que lo necesiten.

Revisión de literatura

Estudios Previos:

A nivel mundial , Pilar Jericó (2023) en su artículo publicado " Cómo afrontar la crisis del liderazgo ; según Davos : "Estamos en plena crisis del liderazgo, al menos es la opinión del 86 por ciento de los expertos del World Economic Forum, más conocido como el Foro Davos". Este foro es la principal organización de liderazgo mundial en donde los líderes mueven muros, hacen que cada uno de nosotros creamos en nosotros mismos. Sin embargo, parece que el liderazgo como se ha entendido hasta la fecha o como se ha ejercido está en crisis. Ya no valen los modelos tradicionales orientados a resultados, las organizaciones están demandando otros estilos de influencia en las personas.

La transformación requiere emplear a un liderazgo más humanista, que se apoye en los valores, en la ética y en la confianza. El nuevo modelo de liderazgo ha de ser inclusivo, donde las organizaciones han de saber simplificar sus procesos, para que se respire libertad y no burocracia. En definitiva, el liderazgo necesita transformarse, los empleados de las diferentes organizaciones lo están demandando a gritos, el cambio ha de apoyarse en el regreso a los valores, a la diversidad, a sistemas de comunicación claros, a estructuras sencillas, pero este cambio no es solo responsabilidad de los líderes sino también de los colaboradores.

A nivel de América Latina:

1. Adriana López (2022) de Colombia, realizo la tesis **"**Influencia del liderazgo en la productividad"**.** Esta tesis tiene como objetivo Diseñar un plan de estrategias de liderazgo, para aumentar la producción en el departamento de servicio al cliente de la empresa Oriflame de

Colombia S.A. La autora hace necesario analizar la relación que hay entre el tipo de liderazgo y la productividad del área, para lo cual se visualiza se debe en primera instancia evaluar el modelo de liderazgo del departamento y definir el nivel de productividad, para con este diagnóstico construir un plan de estrategias de liderazgo que aumente el nivel de productividad detectado y finalmente validar el plan de acción, de manera que se puedan hacer corrección a las áreas de mejora que se detecten con la aplicación de un primer prototipo.

Esta fue una investigación con enfoque cuantitativo, por cuanto se recopilaron y analizaron los datos de las encuestas considerando las dos variables. Los resultados confirmaron que no solamente es sustancial los beneficios materiales si no que la cultura organizacional y el tipo de liderazgo que lleva el jefe aumenta la productividad y motivación en el equipo de trabajo. El tipo de liderazgo que emplea el jefe del departamento de servicio al cliente es el autoritario, lo que está afectando la rotación de personal y la productividad, lo que conlleva a la pérdida de clientes.

2. TESIS "Liderazgo empresarial y la productividad del personal en grupo e inversiones YUCRA S.A.C., 2020"

Ronald Coronel de Perú (2021) La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo empresarial y la productividad del personal en Grupo e Inversiones Yucra SAC, 2020. Se concluyo que se deberá realizar mejoras en el sistema de liderazgo que ejerce actualmente el Grupo e Inversiones Yucra SAC, fomentando la responsabilidad e impulsándolo a un camino de desarrollo personal y profesional, que maneje circunstancias favorables y adversas y se demostró la existencia de una correlación moderada entre el liderazgo empresarial y la productividad del personal.

A nivel Nacional:

1. Stephanie García, Miguel Munguía y Rosa Gómez (2021). En su investigación realizada para optar al título de licenciatura en administración de empresas de la UNAN Managua con el nombre de" Gestión de liderazgo y su importancia a nivel empresarial" realizada en el año 2021. La cual tuvo como objetivo, analizar como incide la gestión de liderazgo administrativo, mediante investigación documentales mejorando la eficiencia a nivel empresarial. En esta investigación documental, en el tercer capítulo se comprender las acciones de liderazgo que intervienen en la eficiencia y productividad en el ámbito organizacional, siendo estos una parte fundamental para el cumplimiento de las metas y del crecimiento de la entidad.

Llegando a determina que el clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente con buenas acciones genera un entorno de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

2. En la tesis realizada en el año 2023 por estudiante para optar al título de licenciatura en administración de empresas de la Universidad de Ciencias Comerciales-UCC con el nombre de" Desarrollo y Administración de la Cultura Organizacional Reflejado en el Desempeño y Productividad de los Trabajadores en la Empresa Karpimuebles Durante el Período de Enero a Julio 2023.

3. El presente Trabajo de Tesis se hizo a Karpimuebles que es una pyme nicaragüense fundada el 10 diciembre del 2012, en sus inicios se dedicaba a la compra y venta de muebles, tiene como tema desarrollar la Cultura organizacional reflejada en el desempeño y productividad de los trabajadores en la empresa Karpimuebles. Implementar la cultura es un elemento que solidifica los esfuerzos y compromiso de los colaboradores quienes son el activo más importante de la empresa. Se pretende demostrar que una cultura organizacional ayuda a que los trabajadores cumplan las metas, objetivos, y tengan mejora continua en el desarrollo de habilidades para la competitividad y también se fortalezcan en la adaptación de los cambios y exigencia del mercado actual. Se destaca la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño; cuando predomina un clima organizacional favorable impacta de manera positiva en la productividad y por consiguiente en la rentabilidad.

MATRIZ BIBLIOGRÁFICA DE LOS ESTUDIOS PREVIOS				
	NOMBRE DE LA CARRERA		**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**	
PAIS	**UNIVERSIDAD**	**TEMA**	**DIRECCIÓN ELECTRÓNICA**	**RESULTADOS**
Colombia	Universidad Militar Nueva Granada	"Influencia del liderazgo en la productividad".	https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/228ddd43-9b69-48b0-a30c-2d534bb18526/cont	La transformación requiere emplear a un liderazgo más humanista, que se apoye en los valores, en la ética y en la confianza. El nuevo modelo de liderazgo ha de ser inclusivo, donde las organizaciones, se respire libertad y no burocracia
Perú	Universidad Alas Peruanas	"Liderazgo empresarial y la productividad del personal en grupo e inversiones YUCRA S.A.C., 2020"	file:///E:/alumbi/Escritorio/FCE/I%20PARCIAL/Tesis_LiderazgoEmpresarial_Productividad_Personal_Inversiones%20Yucra%20SAC.pdf	El tipo de liderazgo que aplica el jefe aumenta la productividad y motivación en el equipo de trabajo
Nicaragua	UNAN-Managua	" Gestión de liderazgo y su importancia a nivel empresarial."	https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14638/1/14638.p	La práctica de liderazgo con un ambiente de trabajo ético, respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para aumentar la productividad
Nicaragua	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES UCC–MANAGUA	Desarrollo y Administración de la Cultura Organizacional Reflejado en el Desempeño y Productividad de los Trabajadores en la Empresa Karpimuebles Durante el Período de Enero a Julio 2023.	http://repositorio.ucc.edu.ni/1286/1/TESIS%20FINAL.kARPI.pdf	Cuando se implementa el adecuado liderazgo en la organización ,predomina un clima organizacional favorable impacta de manera positiva en la productividad

Teorías del Liderazgo:

En la actualidad, surgen prácticas de gestión humana como el liderazgo transformacional, como un proceso en el que están implicados de forma interactiva el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo. El concepto de Liderazgo Transformacional fue introducido por James McGregor Burns en su libro Liderazgo (1978), lo describió como un proceso continuo mediante el cual los líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y moralidad.

La gerencia enfocada a la aplicación del liderazgo transformacional en las organizaciones es una propuesta a la salida de la crisis de liderazgo, ya que los líderes inspiran pasión por alcanzar los niveles más altos de productividad , se preocupan por resolver diferencias entre los miembros del equipo ,ven a los colaboradores de su equipo de trabajo, no como recursos para obtener resultados, sino como seres humanos, pensantes y emocionales, a quienes deben brindar todo su apoyo para alcanzar un desarrollo integral y así liberar el gran potencial que hay en cada uno.

A su vez el liderazgo servicial ha alcanzado gran popularidad, este es un estilo de liderazgo basado en valores que se centra en capacitar y apoyar a los demás, en lugar de buscar principalmente poder o control personal. Los líderes servidores se centran en aquellos a los que prestan servicio más que en ellos mismos. El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo en el que ayudar a los demás está por encima de todas las demás prioridades. En lugar de gestionar para obtener resultados, un líder de servicio se centra en crear un entorno en el que su equipo pueda prosperar y realizar un trabajo de excelente calidad.

Las organizaciones requieren de líderes que enseñen a sus equipos a tener conversaciones donde impere la confianza y el buen trato, para poder discutir desde el argumento, sin temores por la jerarquía. Requieren de lideres que prioricen capacitar a sus equipos de trabajo para alcanzar mejores niveles de productividad, lideres que no se llevan el crédito de todas las acciones de sus equipos, sino que dan el valor a sus integrantes.

Dentro de las principales teorías de liderazgo incluyen una variedad de enfoques que han sido ampliamente estudiados y discutidos en la literatura sobre liderazgo.

1. **Teoría del Gran Hombre**: Esta teoría sostiene que los líderes nacen, no se hacen, y que los líderes efectivos poseen características innatas que los distinguen del resto.

2. **Teoría de los Rasgos**: La Teoría de los Rasgos se enfoca en identificar características o rasgos específicos que están asociados con el liderazgo efectivo, como la inteligencia, la autoconfianza y la integridad.

3. **Teoría del Comportamiento:** Esta teoría se centra en el estudio de los comportamientos y acciones de los líderes en lugar de sus rasgos personales. Explora cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño de un equipo.

4. **Teoría de Contingencia**: La Teoría de Contingencia argumenta que la eficacia del liderazgo depende del contexto y que no existe un enfoque de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones.

5. **Teoría de Liderazgo Transaccional y Transformacional:** Esta teoría diferencia entre liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos, y liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar y motivar a través de una visión compartida.

6. **Teoría de Liderazgo Situacional:** Esta teoría sugiere que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la madurez y las necesidades de los seguidores en una situación dada.

7. **Teoría de Liderazgo Carismático (Charismatic Leadership):** El liderazgo carismático se basa en la influencia carismática del líder y su capacidad para inspirar a otros.

8. **Teoría de Liderazgo Democrático (Democratic Leadership):** El liderazgo democrático implica la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la colaboración en la dirección de un grupo.

9. **Teoría del Intercambio Líder-Miembro (Leader-Member Exchange, LMX):** Esta teoría se centra en las relaciones individuales entre el líder y cada miembro del equipo, argumentando que estas relaciones pueden influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

10. **Teoría del Liderazgo Transaccional-Transformacional:** Esta teoría propone que los líderes pueden utilizar múltiples estilos de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, según las circunstancias y los objetivos.

7.1 Estado del arte

Avances Recientes:

El liderazgo y la gestión de equipos para el aumento de la productividad son aspectos fundamentales en el mundo empresarial. Ante el inicio de un nuevo año, en un entorno donde la tecnología, el contexto global y las organizaciones están en constante cambio, anticiparse a las tendencias que se están consolidando se ha convertido en una prioridad. La importancia de avanzar y mejorar en liderazgo y gestión de equipos para aumentar la productividad se convierte cada vez en más relevante. La necesidad de liderar equipos de manera efectiva es fundamental en un futuro que promete desafíos y oportunidades únicas.

1. La transformación digital continúa. Los líderes van a necesitar desarrollar habilidades en nuevas tecnologías emergentes y comprender cómo estas pueden mejorar el modo de trabajar la gestión de equipos en remoto, la eficiencia y la innovación en sus equipos.
2. Los líderes deberán promover la inclusión y equidad en sus organizaciones para aprovechar la variedad de perspectivas y talentos que ofrecen los equipos diversos.
3. La formación constante seguirá siendo esencial para mantenerse al día en un entorno cambiante. Los líderes extraordinarios deberán fomentar un ambiente de aprendizaje continuo para sus equipos, adaptándose rápidamente a nuevas tendencias y tecnologías.
4. Estar preparados para el futuro y la capacidad de anticiparse y superar desafíos será esencial para el éxito en cualquier ámbito. La velocidad a la que evolucionan las condiciones económicas, tecnológicas y sociales hace que las organizaciones y los individuos necesiten estar preparados para afrontar situaciones imprevistas. Una de las mejores formas de estar preparados es conocer y seguir las tendencias emergentes.

5. En liderazgo y gestión de equipos, para el 2024 será imprescindible poner atención al trabajo híbrido y a la gestión remota, a la diversidad y al aprendizaje continuo.

No hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. El mundo ha tomado un giro sin precedentes en los últimos años, y aunque se desconoce el futuro, es seguro que el nuevo milenio estará lleno de incertidumbre y cambio. Entre los desafíos que un líder global enfrentará en este siglo están: la globalización, tecnología e innovación, crecimiento de la población, recursos humanos diversos, protección del medio ambiente. Por lo tanto, el líder global necesita desarrollar y mantener un grupo de competencias y habilidades que incluye: una mente global, innovación y creatividad, flexibilidad, habilidades comunicativas, capacidad para crear y liderar el cambio, habilidades de trabajo en equipo, motivación para aprender, respeto por los demás, sensibilidad, carisma, entre otros, para poder ejercer un liderazgo global eficaz en la organización del siglo.

Empoderando a la próxima generación

La convergencia del liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional tiene implicaciones significativas para la próxima generación de trabajadores. Los líderes que encarnan los principios de estos estilos de liderazgo pueden crear un entorno de trabajo que impulse el éxito organizacional y, al mismo tiempo, contribuya al crecimiento personal y profesional de sus empleados. Los trabajadores más jóvenes priorizan el trabajo significativo y las oportunidades de crecimiento personal en sus elecciones profesionales, lo que hace que el doble enfoque en el logro de los objetivos comerciales y el apoyo al desarrollo de los empleados sea particularmente atractivo.

Además, la combinación de liderazgo de servicio y liderazgo transformacional proporciona una hoja de ruta para crear organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras. Al priorizar las necesidades de su gente e inspirarla para que alcance su máximo potencial, los líderes pueden forjar un futuro más exitoso, humano y equitativo.

A medida que el panorama empresarial continúa evolucionando, los roles de liderazgo transformador y de servicio para dar forma a la próxima generación se vuelven cada vez más vitales. Al centrarse en servir a los demás e impulsar cambios significativos, los líderes pueden crear una cultura que no solo sobreviva, sino que prospere, allanando el camino para un futuro en el que las organizaciones y sus empleados crezcan juntos en pos de un mundo más brillante e inclusivo.

MATRIZ BIBLIOGRÁFICA DEL ESTADO DEL ARTE			
TEMA	**DEFINICION**	**AUTORES**	**ASPECTOS RELEVANTES**
Liderazgo	Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior	**John Maxwell (2020)**	Concepto Funciones
	"Todos nacemos con ciertas habilidades naturales y dones. Y por supuesto algunos nacen con dones naturales de liderazgo más fuertes que otros	**John-C-Maxwell (2021, pág. 35)**	Cualidades de un lider
	Las organizaciones necesitan de un liderazgo sin ego y de servicio, un liderazgo con propósito ,un liderazgo más generoso y más femenino. Un liderazgo más consciente y más creativo.Un liderazgo más humano .	**Jesús Hijas · (2019)**	Caracteristicas de un lider
Gerencia	En la jerarquía de una organización, la gerencia es el eslabón más alto de la cadena de mando, este es el cargo más importante con la mayor responsabilidad en las empresas	**Michael Bolaños (2022)**	Conceptos Objetivos Tipos de gerencia Funciones
Factores que inciden en el liderazgo gerencial	Teorías y modelos de liderazgo con un estilo	**Northouse, P. G. (2018).**	Factores que inciden en el liderazgo gerencial
Liderazgo gerencial	"El liderazgo de uno mismo es lo primero: Este hace posible todo otro tipo de liderazgo: es por medio de el que se establece la credibilidad de la persona".	**John C . Maxwell (2016, pág. 3)**	Tipos de liderazgos
	El liderazgo es un pilar fundamental para el buen sostenimiento de cualquier empresa y cada empresa debe elegir qué tipo es el adecuado para su adecuado funcionamiento.	**(John C Maxwell ,2024)**	
	"Cuantos más líderes tenga una organización y mejor preparados estén para liderar, más exitosa será la organización y todos sus líderes".	**(John C Maxwell ,2024)**	
	"líder moderno es aquel que es capaz de poder mezclar los diferentes tipos de liderazgo y sacar lo mejor de ellos, es alguien coercitivo, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach".	**Daniel Goleman (2020)**	

TEMA	DEFINICION	AUTORES	ASPECTOS RELEVANTES
Productividad de los colaboradores	Las emociones positivas impulsan el éxito y las tareas placenteras, dan lugar a una productividad natural	**Ali Abdaal (2024)**	Concepto Medicion de la productividad Factores que influyen en la productividad laboral Claves para aumentar la productividad
Influencia del liderazgo en la productividad.	"El liderazgo efectivo en un entorno digital es clave para fomentar un clima de productividad, ya que un líder bien capacitado puede optimizar el uso de herramientas digitales y motivar a su equipo a lograr resultados más eficientes". El liderazgo es uno de los factores más importantes de la productividad, de este depende que los colaboradores estén conectados y motivados con el cumplimiento de los objetivos y la efectividad.	**Bolívar (2020)**	Liderazgo adecuado aumenta la productividad
Influencia del liderazgo en la productividad.	"Tener el estilo de liderazgo adecuado, tiene un impacto positivo en las metas y aumenta la productividad. Por el contrario con un estilo de liderazgo no adecuado la compañía comienza a tener problemas organizacionales, como la desmotivación, rotación de personal, falta de pertenencia disminución de la productividad, etc.".	**Berdecía, González y Rubén (2013)**	Liderazgo adecuado aumenta la productividad
Influencia del liderazgo en la productividad.	Todo líder debe tener la habilidad de influir en su equipo de trabajo de forma positiva, para que los indicadores de producción se mantengan o aumenten	**Bolívar (2020)**	Capacitaciones . Liderazgo efectivo
Habilidades para el desarrollo del liderazgo	La capacitación en liderazgo es esencial para cualquier líder. Es un proceso de aprendizaje y desarrollo para adquirir las habilidades y el conocimiento necesarios para liderar de manera eficaz.	**Bolívar (2020)**	Capacitaciones habilidades y destrezas Objetivos de los programas de capacitacion Beneficios de las capacitaciones

Elaboración propia

Tecnologías Emergentes:

Es evidente la influencia de la tecnología en el liderazgo global, hoy en día se ha amplificado las capacidades y habilidades en un entorno empresarial digitalizado. Estos desafíos incluyen la gestión de la transformación tecnológica, donde es clave integrar nuevas tecnologías en las operaciones diarias y la adaptación a los cambios en las dinámicas de trabajo, como el incremento del trabajo remoto y la colaboración virtual.

Los líderes deben enfocarse es en la capacitación continua para que los empleados puedan manejar estas tecnologías eficientemente, asegurar la ciberseguridad ante una creciente dependencia de las soluciones digitales, y cultivar una cultura organizacional que no solo tolere, sino que impulse el cambio y la innovación tecnológica.

Las tecnologías no solo mejoran la eficiencia de la producción, sino que también remodelan las habilidades y capacidades de los líderes, permitiéndoles dirigir con mayor efectividad en un entorno digitalizado. Los líderes deben desarrollar y adaptar sus habilidades digitales rápidamente para tomar las oportunidades que surgen de estos avances tecnológicos.

Entonces es claro que la interacción entre las habilidades humanas y tecnológicas es crucial para un liderazgo efectivo y la combinación de empatía ,inteligencia emocional, y competencias tecnológicas no solo potencia la capacidad de liderazgo, sino que también facilita la colaboración en equipos multidisciplinarios.

Sin embargo, la transformación digital también introduce desafíos y resistencias significativas. La resistencia al cambio, la brecha generacional y la falta de competencias tecnológicas emergen como obstáculos críticos que los líderes deben superar.

Los líderes eficaces en la gestión de tecnologías digitales pueden incrementar la productividad de sus equipos hasta en un 24% y la eficiencia operativa en un 30%, (Chamorro-Premuzic, 2020). Esta capacidad de mejorar los procesos organizacionales subraya la importancia crítica de las habilidades de liderazgo digital. Sin embargo, es vital que estos avances no se persigan a costa de los aspectos humanos de la organización.

Un enfoque meramente técnico podría desatender necesidades críticas del personal, como el bienestar y el desarrollo profesional continuo, esenciales para la sostenibilidad a largo plazo.

Los líderes eficaces de hoy deben ser capaces de aprovechar las tecnologías avanzadas para mejorar los resultados organizacionales, pero también deben asegurar que la tecnología se utilice de manera ética y considerada, valorando tanto la innovación como las necesidades y el bienestar de sus empleados. Los líderes que logran esta dualidad no solo conducen sus organizaciones hacia la eficiencia sino también hacia un crecimiento sostenible y responsable en el nuevo paisaje digital.

7.2 Teorías y conceptos asumidos

Teoría del Liderazgo Situacional:

La teoría del liderazgo situacional es un enfoque que sostiene que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y habilidades de sus seguidores en cada situación. El origen de este liderazgo comenzó con el Modelo de Paul Hersey (científico y empresario) y Ken Blanchard (escritor y especialista en management). Estos dos autores son

reconocimos como los padres de *la teoría del liderazgo situacional (1967).* Dónde nos describen una forma sencilla para diagnosticar y mejorar el rendimiento de cada uno de nuestros empleados.

Según nos dice esta teoría, los líderes tienen que centrarse en uno de los diferentes estilos de liderazgos que existen. A su vez, la teoría del liderazgo situacional afirma que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que el éxito de cada estilo de liderazgo dependerá de las circunstancias a las que se amolde. Esta elección dependerá del grado de madurez o disposición de sus empleados, es decir, las ganas de superación y habilidades en el desempeño de las tareas. Por esto, el modelo de liderazgo será diferente dependiendo de la actitud, de la disposición de los empleados, de los procesos de trabajo, del ambiente laboral, de las vías de comunicación, y de todos los factores circunstanciales que intervengan en el día a día del trabajo.

Así pues, la teoría del liderazgo de Hersey y Blanchard no sostiene que haya que mantener un modelo estático de liderazgo, sino que el estilo de liderazgo ha de ser flexible y escoger el mejor que se adapte a la situación de cada equipo de trabajo y empresa.

Modelo TPACK:

El acrónimo TPACK, derivado del inglés "*Technology, Pedagogy and Content Knowledge*" (Tecnología, Pedagogía y Conocimiento del Contenido), representa la intersección de estos tres elementos en el ámbito educativo. El modelo TPACK tiene como objetivo reconocer la naturaleza del conocimiento necesario para que los profesores integren la tecnología en su enseñanza. Además, busca destacar que no hay una única forma correcta de utilizar la tecnología en el entorno educativo.

La metodología TPACK nos muestra que los intentos de incorporar la tecnología deben estar diseñados de manera creativa, adaptándose a las necesidades específicas de cada área y contexto.

Los componentes de la metodología TPACK

De acuerdo con el modelo TPACK, estos tres tipos de conocimiento no se utilizan de forma independiente. Por el contrario, al trabajar de manera interconectada, el docente logra generar nuevas áreas de conocimiento. Integrando estas esferas, se crean conocimientos específicos adicionales como:

Aplicaciones del TPACK:

1. **Conocimiento de Contenido (CK):** Este aspecto puede centrarse en el **conocimiento financiero** que poseen los gerentes del área financiera de INISER. Cómo sus conocimientos del sector asegurador y los procesos financieros son claves para la toma de decisiones estratégicas y el impacto en la productividad de los colaboradores.
2. **Conocimiento Pedagógico (PK):** En tu caso, esto se podría reinterpretar como las **estrategias de liderazgo y gestión de personas** utilizadas por los gerentes. Examinar cómo los líderes fomentan el desarrollo de sus empleados a través de capacitación continua**,** motivación, y feedback podría encajar aquí.
3. **Conocimiento Tecnológico (TK):** Este aspecto sería más relevante si analizamos cómo las herramientas tecnológicas (software de gestión financiera, plataformas de comunicación interna, herramientas de análisis de desempeño, etc.) están siendo utilizadas por los gerentes financieros para mejorar la productividad. Aquí podrías investigar cómo la tecnología contribuye a mejorar los procesos de liderazgo, la toma de decisiones, y la eficiencia en la gestión financiera.

4. **Intersección de los tres conocimientos (TPACK):** Aquí exploráramos cómo la combinación de conocimiento financiero**,** estrategias de liderazgo y el uso de tecnología genera un enfoque de liderazgo más eficaz.

En resumen, el Modelo TPACK nos muestra cómo la integración de herramientas tecnológicas mejora la eficiencia en la toma de decisiones, el seguimiento de metas y la capacitación de los empleados, contribuyendo al aumento de la productividad.

Teoría del Liderazgo Servicial:

El liderazgo ya no se basa en la autoridad, sino en la influencia. El liderazgo de servicio ha surgido como un enfoque transformador, que prioriza el crecimiento, el bienestar y el éxito de los empleados sobre el rígido control jerárquico**.**

Acuñado por Robert Greenleaf en 1970 , el concepto se centra en la creencia de que el liderazgo consiste en fomentar el crecimiento, generar confianza y capacitar a los demás para sobresalir.

No se trata sólo de una filosofía para sentirse bien, sino de una práctica respaldada por los resultados. Los estudios demuestran que las organizaciones dirigidas por líderes servidores obtienen los siguientes resultados 60% puntuaciones de compromiso más altas**,** mayor retención de los empleados, mayor productividad y una mayor cohesión del equipo.

Los líderes serviciales crean entornos integradores en los que todos los miembros del equipo se sienten valorados y escuchados. Al aceptar perspectivas diversas, garantizan que los empleados se sientan vinculados a la misión de la organización. Los líderes serviciales invierten

en el crecimiento profesional y personal de sus equipos. Ofrecen formación, tutoría y oportunidades para explorar nuevas funciones o responsabilidades.

Las organizaciones están reconociendo los beneficios tangibles del liderazgo de servicio más allá del compromiso de los empleados.

Entre ellos se incluyen:

- **Reducción de los costes de rotación**: Los empleados comprometidos son 87% menos propensos a irse sus puestos de trabajo, ahorrando a las empresas miles de euros en gastos de contratación.

- **Aumenta la productividad de tu empresa,** a través de una comunicación fluida, asertiva, poniendo énfasis en potenciar las diferentes habilidades que traen consigo las y los integrantes de tu equipo de trabajo.

- **Mayor innovación**: Los empleados que se sienten valorados y capacitados son más propensos a aportar ideas y soluciones creativas.

- **Mejora de la experiencia del cliente**: Empleados contentos conducen a clientes contentos: el liderazgo de los empleados crea un efecto dominó que mejora la satisfacción del cliente.

Cómo adoptar el liderazgo de servicio en su organización

Si desea integrar el liderazgo de servicio en su organización, aquí tiene algunos pasos que puede seguir:

- **Escuchar primero**: Hacer de la escucha activa una prioridad para comprender las necesidades y preocupaciones de los empleados.

- **Invertir en desarrollo**: Proporcionar formación, tutoría y oportunidades de crecimiento.

- **Predicar con el ejemplo**: Demuestra humildad, empatía y transparencia en tus acciones.

- **Medir el compromiso**: Utilice herramientas como las encuestas de opinión para medir el sentimiento de los empleados e identificar áreas de mejora.

Entendemos la importancia de un liderazgo eficaz para crear equipos comprometidos y de alto rendimiento. Nuestros directivos interinos aportan la experiencia y el enfoque centrado en el ser humano necesarios para transformar los lugares de trabajo y alcanzar los objetivos empresariales.

8. Capítulo III. Diseño Metodológico

Enfoque:

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se centra en los aspectos observables y susceptibles de la investigación, se presenta la cuantificación del fenómeno empresarial en su contexto con los actores en un medio natural utilizando la metodología empírica, analítica y aplicando técnicas estadísticas para el procesamiento de datos y para su posterior análisis e interpretación.

8.1 Tipo de Investigación:

Según el alcance es transversal, ya que estudia un aspecto desarrollado en los sujetos en un momento dado en un tiempo único. En este caso Identificar los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia en función de la productividad de los colaboradores del área financiera del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el periodo de noviembre 2024 a febrero 2025.

Según la profundidad es una investigación descriptiva, porque el estudio está diseñado única y exclusivamente para describir la situación existente de las variables en estudio. Describe los fenómenos sin ocuparse de sus causas, no hay comparación de variables.

Ubicación geográfica:

El Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros (INISER), está ubicado en el municipio de Managua, del departamento de Managua, Km 4,5 carretera sur. Teléfono 2255-7575.

8.2 Población y muestra:

La población de 23 funcionarios a la cual se va a tener acceso va en correspondencia a la Unidad Financiera de la sede del instituto del distrito 3 de Managua. Hay que recalcar que siendo la ´población N=23 no necesitamos en este estudio realizar muestra o calcular ya que mi población N es igual a mi muestra n. Por lo tanto, mi porcentaje del número de encuestados es del 100%.

Todo esto avalado y en base al muestreo probabilístico deliberado según (Sánchez, 2002, p. 30)

Egresados Carrera Administración de empresas	Población	Muestra	%
Colaboradores encuestados	21	21	100%
Informantes clave	2	2	100%
Total	23	23	

Ver tabla No 4 con la población y muestra:

8.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se escogieron 23 informantes claves a quienes se les aplico las siguientes técnicas:

- Encuestas
- Entrevistas

Los e n c u e s t a d o s a quienes se le aplicaron entrevistas para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación fueron los colaboradores de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería; los informantes claves fueron el jefe de la Gerencia Financiera y su asistente.

El jefe de la Gerencia Financiera, es una profesional con vasta experiencia profesional en el manejo de pregrado y postgrado, con amplios conocimientos en Contabilidad y administración de empresas. Su función es dirigir el área de Finanzas con responsabilidad en la dirección y planificación general de las actividades financieras.

La asistente de la gerencia financiera con conocimientos de pregrado en administración de empresas y cuya función es apoyar al departamento financiero con tareas como la introducción de datos, la gestión de facturas, la tramitación de pagos, mantenimiento de bases de datos y todas las actividades indicadas por su superior inmediato.

8.4 Confiabilidad y valides de los instrumentos:

Los instrumentos fueron sometidos a validación de contenidos en cuanto a importancia, pertinencia, coherencia y claridad en cada uno de los ítems, con el fin que la preguntas estuvieran enfocadas en las variables a estudiar. Fue revisado por el tutor científico y metodológico especialista del área de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Nicaragua UCN.

Con base a las observaciones y sugerencias brindadas, se hicieron mejoras a los instrumentos en cuanto a terminología utilizada, en cuanto al tipo de escala y los indicadores a medir, se mejoraron las preguntas repetidas y mal estructuradas, se mejoró la redacción del objetivo general y los específicos.

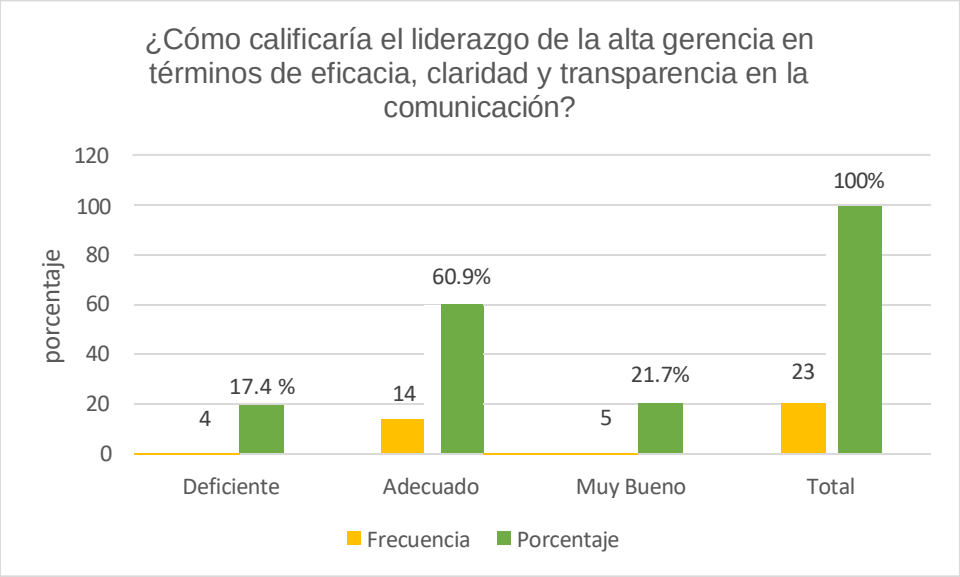
8.5 Procesamiento de datos y análisis de la información

El análisis e interpretación de los resultados:

La información descrita a continuación revela los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados durante esta investigación, con la finalidad de apreciar los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el III cuatrimestre 2024 a 2025.

El análisis e interpretación de los resultados se presenta de acuerdo a los ejes de análisis, preguntas directrices y en correspondencia a los objetivos de la investigación.

Gráfico 1.¿Cómo calificaría el liderazgo de la alta gerencia en términos de eficacia, claridad y transparencia en la comunicación?



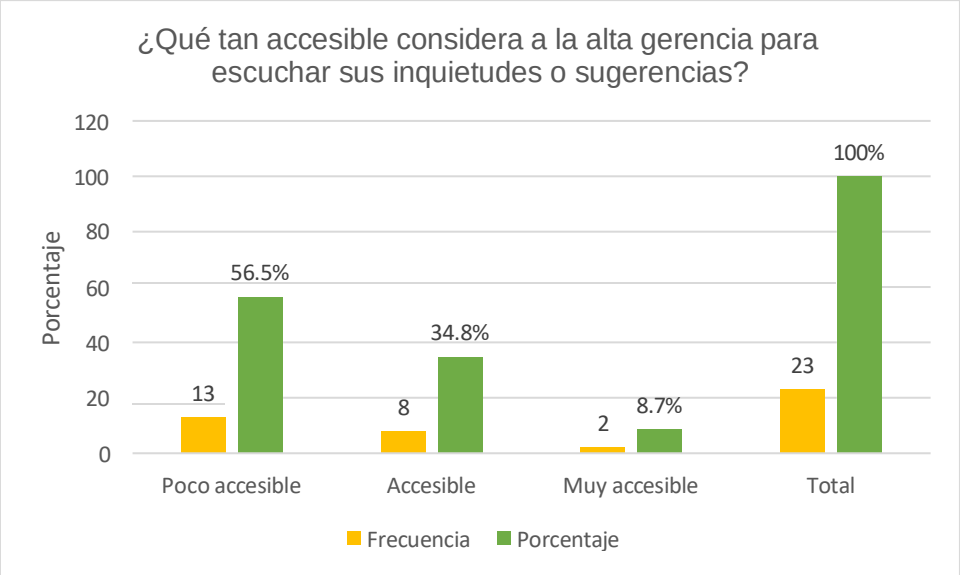
Análisis del liderazgo de la alta gerencia en términos de eficacia, claridad y transparencia en la comunicación:

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados considera que el liderazgo de la alta gerencia es adecuado en cuanto a la eficacia, claridad y transparencia en la comunicación. Un 60.9% de los participantes calificó este liderazgo como "Adecuado", mientras que un 21.7% lo evaluó como "Muy Bueno".

Sin embargo, un 17.4% de los encuestados consideró que el liderazgo es deficiente en estos aspectos.

Estos resultados sugieren que, aunque una gran parte de los encuestados percibe la comunicación de la alta gerencia de forma positiva, aún existen áreas de oportunidad para mejorar, particularmente en aquellos que consideran que la gestión comunicacional es deficiente.

Gráfico 2.¿Qué tan accesible considera a la alta gerencia para escuchar sus inquietudes o sugerencias?

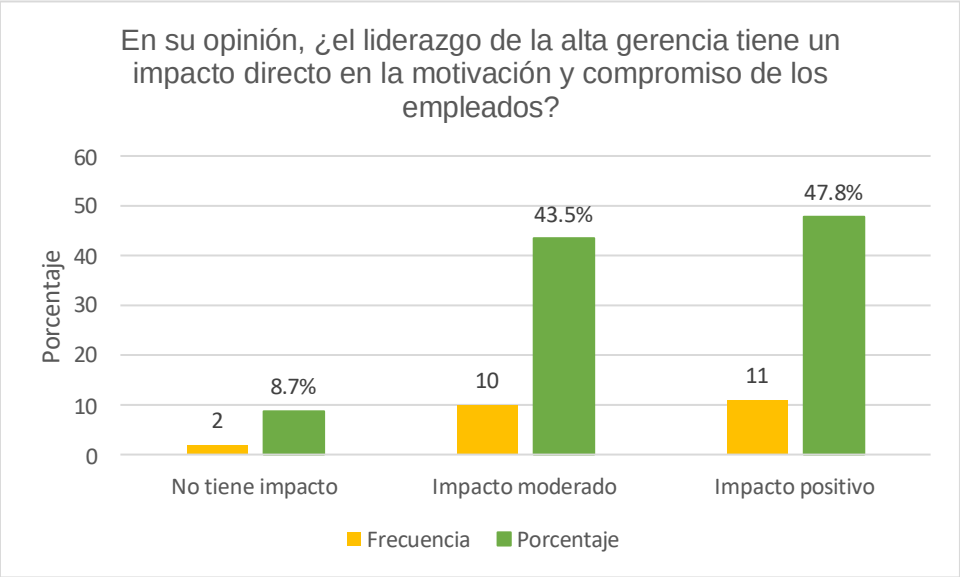


Análisis de la accesibilidad de la alta gerencia:

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados percibe a la alta gerencia como poco accesible, con un 56.5% de respuestas en esta categoría. En contraste, un 34.8% considera que la alta gerencia es accesible, y un 8.7% la califica como muy accesible.

Estos datos sugieren que existe una percepción mayoritaria de que la alta gerencia no es fácilmente accesible, lo cual podría señalar la necesidad de mejorar la cercanía o disponibilidad de los líderes en la organización.

Gráfico 3.En su opinión, ¿el liderazgo de la alta gerencia tiene un impacto directo en la motivación y compromiso de los empleados?

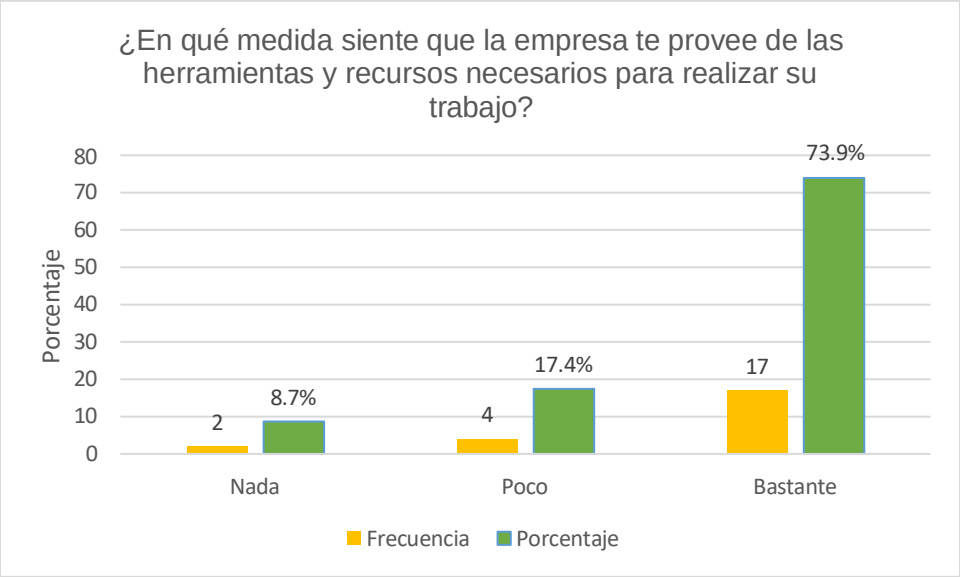


Análisis del impacto de la alta gerencia:

Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados considera que la alta gerencia tiene un impacto positivo en la organización, con un 47.8% de respuestas en esta categoría. Además, un 43.5% percibe un impacto moderado. Por otro lado, un 8.7% opina que la alta gerencia no tiene impacto.

Este análisis sugiere que la mayoría de los participantes percibe que la alta gerencia tiene una influencia positiva o, al menos, moderada dentro de la organización, aunque hay un pequeño porcentaje que considera que su impacto es nulo.

Gráfico 4.¿En qué medida siente que la empresa te provee de las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?



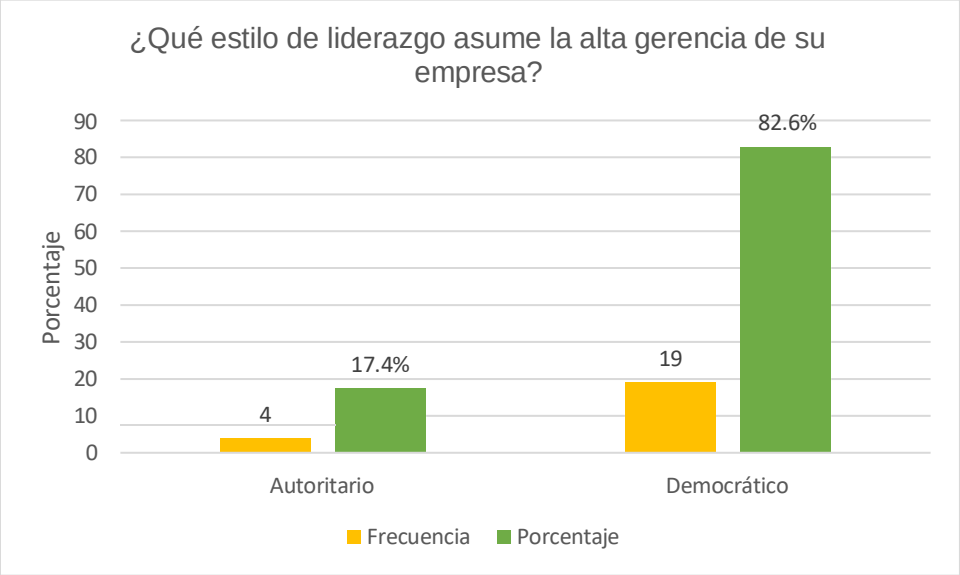
Análisis sobre la provisión de herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo:

Los resultados muestran que una amplia mayoría de los encuestados considera que la empresa les proporciona bastantes herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo, con un 73.9% de respuestas en esta categoría. Un 17.4% de los participantes opinó que la empresa les proporciona pocos recursos, mientras que un 8.7% indicó que no se les provee ningún recurso necesario para desempeñar su labor.

Maxwell, J. C. (2022) señala "El liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad. Para lograrlo, es fundamental equipar a las personas con las herramientas y recursos que necesitan para tener éxito."

Este análisis señala la importancia de equipar al equipo de trabajo con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo y sugiere que en INISER la gran mayoría de los encuestados siente que tiene lo necesario para realizar su trabajo. Sin embargo, un pequeño porcentaje considera que hay áreas de oportunidad en cuanto a los recursos disponibles.

Gráfico 5.¿Qué estilo de liderazgo asume la alta gerencia de su empresa?



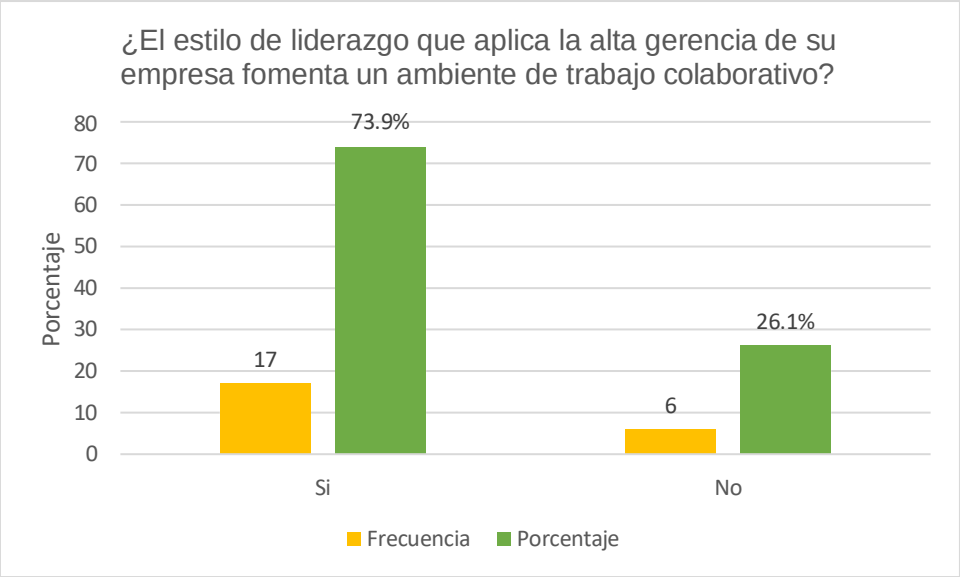
Análisis sobre el estilo de liderazgo de la alta gerencia:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibe que la alta gerencia adopta un estilo de liderazgo democrático, con un 82.6% de respuestas en esta categoría. Solo un 17.4% de los participantes considera que el liderazgo de la alta gerencia es autoritario.

John C Maxwell (2024) señala que "El liderazgo es un pilar fundamental para el buen sostenimiento de cualquier empresa y cada empresa debe elegir qué tipo es el adecuado para su adecuado funcionamiento".

Este análisis indica que, en general, los empleados perciben un enfoque de liderazgo colaborativo y participativo en la alta gerencia, lo cual podría reflejar una gestión más abierta a las opiniones y aportes de los colaboradores. Sin embargo, un pequeño porcentaje aún percibe un estilo más rígido o controlado.

Gráfico 6.¿El estilo de liderazgo que aplica la alta gerencia de su empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?

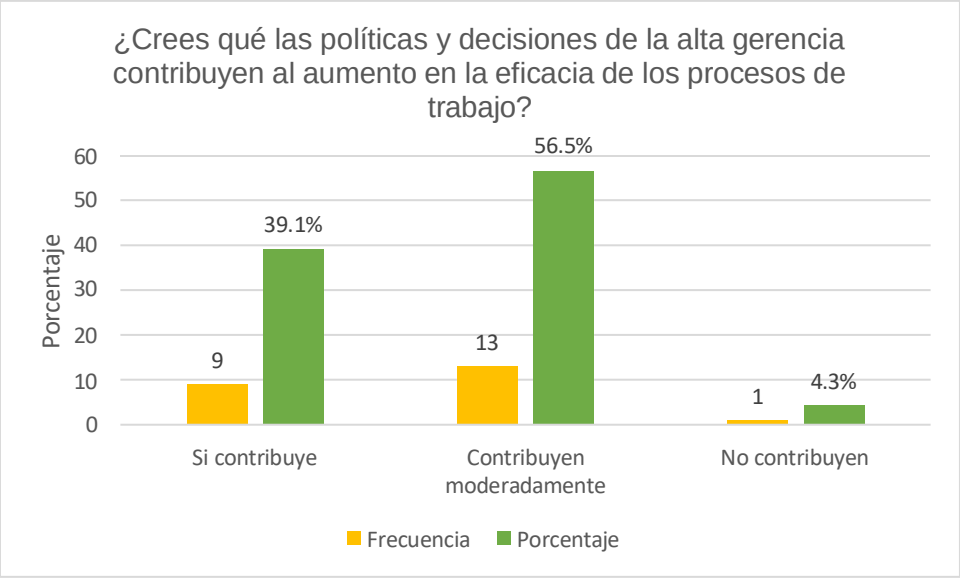


Análisis sobre el impacto del estilo de liderazgo en el ambiente de trabajo colaborativo:

Los resultados indican que una gran mayoría de los encuestados considera que el estilo de liderazgo de la alta gerencia fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, con un 73.9% de respuestas afirmativas. Por otro lado, un 26.1% de los participantes opina que el liderazgo no contribuye a crear un ambiente de trabajo colaborativo.

Este análisis sugiere que el estilo de liderazgo en la empresa, en su mayoría, se percibe como favorable para promover la colaboración entre los empleados. Sin embargo, hay un grupo que considera que este enfoque no está logrando generar el ambiente esperado para el trabajo en equipo.

Gráfico 7.¿Crees qué las políticas y decisiones de la alta gerencia contribuyen al aumento en la eficacia de los procesos de trabajo?

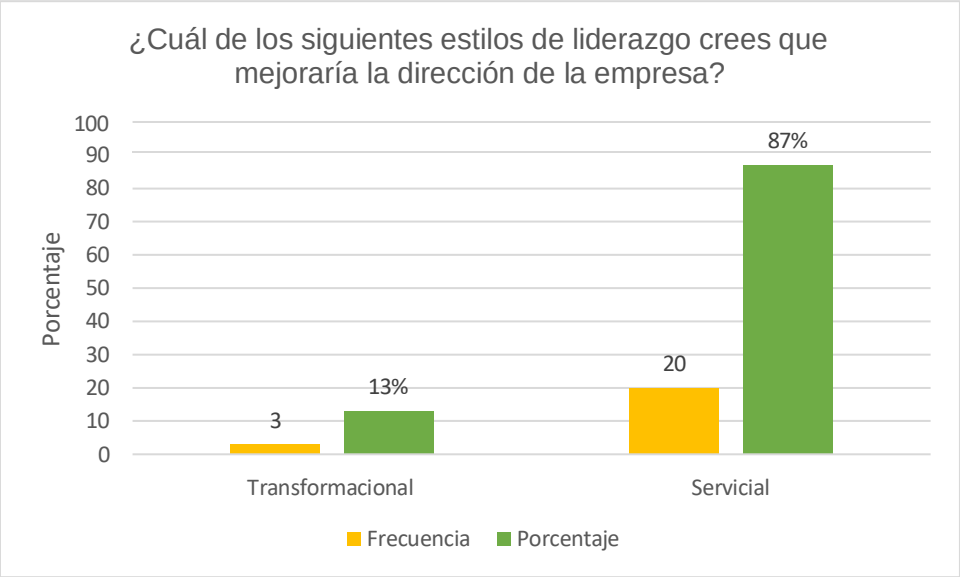


Análisis sobre la contribución de las políticas y decisiones de la alta gerencia a la eficacia de los procesos de trabajo:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados considera que las políticas y decisiones de la alta gerencia contribuyen moderadamente a mejorar la eficacia de los procesos de trabajo, con un 56.5% de respuestas en esta categoría. Un 39.1% opina que sí contribuyen significativamente, mientras que un 4.3% considera que las políticas y decisiones no contribuyen en absoluto a la mejora de los procesos.

Este análisis sugiere que, en general, los empleados perciben que las decisiones y políticas de la alta gerencia tienen un impacto positivo en la eficacia de los procesos de trabajo, aunque en su mayoría consideran que este impacto es moderado. Un pequeño porcentaje opina que no hay una contribución notable en este aspecto.

Gráfico 8.¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo crees que mejoraría la dirección de la empresa?



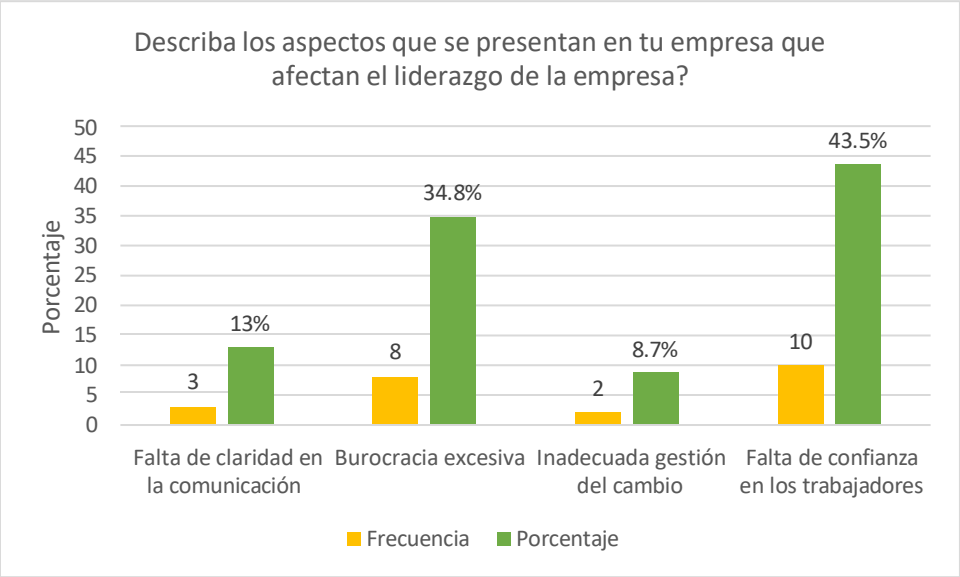
Análisis sobre el estilo de liderazgo que mejoraría la dirección de la empresa:

Los resultados muestran que una abrumadora mayoría de los encuestados considera que un estilo de liderazgo servicial sería el más adecuado para mejorar la dirección de la empresa, con un 87.0% de respuestas a favor. En cambio, un 13.0% optó por un estilo transformacional como el más adecuado.

Daniel Goleman (2020) "líder moderno es aquel que es capaz de poder mezclar los diferentes tipos de liderazgo y sacar lo mejor de ellos, es alguien coercitivo, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach".

Este análisis sugiere que los empleados perciben que un liderazgo enfocado en el servicio y apoyo a los colaboradores sería más efectivo para mejorar la dirección y el clima organizacional. El estilo transformacional, aunque tiene un apoyo menor, también es visto como una opción para mejorar la gestión

Gráfico 9.Describa los aspectos que se presentan en tu empresa que afectan el liderazgo de la empresa?



Análisis sobre los aspectos que afectan el liderazgo en la empresa:

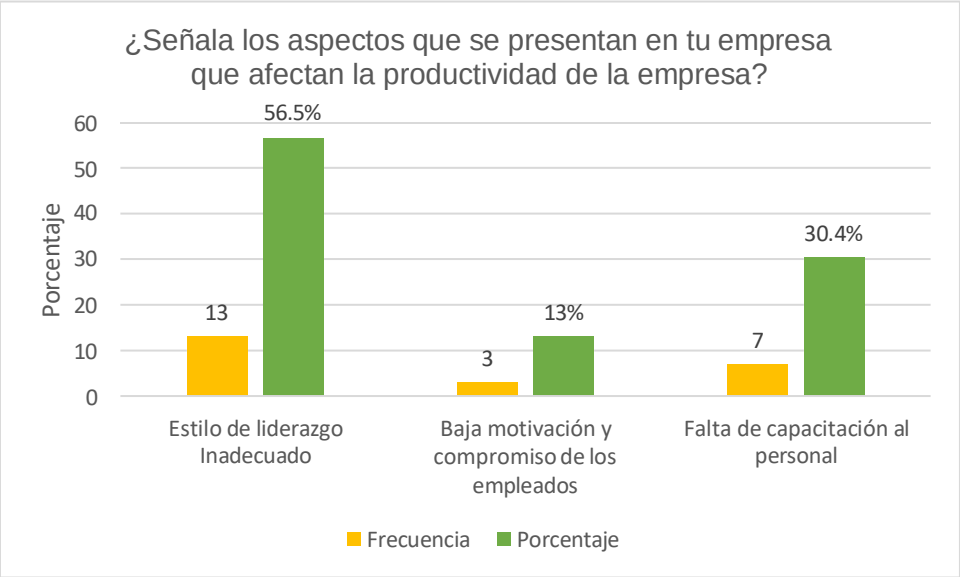
Los resultados indican que varios factores impactan negativamente el liderazgo dentro de la empresa:

1. Falta de confianza en los trabajadores: Este es el aspecto más señalado, con un 43.5% de los encuestados mencionando que la falta de confianza en los empleados afecta negativamente el liderazgo.
2. Burocracia excesiva: Un 34.8% considera que la burocracia dentro de la empresa es un obstáculo para un liderazgo eficaz, lo cual puede generar lentitud en los procesos de toma de decisiones y ejecución.
3. Falta de claridad en la comunicación: Un 13.0% de los participantes mencionó que la falta de comunicación clara también afecta el liderazgo, dificultando la alineación de los objetivos y las expectativas.
4. Inadecuada gestión del cambio: Aunque en menor medida, un 8.7% de los encuestados indicó que la falta de una gestión adecuada del cambio también impacta negativamente en el liderazgo.

Jesús Hijas · (2019) "el liderazgo efectivo en una empresa se ve influenciado por factores como la comunicación, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación al cambio". Estos elementos son cruciales para que un líder pueda motivar a su equipo y alcanzar los objetivos organizacionales.

Estos elementos son interdependientes y, cuando se manejan adecuadamente, pueden potenciar el liderazgo y, por ende, el éxito de la organización.

Gráfico 10.¿Señala los aspectos que se presentan en tu empresa que afectan la productividad de la empresa?



Análisis sobre los aspectos que afectan la productividad en la empresa:

Los resultados revelan que varios factores están influyendo en la productividad de la empresa:

1. Estilo de liderazgo inadecuado: Este factor es el más señalado por los encuestados, con un 56.5% de respuestas, lo que sugiere que un estilo de liderazgo no adecuado está impactando de manera significativa en la productividad, posiblemente por falta de dirección clara o un enfoque poco motivador.
2. Falta de capacitación al personal: Un 30.4% de los participantes indicó que la falta de formación adecuada para los empleados también afecta la productividad, lo cual podría generar deficiencias en el desempeño y limitar el desarrollo de habilidades clave.
3. Baja motivación y compromiso de los empleados: Aunque es el factor menos mencionado, con un 13.0%, este aspecto sigue siendo relevante, ya que la falta de motivación y compromiso suele traducirse en un menor rendimiento y dedicación en las tareas diarias.

Bolívar (2020) hay varios aspectos que pueden afectar la productividad de una empresa. Algunos de los más destacados incluyen:

1. Estilo de liderazgo: Un estilo de liderazgo inadecuado disminuye la productividad.

2. Capacitación y desarrollo: La falta de formación adecuada puede limitar las habilidades de los empleados, afectando su desempeño y, por ende, la productividad general.

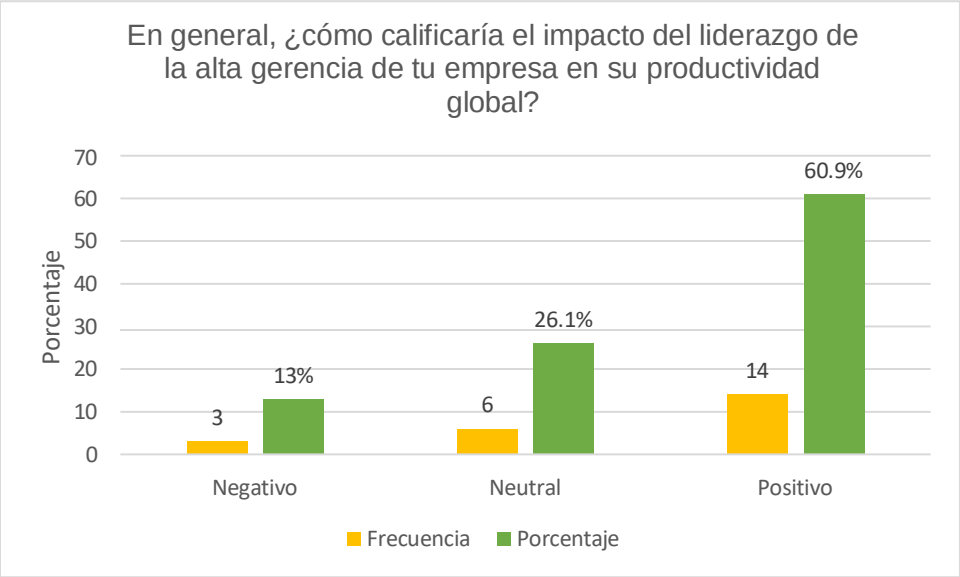
3. Falta de compromiso de los colaboradores: Desencadena un menor rendimiento de los empleados

Recursos tecnológicos: La disponibilidad y el uso eficiente de la tecnología son cruciales. Si la empresa no cuenta con herramientas adecuadas, puede haber retrasos y errores en los procesos.

5. Comunicación interna: Una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y falta de coordinación entre equipos

En conjunto, estos factores destacan áreas clave de mejora, como el liderazgo, la capacitación y el nivel de compromiso de los empleados, para mejorar la productividad en la empresa.

Gráfico 11.En general, ¿cómo calificaría el impacto del liderazgo de la alta gerencia de tu empresa en su productividad global?



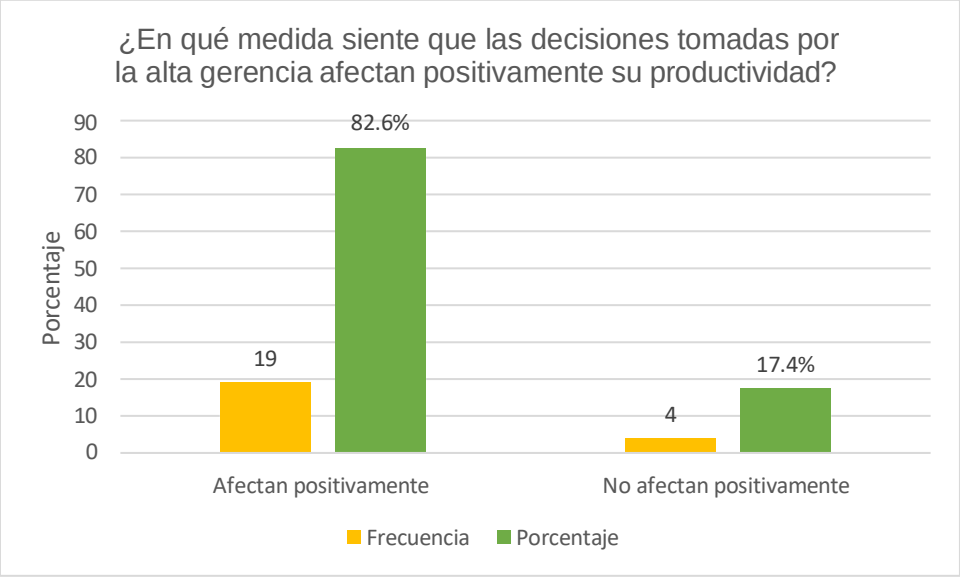
Análisis sobre el impacto del liderazgo de la alta gerencia en la productividad global:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibe un impacto positivo del liderazgo de la alta gerencia en la productividad global de la empresa, con un 60.9% de respuestas en esta categoría. Un 26.1% califica el impacto como neutral, lo que indica que no consideran que el liderazgo tenga una influencia clara o significativa, ya sea positiva o negativa. Por otro lado, un 13.0% de los participantes considera que el impacto es negativo, sugiriendo que el estilo de liderazgo podría estar afectando negativamente la productividad global.

Bolívar (20202) El liderazgo es uno de los factores más importantes de la productividad, de este depende que los colaboradores estén conectados y motivados con el cumplimiento de los objetivos y la efectividad. Todo líder debe tener la habilidad de influir en su equipo de trabajo de forma positiva, para que los indicadores de producción se mantengan o aumenten

Este análisis sugiere que, aunque la mayoría de los empleados considera que el liderazgo de la alta gerencia tiene un impacto favorable en la productividad, hay una proporción de la organización que aún percibe áreas de mejora, lo que indica que el liderazgo podría ser más efectivo si se abordan ciertos aspectos.

Gráfico 12.¿En qué medida siente que las decisiones tomadas por la alta gerencia afectan positivamente su productividad?

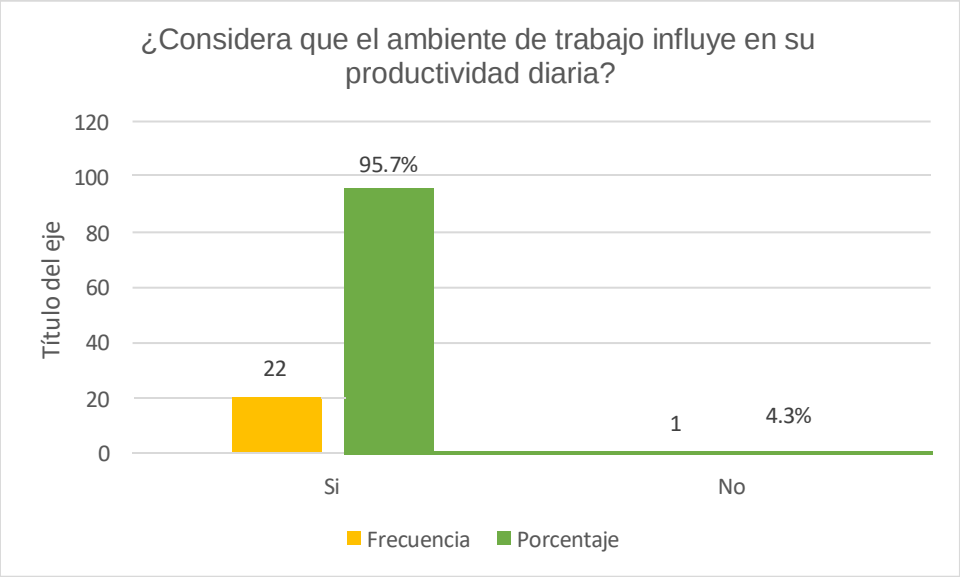


Análisis sobre el impacto de las decisiones de la alta gerencia en la productividad:

Los resultados muestran que una gran mayoría de los encuestados considera que las decisiones tomadas por la alta gerencia afectan positivamente su productividad, con un 82.6% de respuestas en esta categoría. Solo un 17.4% opina que las decisiones de la alta gerencia no afectan positivamente su productividad.

Este análisis sugiere que, en general, los empleados perciben que las decisiones de la alta gerencia tienen un impacto favorable en su rendimiento y en la productividad global. La gran mayoría de los encuestados considera que estas decisiones contribuyen de manera significativa al éxito en su trabajo.

Gráfico 13.¿Considera que el ambiente de trabajo influye en su productividad diaria?



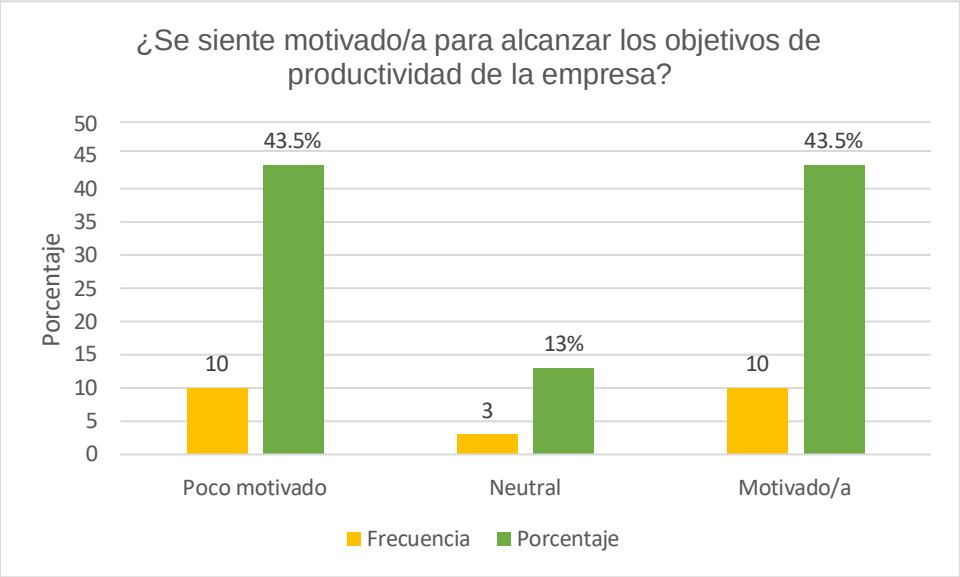
Análisis sobre la influencia del ambiente de trabajo en la productividad diaria:

Los resultados muestran que una abrumadora mayoría de los encuestados considera que el ambiente de trabajo influye directamente en su productividad diaria, con un 95.7% de respuestas afirmativas. Solo un 4.3% de los participantes opina que el ambiente de trabajo no tiene impacto en su productividad.

Bolívar (2020) El Clima laboral positivo puede motivar a los empleados, mientras que un clima negativo puede desincentivar su rendimiento.

Este análisis resalta la importancia del ambiente laboral en el desempeño de los empleados, sugiriendo que un entorno de trabajo favorable y positivo es un factor clave para mejorar la productividad diaria.

Gráfico 14.¿Se siente motivado/a para alcanzar los objetivos de productividad de la empresa?



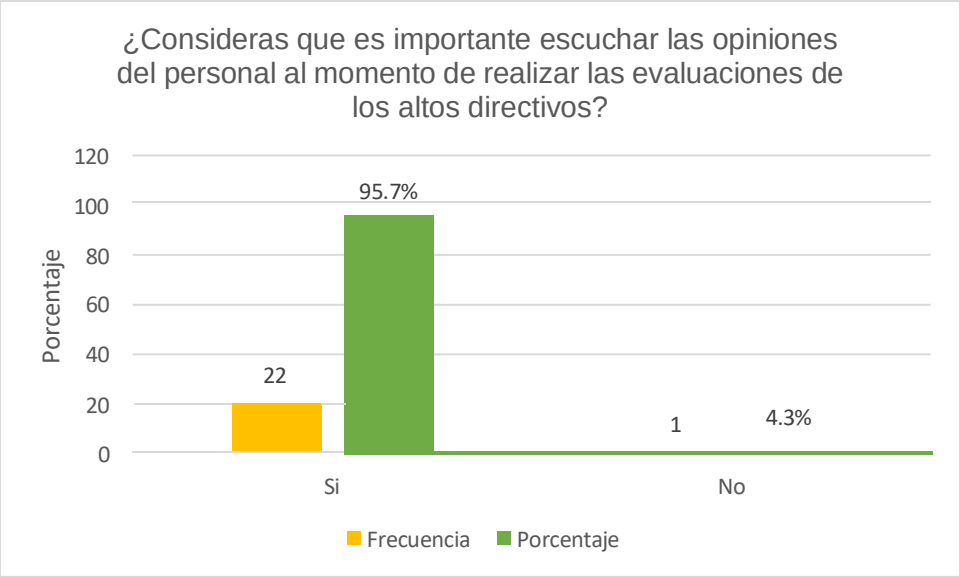
Análisis sobre la motivación para alcanzar los objetivos de productividad:

Los resultados muestran que las respuestas están distribuidas de manera equitativa entre los empleados motivados y los poco motivados. Un 43.5% de los encuestados se siente poco motivado para alcanzar los objetivos de productividad de la empresa, mientras que un 43.5% se considera motivado/a para cumplir con estos objetivos. Un 13.0% se encuentra en una posición neutral, sin una clara inclinación hacia la motivación o desmotivación.

Bolívar (2020) "Que los colaboradores estén conectados y motivados aumenta el cumplimiento de los objetivos y la productividad"

Este análisis sugiere que, aunque la mitad de los empleados se siente motivada para alcanzar los objetivos de productividad, hay una proporción significativa que siente una motivación baja, lo cual podría señalar la necesidad de estrategias para mejorar el compromiso y la motivación en la empresa.

Gráfico 15.¿Consideras que es importante escuchar las opiniones del personal al momento de realizar las evaluaciones de los altos directivos?

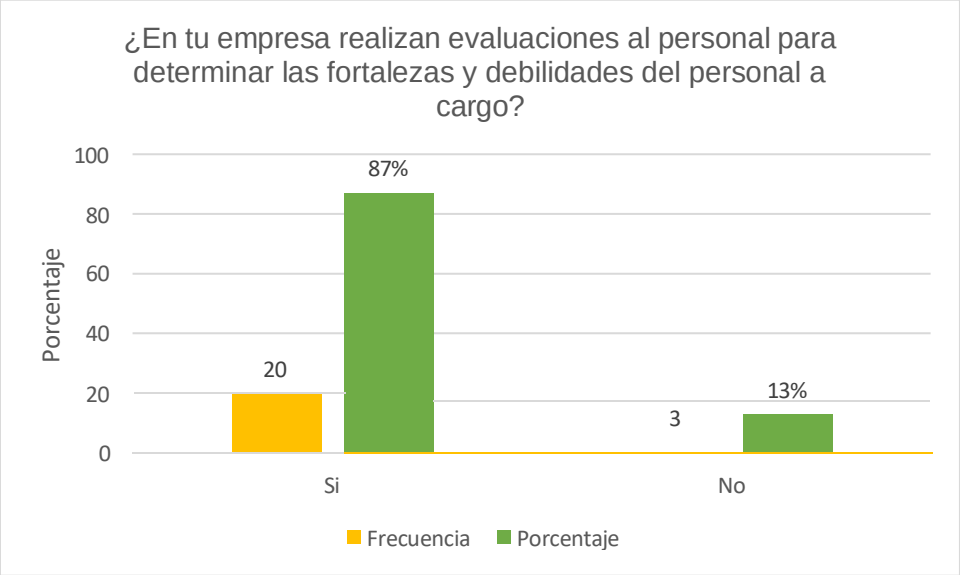


Análisis sobre la importancia de escuchar las opiniones del personal en las evaluaciones de los altos directivos:

Los resultados indican que una gran mayoría de los encuestados considera muy importante escuchar las opiniones del personal al momento de realizar las evaluaciones de los altos directivos, con un 95.7% de respuestas afirmativas. Solo un 4.3% opina que no es relevante tomar en cuenta estas opiniones.

Este análisis resalta que la mayoría de los empleados percibe que involucrar al personal en las evaluaciones de los directivos puede ser fundamental para mejorar la gestión y la toma de decisiones dentro de la empresa, promoviendo un ambiente más inclusivo y participativo.

Gráfico 16.¿En tu empresa realizan evaluaciones al personal para determinar las fortalezas y debilidades del personal a cargo?

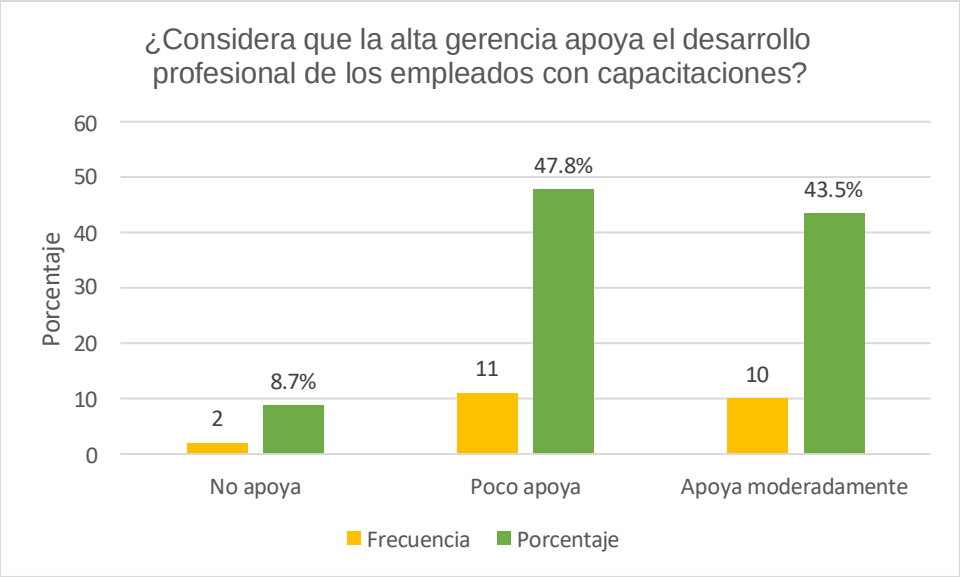


Análisis sobre las evaluaciones del personal para determinar fortalezas y debilidades:

Los resultados muestran que una gran mayoría de los encuestados indica que en la empresa se realizan evaluaciones al personal para identificar fortalezas y debilidades, con un 87.0% de respuestas afirmativas. En contraste, un 13.0% de los participantes opina que no se realizan este tipo de evaluaciones.

Este análisis sugiere que, en general, la empresa tiene un enfoque estructurado para evaluar al personal y trabajar en el desarrollo de sus fortalezas, así como en la mejora de las áreas de oportunidad. Sin embargo, una pequeña proporción de empleados siente que este proceso de evaluación no se lleva a cabo.

Gráfico 17.¿Considera que la alta gerencia apoya el desarrollo profesional de los empleados con capacitaciones?

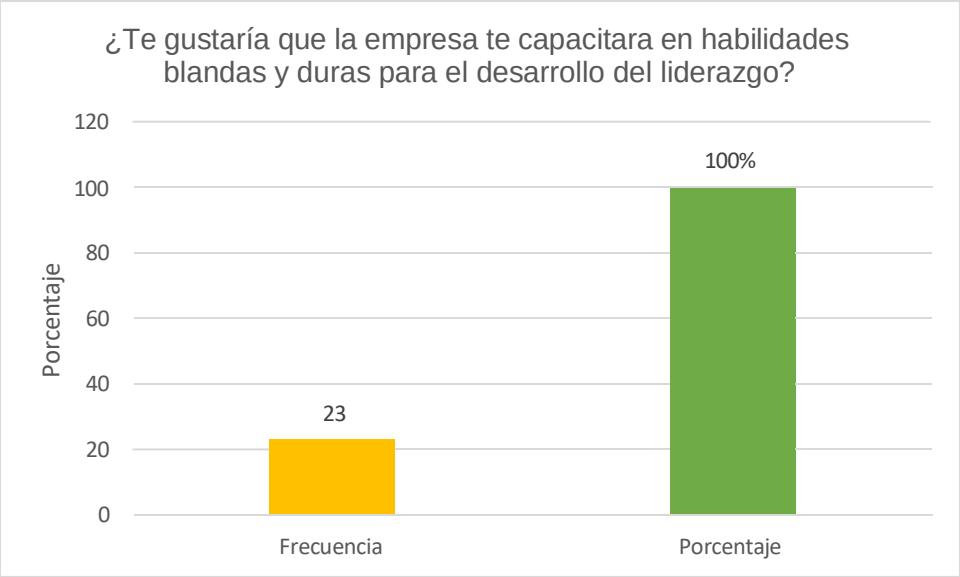


Análisis sobre el apoyo de la alta gerencia en el desarrollo profesional de los empleados:

Los resultados muestran que una gran mayoría de los encuestados considera que el apoyo de la alta gerencia en términos de capacitación es limitado. Un 47.8% opinó que la alta gerencia poco apoya el desarrollo profesional a través de capacitaciones. Un 43.5% considera que el apoyo es moderado, mientras que un 8.7% indicó que no reciben ningún apoyo en este aspecto.

Este análisis sugiere que, aunque existe cierto apoyo, la percepción general es que la alta gerencia podría hacer más para fomentar el desarrollo profesional de los empleados mediante programas de capacitación. Esto podría ser un área clave de mejora en la empresa.

Gráfico 18.¿Te gustaría que la empresa te capacitara en habilidades blandas y duras para el desarrollo del liderazgo?



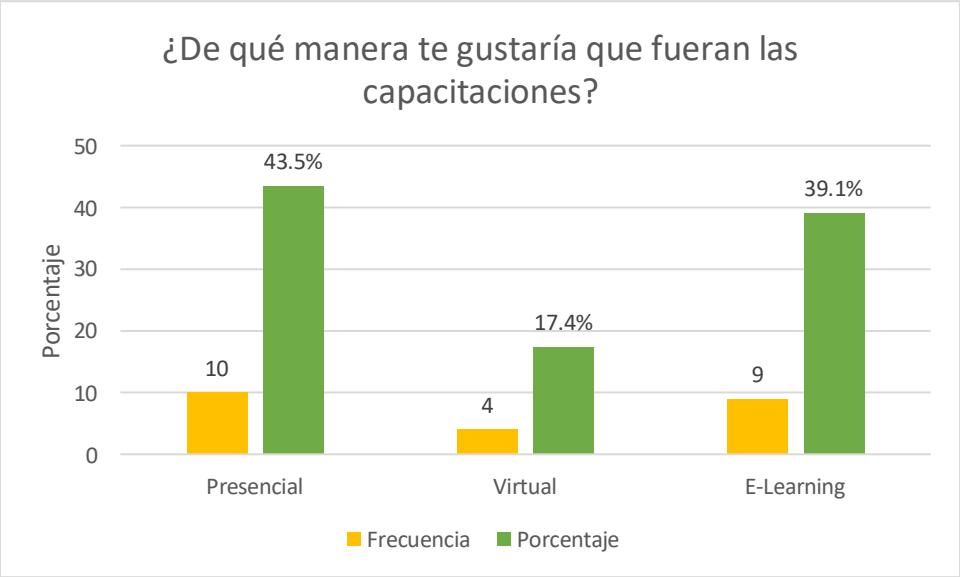
Análisis sobre el interés en recibir capacitación en habilidades blandas y duras para el desarrollo del liderazgo:

Los resultados muestran que el 100% de los encuestados está interesado en que la empresa los capacite en habilidades blandas y duras para el desarrollo del liderazgo. Este dato refleja un alto nivel de demanda y un claro interés en mejorar las competencias de liderazgo dentro de la organización.

Bolívar (2021) señala "La capacitación en liderazgo es esencial para cualquier líder. Es un proceso de aprendizaje y desarrollo para adquirir las habilidades y el conocimiento necesarios para liderar de manera eficaz".

Este análisis sugiere que los empleados valoran la oportunidad de seguir desarrollándose profesionalmente y consideran que la capacitación en estas áreas sería fundamental para su crecimiento dentro de la empresa.

Gráfico 19.¿De qué manera te gustaría que fueran las capacitaciones?



Análisis sobre las preferencias para el formato de capacitaciones:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados prefiere las capacitaciones presenciales, con un 43.5% de respuestas en esta categoría. Un 39.1% de los participantes opta por el formato E-Learning, mientras que un 17.4% prefiere las capacitaciones virtuales.

Este análisis indica que, aunque una porción significativa de los empleados prefiere formatos virtuales o E-Learning, la modalidad presencial sigue siendo la más valorada. Esto sugiere que los empleados pueden beneficiarse de una combinación de formatos de capacitación, adaptados a sus necesidades y estilos de aprendizaje.

9. RESULTADOS

Análisis y discusión de resultados

El estudio realizado sobre los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores ha permitido obtener una visión integral de las fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización. Los resultados de la encuesta revelan una visión bastante clara sobre el ambiente organizacional y el impacto del liderazgo de la alta gerencia en la productividad y motivación de los empleados. En general, la mayoría de los encuestados percibe un liderazgo democrático y accesible, lo que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, aunque se identifican áreas de mejora en cuanto a la claridad de la comunicación y la confianza en los empleados.

El liderazgo de la alta gerencia se considera, en su mayoría, positivo en cuanto a su impacto en la productividad global y en la motivación para alcanzar los objetivos, con un claro respaldo en cuanto a la importancia de escuchar las opiniones del personal durante las evaluaciones de los directivos. Sin embargo, también se identificaron varias áreas clave en las que la empresa podría mejorar, especialmente en la comunicación interna, la confianza en los empleados, y la capacitación del personal, la burocracia excesiva y la falta de claridad en la comunicación que afectan la efectividad del liderazgo.

El análisis ha revelado que el estilo de liderazgo tiene un impacto directo en la productividad de los colaboradores y en particular los colaboradores han seleccionado al liderazgo servicial como un factor clave en la mejora del ambiente laboral y el rendimiento organizacional ya que fomenta la confianza, el compromiso y la motivación de los colaboradores, lo que se traduce en una mayor eficiencia y efectividad en los resultados. Este enfoque facilita

la innovación, la resolución efectiva de problemas y la mejora constante de los procesos, lo cual tiene un impacto directo en la productividad y el desempeño de la empresa.

Asimismo, el uso adecuado de medios de evaluación, tanto cualitativos como cuantitativos, permite a la alta gerencia financiera medir el impacto de sus estrategias de liderazgo y realizar ajustes necesarios para optimizar el desempeño del equipo. La implementación de herramientas como encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño y retroalimentación continua facilita la identificación de áreas de mejora y contribuye a la alineación de los objetivos organizacionales. En cuanto al desarrollo profesional, si bien un alto porcentaje de empleados considera que las decisiones de la alta gerencia impactan positivamente su productividad, la capacitación sigue siendo un área clave de mejora. La mayoría de los empleados siente que la alta gerencia apoya moderadamente el desarrollo profesional a través de capacitaciones, y todos los encuestados expresaron su interés por recibir formación en habilidades blandas y duras para el desarrollo del liderazgo y productividad. Los empleados prefieren las capacitaciones presenciales como la modalidad más eficaz para su desarrollo profesional, aunque también hay un interés por las opciones E-Learning y virtuales.

En resumen, la empresa tiene un liderazgo en su mayoría positivo, pero para mejorar la productividad y motivación del personal, se deben fortalecer áreas como la capacitación, la confianza en los trabajadores, y la reducción de la burocracia. Además, la alta gerencia podría beneficiarse de evaluar de manera más efectiva las opiniones de los empleados para optimizar sus decisiones y estrategias. Estas acciones contribuirán no solo a la mejora del desempeño individual, sino también a la consolidación de una cultura organizacional sólida y enfocada en el éxito colectivo.

Capítulo IV. Aspectos administrativos

Cronograma de actividades

Cronograma para el desarrollo de la asignatura Monografía

Actividades Principales	Nov-24				Dic-24				Ene-25				Feb-25				Mar-25		
			1S	2S	3S		4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S
1.Antecedentes y contexto del problema 2.Objetivos (General y específicos) 3.Preguntas de investigación																			
4. Justificación 5. Limitaciones																			
1. Variables 2. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación 3. Supuestos básicos 4. Técnicas de redacción científica																			
1. Estado del arte																			
2.Perspectiva teórica asumida																			
3. Contexto de la investigación																			
Diseño de Poster en base al Índice institucional (según el formato CNEA 2024)																			
Enfoque Cuantitativo 1.Tipo de diseño 2.Población y muestra 3.Variables (operacionalizaciónde variables)																			
Enfoque cualitativo 4.Enfoque cualitativo asumido y justificación Muestra teórica y sujetos del estudio Enfoque Mixto																			
PRESENTACION POSTER																			
1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 2. Confiabilidad y validez de los instrumentos																			
1. Procesamiento de datos y análisis de información. 2. Métodos y técnicas para el procesamiento de datos y análisis de información. 3. Criterios de calidad: Credibilidad, confiabilidad, transferibilidad y triangulación																			
1. Manejo de Excel 1. Uso del SPSS y su relación con tablas y grafico de análisis para la comprensión de los resultados de investigación																			
Inteligencia Artificial																			
DISCUSIÓN DE RESULTADOS *Análisis críticos y comparación con la bibliografía y su correspondencia con marco teórico y antecedentes *Revisión y aprobación del informe según las normas establecidas																			
CONCLUSIÓN *Elaboración de conclusiones *Bibliografía según las normas utilizadas Procedimiento y selección de anexo																			
EJERCICIO DE PRESENTACION DEL INFORME FINAL ARGUMENTATIVO																			
DEFENSA																			

Recursos: humanos, materiales y financieros

Recursos Humanos: Se trata simplemente del conjunto de las personas que van a intervenir en el proyecto, ya sean internas o externas a la empresa. En este proyecto intervienen 2 investigadores, 1 tutor metodológico, 1 tutor científico y 23 funcionarios de la Gerencia Financiera de INISER.

Recursos Materiales: Los recursos materiales se refieren a todo lo que el equipo investigativo a necesitar para llevar a cabo la tesis: los equipos informáticos, los programas, etc.

1. Computadoras laptops
2. OFFICE
3. El software IBM SPSS Statistics
4. Celulares
5. Impresora

Recursos financieros: Los recursos financieros se refieren al presupuesto general del proyecto. En otras palabras, todos los costos y gastos que pueden producirse a lo largo del proyecto:

Presupuesto:

Componente	X DIA	X UNIDAD	TOTAL EN CORODBAS
Pasaje	2.50		75.00
Comida	120.00		720.00
Copias		1.50	75.00
Papel		200.00	200.00
Impresiones		3.00	300.00
Empastado		700.00	700.00
			C$ 2,320.00

10. Conclusión

Producto del análisis e interpretación de los resultados, a la luz del marco teórico, en función de los objetivos y preguntas directrices se llega a las siguientes conclusiones:

Los factores claves que inciden en el liderazgo gerencial incluyen la toma de decisiones estratégicas, la comunicación clara, la capacidad de adaptación al cambio, y la creación de un entorno de respeto y confianza. Estos elementos son fundamentales para que el liderazgo sea efectivo y promueva un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

El estilo de liderazgo predominante en la alta gerencia financiera de INISER es el liderazgo democrático, caracterizado por la participación activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, y el estilo seleccionado por los colaboradores es el liderazgo servicial, que se enfoca en el bienestar y desarrollo de los empleados. Ambos estilos fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

El liderazgo tiene un impacto directo en la productividad de los colaboradores. Un liderazgo servicial, que prioriza el bienestar y desarrollo profesional de los empleados, contribuye a una mayor confianza, compromiso y motivación, lo que mejora la productividad organizacional y el rendimiento de los colaboradores.

INISER deberá utilizar diferentes métodos para evaluar el liderazgo y la productividad, como encuestas de autoevaluación, evaluaciones cuantitativas por metas y objetivos ,aplicación de software de evaluaciones de desempeño a todo el personal.

Para mejorar la productividad y el liderazgo dentro de INISER, es fundamental que la alta gerencia se enfoque en la capacitación continua. Esta capacitación debe centrarse en el fortalecimiento de las habilidades de comunicación efectiva, la construcción de confianza, la

resolución de conflictos y el desarrollo profesional de los colaboradores. Estos esfuerzos contribuirán no solo a mejorar el desempeño individual, sino también a consolidar una cultura organizacional sólida y enfocada en el éxito colectivo.

En resumen , para fortalecer estos aspectos, es crucial que INISER invierta en áreas como la comunicación, la capacitación continua y la confianza en los colaboradores. Además, la implementación del liderazgo servicial puede transformar la organización, permitiendo que los líderes actúen como facilitadores del desarrollo personal y profesional de sus equipos. La combinación de un liderazgo ético, colaborativo y una capacitación adaptada a las necesidades de los empleados contribuirá significativamente a mejorar la productividad y el clima organizacional.

11. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones para mejorar el liderazgo y a productividad en la organización, se recomienda:

1. **Mejorar la comunicación interna**, asegurando mayor claridad en los mensajes de la alta gerencia y creando espacios donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias.

2. **Fomentar la confianza en los trabajadores** a través de la delegación de responsabilidades donde los empleados se sientan valorados y respaldados. Promover la delegación de responsabilidades y dar mayor autonomía a los equipos para que sientan un mayor compromiso con los resultados de la empresa.

3. **Reducir la burocracia** dentro de la organización, simplificando los procesos internos y promoviendo la agilidad en la toma de decisiones. Esto puede incluir la revisión de procedimientos administrativos y la implementación de herramientas tecnológicas que agilicen las tareas diarias, aumentando así la eficiencia y reduciendo la frustración de los empleados.

4. **Incorporar el Liderazgo Servicial:** Adoptar un enfoque de **liderazgo servicial** en la alta gerencia. Este modelo se enfoca en poner las necesidades de los empleados en primer lugar, promoviendo un entorno de confianza, apoyo y desarrollo personal. Empoderar a sus equipos, fomentar la colaboración y actuar como facilitadores en lugar de autoridades.

5. **Crear un plan estructurado de desarrollo profesional** que incluya tanto formación interna como externa, con un enfoque especial en el desarrollo del liderazgo dentro de la empresa para todos los niveles jerárquicos.

6. **Invertir más en la capacitación continua**, tanto en habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) como en habilidades técnicas (herramientas digitales, gestión de proyectos), con un enfoque especial en la **capacitación en liderazgo.**

7. **Ofrecer modalidades diversificadas de capacitación**, como **presenciales**, **virtuales** y **E-learning**, para satisfacer las diferentes preferencias de los empleados y maximizar la accesibilidad a la formación.

8. **Fomentar la participación del personal** en la evaluación de los directivos, lo que contribuiría a crear una cultura de retroalimentación y mayor involucramiento de los empleados en la toma de decisiones.

9. **Evaluación 360° y Retroalimentación:** Implementar un sistema de evaluación donde los empleados puedan dar su feedback sobre los directivos, promoviendo una cultura de mejora continua y mayor involucramiento en los procesos de toma de decisiones.

Implementando estas recomendaciones, la empresa podría mejorar tanto el ambiente laboral como la productividad global, así como aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

12. Referencias

Libros:

1. Michael J. Bolaños Davis (2022) Gerencia 2022.

2. John C. Maxwell (2019) Los cambios en liderazgo

3. Daniel Goleman (2022) Como ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional si importa?

4. John C. Maxwell (2021) 21 Leyes Del Liderazgo En La Biblia Aprenda a Liderar de Los Hombres Y Mujeres de Las Escrituras

5. Jesús Hijas, (2019) Hacia un Liderazgo Más Humano en Tiempos de Inteligencia Artificial

6. John C. Maxwell (2020) La mejor inversión de un líder: La atracción, el desarrollo y la multiplicación de líderes.

7. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

8. Bolívar, J. M. (2020). Productividad en la era digital: Cómo gestionar el tiempo y el trabajo en un mundo hiperconectado.

9. Antonio Espinoza Ruiz (2019) La Ecuación del Liderazgo y emprendedor nicaragüense. La-crisis-de-liderazgo-organizacional-en-nicaragua-el

10. Sánchez, J. C. (2002). *Estadística aplicada a la educación* (Módulo 1 de Maestría en Pedagogía).

Revistas:

11. El liderazgo y la Gerencia (Jorge Paz Parra) file:///E:/alumbi/Descargas/revista,+Gestor_a+de+la+revista,+1200-3879-1-CE%20(1).pdf

12. Teoría del liderazgo situacional: ¿Por qué apostar por este modelo? (Aurora Jimenez Del Río) https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/liderazgo-situacional/

13. *Oscar Danilo Martínez Valdivia* Modelo de enseñanza aprendizaje basado en el TPACK_https://revistajireh.uml.edu.ni/publicaciones/vol-1-num-1-2021/119-2/

BLOG:

14. Nicola Wylie (noviembre 15, 2023) Consultado 30 de noviembre 2024.Recuperado de https://www.ispring.es/blog/capacitacion-de-liderazgo

15. SAP Concur Team (2022) Conozca cómo aumentar la productividad de los empleados https://www.concur.co/blog/article/productividad-del-empleado

16. Cómo medir y mejorar la productividad laboral https://www.bizneo.com/blog/productividad-en-el-trabajo/

17. Marta Grañó Calvete (2023) : 5 Tendencias en liderazgo y gestión de equipos para 2024. https://www.obsbusiness.school/blog/5-tendencias-en-liderazgo-y-gestion-de-equipos-para-2024

FOROS:

18. Pilar Jericó (2015) Cómo afrontar la crisis del liderazgo según Davos https://www.pilarjerico.com/como-afrontar-la-crisis-del-liderazgo-segun-davos/

TESIS:

19. (Adriana Mireya López Monroy, 2022) INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/228ddd43-9b69-48b0-a30c-2d534bb18526/content

20. (Stephanie García , Miguel Munguía, Rosa Gómez ; 2021) Gestión de liderazgo y su importancia a nivel empresarial. https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14638/1/14638.pdf

21. (Coronel;2021) "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN GRUPO E INVERSIONES YUCRA S.A.C., 2020". (Coronel;2021) file:///E:/alumbi/Escritorio/FCE/I%20PARCIAL/Tesis_LiderazgoEmpresarial_Productividad_Personal_Inversiones%20Yucra%20SAC.pdf

22. (UCC, 2023) Desarrollo y Administración de la Cultura Organizacional Reflejado en el Desempeño y Productividad de los Trabajadores en la Empresa Karpimuebles Durante el Período de Enero a Julio 2023 http://repositorio.ucc.edu.ni/1286/1/TESIS%20FINAL.kARPI.pdf

Sitios web:

23. Krause, G. (15 de enero de 2023). *Definición de gerencia. Jerarquía, tipos, objetivos*. Definicion.com. https://definicion.com/gerencia/

24. Los niveles gerenciales https://conarh.com.mx/blog/los-niveles-gerenciales

25. https://books.google.com.ni/books?id=weD4DwAAQBAJ&pg=PP24&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

26. https://www.personio.es/glosario/productividad-laboral/

27. El impacto del liderazgo en la productividad Matt Tenney https://businessleadershiptoday.com/how-do-leaders-affect-productivity/

28. Liderazgo gerencial: cómo desarrollarlo ALEJANDRO SALAZAR LANDIN (2022) https://www.cofide.mx/blog/liderazgo-gerencial-como-desarrollarlo#:~:text=El%20liderazgo%20gerencial%20es%20la,de%20la%20concentraci%C3%B3n%20de%20esfuerzos.

29. Teorías de liderazgo por lrivera@reddinconsultants.c https://reddinconsultants.com/blog/teorias-de-liderazgo/

30. Cómo el liderazgo de servicio fomenta el compromiso de los empleados https://ceinterim.com/es/liderazgo-de-servicio-compromiso-de-los-empleados/#:~:text=Los%20l%C3%ADderes%20serviciales%20crean%20entornos,la%20misi%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

31. Chanta Peak (2024) The Role of Servant and Transformational Leadership | Shaping the Next Generation https://www.linkedin.com/pulse/role-servant-transformational-leadership-shaping-next-chanta-peak-lnbbc

13. Anexos o Apéndices

FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Agnitio Ad Verum Ducit"

Factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores

La encuesta tiene como objetivo identificar los factores clave que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y cómo estas prácticas afectan la eficiencia y el rendimiento de los equipos de trabajo. Los resultados obtenidos permitirán comprender la relación entre el liderazgo y la productividad en el entorno organizacional.

Instrucciones: Por favor, conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia en la organización. Sus respuestas son confidenciales las que se utilizarán para mejorar los procesos internos y productivos. Marque la respuesta de su preferencia.

I. ¿Cómo calificaría el liderazgo de la alta gerencia en términos de eficacia, claridad y transparencia en la comunicación?

0. Deficiente ()
1. Adecuado ()
2. Muy bueno ()

II. ¿Qué tan accesible considera a la alta gerencia para escuchar sus inquietudes o sugerencias?

0. Poco accesible ()
1.Accesible ()
2.Muy accesible ()

III. En su opinión, ¿el liderazgo de la alta gerencia tiene un impacto directo en la motivación y compromiso de los empleados?

0. No tiene impacto ()
1. Impacto moderado ()
2. Impacto positivo ()

IV. ¿En qué medida siente que la empresa te provee de las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

0. Nada ()
1. Poco ()
2. Bastante ()

V. ¿Qué estilo de liderazgo asume la alta gerencia de su empresa?

0. Servicial ()
1. Autoritario ()
2. Democrático ()
3. Transformacional ()
4. Transicional ()

VI. ¿El estilo de liderazgo que aplica la alta gerencia de su empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?

0 Si () 1. No ()

VII. ¿Crees qué las políticas y decisiones de la alta gerencia contribuyen al aumento en la eficacia de los procesos de trabajo?

0. Si contribuyen ()
1. Contribuyen moderadamente ()
2. No Contribuyen ()

VIII. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo crees que mejoraría la dirección de la empresa?

0. Autoritario ()
1. Transformacional ()
2. Democrático ()
3. Transicional ()
4. Servicial ()
5. Otros_____

IX. Describa los aspectos que se presentan en tu empresa que afectan el liderazgo de la empresa?

0. Falta de Claridad en la comunicación ()
1. Burocracia excesiva ()
2. Inadecuada Gestión del Cambio ()
3. Falta de confianza en los trabajadores ()

X. ¿Señala los aspectos que se presentan en tu empresa que afectan la productividad de la empresa?

0. Estilo de Liderazgo Inadecuado ()

1. Alta rotación de personal ()

2. Baja Motivación y Compromiso de los Empleados ()

3. Falta de capacitación al personal ()

4. Otros aspectos_____

XI. En general, ¿cómo calificaría el impacto del liderazgo de la alta gerencia de tu empresa en su productividad global?

- Negativo ()
- Neutral ()
- Positivo ()

XII. ¿En qué medida siente que las decisiones tomadas por la alta gerencia afectan positivamente su productividad?

0. Afectan positivamente ()
1. No afectan positivamente ()

XIII. ¿Considera que el ambiente de trabajo influye en su productividad diaria?

0. Si ()
1. No ()

XIV. ¿Se siente motivado/a para alcanzar los objetivos de productividad de la empresa?

0. Poco motivado/a ()
1. Neutral ()
2. Motivado/a ()

XV. Consideras que es importante escuchar las opiniones del personal al momento de realizar las evaluaciones de los altos directivos?

0. Si ()
1. No ()

XVI. ¿En tu empresa realizan evaluaciones al personal para determinar las fortalezas y debilidades del personal a cargo?

0. Si ()
1. No ()

XVII. ¿Considera que la alta gerencia apoya el desarrollo profesional de los empleados con capacitaciones?

0. No apoya ()
1. Poco apoya ()
2. Apoya moderadamente ()
3. Apoya bastante ()

XVIII. Te gustaría que la empresa te capacitara en habilidades blandas y duras para el desarrollo del liderazgo?

0. Si ()
1. No ()

XIX. De qué manera te gustaría que fueran las capacitaciones?

0. Presencial ()
1. Virtual ()
2. E-learning ()

20. Cómo crees que el liderazgo de alta gerencia podría apoyarte para mejorar la productividad de la empresa?

_____

_____

Gracias por su tiempo

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema	Problema	Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Posibles temáticas a desarrollar en el Marco Teórico
"Factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el periodo del III cuatrimestre 2024 a 2025."	En un mundo empresarial ideal, ampliar la definición de liderazgo gerencial supondría una ventaja para las organizaciones. La capacidad de trabajar en equipo y entornos transculturales, incluso	¿Qué factores inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el III cuatrimestre 2024 a 2025?	1. ¿Qué factores inciden en el liderazgo de la alta gerencia ?	Identificar los factores que inciden en el liderazgo de la alta gerencia financiera y como afecta la productividad de los colaboradores del Instituto de Seguros y Reaseguros del distrito I de la ciudad de Managua durante el III cuatrimestre 2024 a 2025."	1. Establecer los factores que inciden en el liderazgo gerencial.	**HIPOTESIS GENERAL:**	Liderazgo ,concepto ,características, funciones , cualidades de liderazgo. atributos , Beneficios de liderazgo para la empresa
	Es por ello que ante el actual difícil contexto social ,económico y geopolítico internacional la gestión del liderazgo cobra mayor importancia y se convierte en una herramienta clave para las organizaciones, para su supervivencia y desarrollo.		2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que asumen los gerentes del área financiera del Instituto de Seguros y Reaseguros?		2. Determinar el estilo de liderazgo que asumen los gerentes del área financiera del Instituto de Seguros y Reaseguros.	1. El liderazgo de la alta gerencia financiera influye de manera efectiva en la productividad de los colaboradores de INISER.	Estilos de liderazgos . Ventahas y Desventajas
	Los líderes deben estar atentos a las señales de un panorama cambiante, con la disposición de realizar los ajustes necesarios en sus organizaciones, siempre y cuando mantengan una visión en la que los valores sigan presentes.		3. ¿En qué medida el liderazgo de la gerencia financiera influye en la productividad de sus colaboradores?		3.Especificar en qué medida el liderazgo de la gerencia financiera influye en la productividad de sus colaboradores.		Influencia del liderazgo en la productividad.
	El problema que afronta las organizaciones tiene que ver con la manera de asumir el liderazgo por parte de quienes tienen personal a cargo, dada la dinámica de la organización, la inmediatez de las actividades del día a día, la falta de liderazgo de los jefes está generando insatisfacción e incertidumbre frente a los nuevos desafíos que se enfrentan		4. ¿Cómo evaluar la productividad de los colaboradores de INISER?		4. Evaluar la productividad de los colaboradores de INISER.	**HIPOTESIS ALTERNATIVA:**	Factores que influyen en la productividad laboral . Claves para aumentar la productividad de los empleados.Formas de evaluación de la productividad
			5. ¿Cómo desarrollar las habilidades de liderazgo de los colaboradores de INISER?		5. Formular una propuesta de capacitación, para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los colaboradores de INISER.	1. Si el liderazgo de la alta gerencia financiera no se desarrolla adecuadamente repercute en una baja productividad de los colaboradores de INISER.	Habilidades para el desarrollo del liderazgo Capacitaciones para el desarrollo de habilidades de liderazgo. Capacitaciones para mejorar la Productividad

INSTITUTO NICARAGUENSES DE SEGUROS Y REASEGUROS
INISER

Datos relevantes

En el contexto de los daños causados por el terremoto de Managua de 1972, nace el 16 de octubre de 1979 el Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros (INISER), conforme Decreto de Nacionalización No.107 de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional, a fin de garantizar la protección de los intereses de los asegurados y la continuidad de la actividad aseguradora en Nicaragua.

INISER asumió la misión histórica de hacer llegar los beneficios del seguro a todos los sectores socioeconómicos del país, con criterios de servicio y de satisfacción real y efectiva de sus necesidades de protección, compensando de manera oportuna pérdidas ocasionadas por siniestros, captando recursos monetarios para canalizarlos a través del sistema financiero a los programas de desarrollo nacional, velando siempre por la rentabilidad y seguridad de las inversiones, promocionando de manera simultánea una cultura de seguros y el avance de las ciencias aseguradoras en sus aplicaciones a la realidad de Nicaragua.

A partir de 1990 se produjo un cambio radical del contexto, determinado por los Planes de Ajuste Estructural Macroeconómicos pactados por los organismos internacionales con las tres administraciones que gobernaron Nicaragua de 1990 al 2006. En 1996 la reforma a la Ley General de Instituciones de Seguro (Ley 227), marcó el inicio de un nuevo ciclo de desarrollo de

la actividad aseguradora en Nicaragua, finalizando el monopolio del mercado de seguros, dando lugar a la creación de compañías privadas de seguro y estimulando un nuevo escenario de libre competencia empresarial. En ese período, INISER experimentó su más dura prueba.

Creación:

El Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros (INISER), fue creado como un Ente Autónomo del Estado Nicaragüense, mediante el Decreto JGRN N° 107 Ley de Nacionalización y Creación del INISER publicado en la Gaceta, Diario Oficial N° 36, del 20 de octubre de 1979 y sus reformas. De acuerdo con su Ley Creadora, INISER cuenta con personalidad jurídica, patrimonio propio y capacidad suficiente para adquirir derechos y contraer obligaciones. La actividad principal del INISER es la contratación y administración de los Seguros, Reaseguros y Fianzas en Nicaragua. El 27 de agosto del 2010 entra en vigor la Ley N° 733 "Ley General de Seguros, Reaseguros y Fianzas", que rige las operaciones de las Instituciones de Seguros constituidas formalmente en Nicaragua, sean estas de naturaleza privada, estatal o mixta bajo la supervisión de la SIBOIF como ente regulador.

Fundación: 1979

Sede: Managua, Managua

Somos la compañía de seguros y reaseguros, líder en el mercado nicaragüense de seguros, con más de 40 años de experiencia brindando el mejor trato a más de 1,000,000 asegurados. Contribuimos con el desarrollo económico, social, productivo y cultural promoviendo opciones de aseguramiento ajustadas a las necesidades de la población.

Tenemos la mayor participación de mercado en el sistema de seguros nicaragüense, como resultado de una eficiente gestión administrativa y del sólido respaldo financiero.

MISIÓN

Hacer llegar los beneficios de los seguros a los sectores socio económicos más amplios del país. Con eficacia, servicio eficiente y a precios competitivos.

VISIÓN

Ser la compañía de seguros más rentable, líder en el mercado, con la más alta calidad en sus procesos, proporcionando productos y servicios de excelencia, con recursos humanos altamente calificados, orientados a la satisfacción de nuestros clientes y apoyados fuertemente con tecnologías de información de punta.

Sitio web: http://www.iniser.com.ni

Sector: Seguros

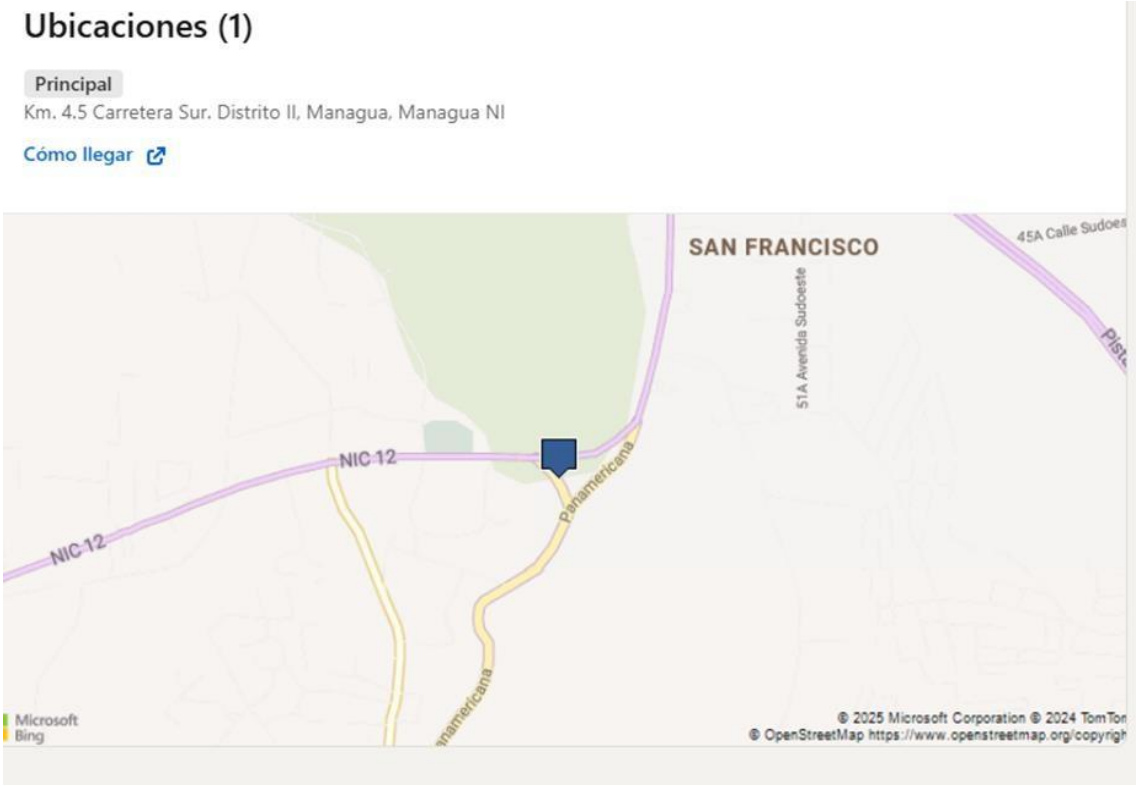
Tamaño de la empresa: 201-500 empleados

MERCADO DE SERVICIOS:

Dentro de los tipos de seguros que brinda la institución se encuentra:

1. Seguros de automóviles:
2. Seguros de incendio:
3. Seguros de vidas de personas:
4. Seguros patrimoniales:

5. Seguros empresariales:



Gerentes de área

M.Sc. Freddy Castañeda

Auditor Interno 2255-7575
fcastaneda@iniser.com.ni

Lic. Aura Gretchen Mena

Administrador de Prevención de LD/FT .
2255-7575
amena@iniser.com.ni

Lic. Gloria Esther Urbina Martínez

Contralora Normativa

Ing. Ernesto Somarriba

Gerente de Sucursales
2255-7575
esomarriba@iniser.com.ni

Lic. Hubert Guadamuz

Gerente de RRHH 2255-7575
hguadamuz@iniser.com.ni

Act. Roberto Núñez

Gerente de Actuarial y Estadística
2255-7575
rnunezc@iniser.com.ni

Lic. Carolina Barboza Montoya

Gerente de Tecnologías de la Información.
2255-7575
cbarboza@iniser.com.ni

Lic. Xavier Largaespada

Gerente de Calidad OyM
2255-7575
xlargaespada@iniser.com.ni

Lic. Ignacio Silva

Presupuesto
isilva@iniser.com.ni
2255-7575

INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGUROS Y REASEGUROS (INISER)
(Una Institución estatal constituida y domiciliada en Nicaragua)

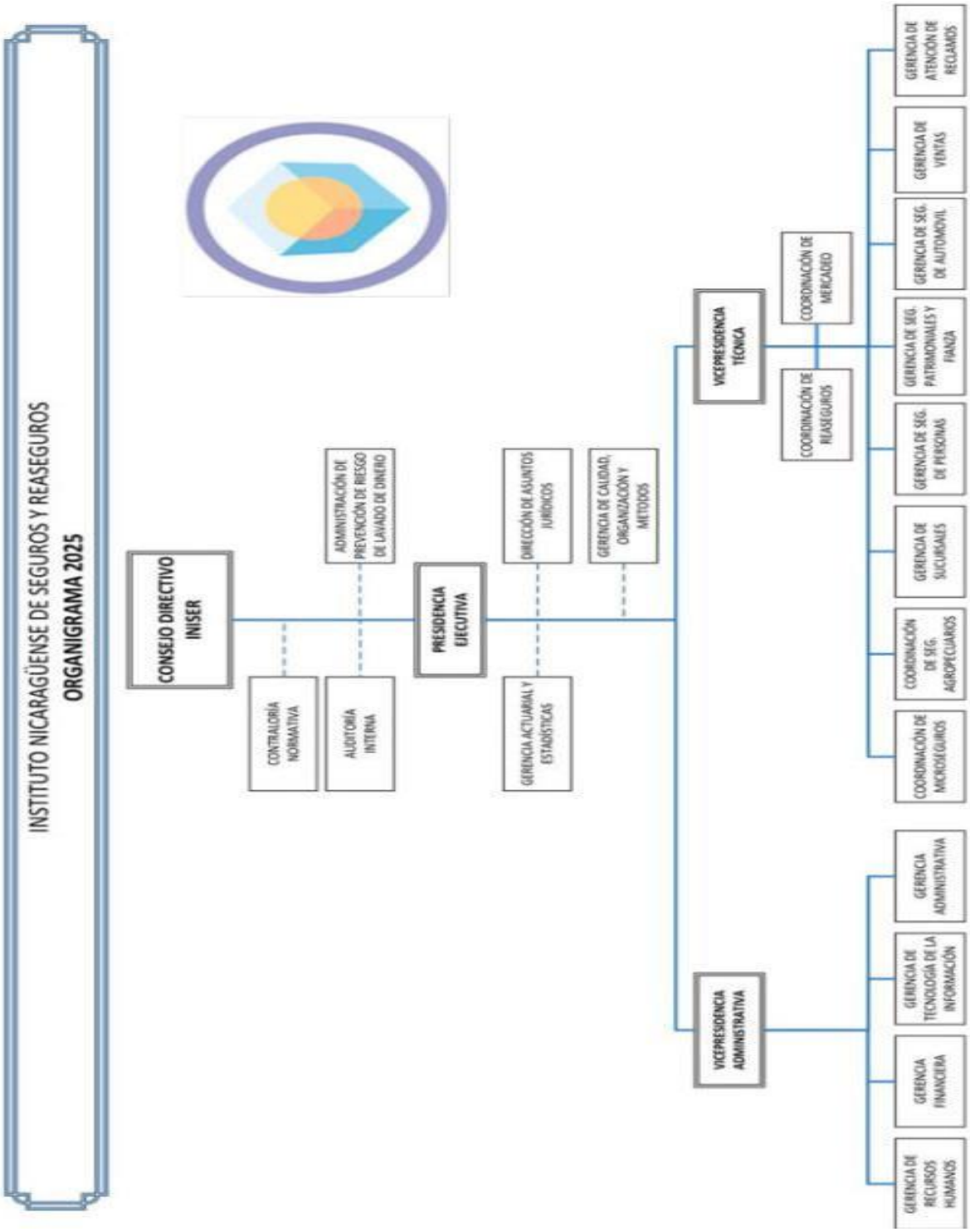
Notas a los Estados Financieros

Por el año terminado al 31 de diciembre de 2023

---

i) Aprobados por la institución:

- Beneficio de lentes.
- Ayuda por maternidad.
- Gastos dentales.
- Clínica médica.
- Póliza de gastos funerarios.
- Póliza de Colectivo de Vida y accidentes personales.
- Póliza de gastos médicos mayores.
- Póliza de accidentes personales e infantiles.
- Becas y cursos de capacitación.
- Uniforme y equipo de protección al personal.
- Fondo de contingencia.
- Deportes.
- Exámenes médicos.
- Bono escolar.
- Reconocimiento del día de los padres y las madres.
- Bono eventual a funcionarios y empleados del INISER.
- Canasta navideña y Celebraciones.
- Incentivo por antigüedad.


INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGUROS Y REASEGUROS
ORGANIGRAMA 2025
CONSEJO DIRECTIVO INISER
CONTRALORÍA NORMATIVA
AUDITORÍA INTERNA
ADMINISTRACIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE DINERO
PRESIDENCIA EJECUTIVA
GERENCIA ACTUARIAL Y ESTADÍSTICAS
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS
GERENCIA DE CALIDAD, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
VICEPRESIDENCIA TÉCNICA
COORDINACIÓN DE REASEGUROS
COORDINACIÓN DE MERCADEO
GERENCIA DE SEG. PATRIMONIALES Y FIANZA
GERENCIA DE SEG. DE PERSONAS
GERENCIA DE SUCURSALES
COORDINACIÓN DE SEG. AGROPECUARIOS
COORDINACIÓN DE MICROSEGUROS
GERENCIA DE SEG. DE AUTOMOVIL
GERENCIA DE VENTAS
GERENCIA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS
VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA
GERENCIA ADMINISTRATIVA
GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
GERENCIA FINANCIERA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Tablas de frecuencia

Tabla 1

¿Cómo calificaría el liderazgo de la alta gerencia en términos de eficacia, claridad y transparencia en la comunicación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	17.4	17.4	17.4
	Adecuado	14	60.9	60.9	78.3
	Muy Bueno	5	21.7	21.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 2

¿Qué tan accesible considera a la alta gerencia para escuchar sus inquietudes o sugerencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco accesible	13	56.5	56.5	56.5
	Accesible	8	34.8	34.8	91.3
	Muy accesible	2	8.7	8.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 3

En su opinión, ¿el liderazgo de la alta gerencia tiene un impacto directo en la motivación y compromiso de los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene impacto	2	8.7	8.7	8.7
	Impacto moderado	10	43.5	43.5	52.2
	Impacto positivo	11	47.8	47.8	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 4

¿En qué medida siente que la empresa te provee de las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	2	8.7	8.7	8.7
	Poco	4	17.4	17.4	26.1
	Bastante	17	73.9	73.9	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 5

¿Qué estilo de liderazgo asume la alta gerencia de su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Autoritario	4	17.4	17.4	17.4
	Democrático	19	82.6	82.6	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 6

¿El estilo de liderazgo que aplica la alta gerencia de su empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	17	73.9	73.9	73.9
	No	6	26.1	26.1	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 7

¿Crees qué las políticas y decisiones de la alta gerencia contribuyen al aumento en la eficacia de los procesos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si contribuye	9	39.1	39.1	39.1
	Contribuyen moderadamente	13	56.5	56.5	95.7
	No contribuyen	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 8

¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo crees que mejoraría la dirección de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Transformacional	3	13.0	13.0	13.0
	Servicial	20	87.0	87.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 9

¿Describa los aspectos que se presentan en tu empresa que afectan el liderazgo de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Falta de claridad en la comunicación	3	13.0	13.0	13.0
	Burocracia excesiva	8	34.8	34.8	47.8
	Inadecuada gestión del cambio	2	8.7	8.7	56.5
	Falta de confianza en los trabajadores	10	43.5	43.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 10

¿Señala los aspectos que se presentan en tu empresa que afectan la productividad de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estilo de liderazgo Inadecuado	13	56.5	56.5	56.5
	Baja motivación y compromiso de los empleados	3	13.0	13.0	69.6
	Falta de capacitación al personal	7	30.4	30.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 11

En general, ¿cómo calificaría el impacto del liderazgo de la alta gerencia de tu empresa en su productividad global?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Negativo	3	13.0	13.0	13.0
	Neutral	6	26.1	26.1	39.1
	Positivo	14	60.9	60.9	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 12

¿En qué medida siente que las decisiones tomadas por la alta gerencia afectan positivamente su productividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Afectan positivamente	19	82.6	82.6	82.6
	No afectan positivamente	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 13

¿Considera que el ambiente de trabajo influye en su productividad diaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	22	95.7	95.7	95.7
	No	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 14

¿Se siente motivado/a para alcanzar los objetivos de productividad de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco motivado	10	43.5	43.5	43.5
	Neutral	3	13.0	13.0	56.5
	Motivado/a	10	43.5	43.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 15

¿Consideras que es importante escuchar las opiniones del personal al momento de realizar las evaluaciones de los altos directivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	22	95.7	95.7	95.7
	No	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 16

¿En tu empresa realizan evaluaciones al personal para determinar las fortalezas y debilidades del personal a cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	20	87.0	87.0	87.0
	No	3	13.0	13.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 17

¿Considera que la alta gerencia apoya el desarrollo profesional de los empleados con capacitaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No apoya	2	8.7	8.7	8.7
	Poco apoya	11	47.8	47.8	56.5
	Apoya moderadamente	10	43.5	43.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabla 18

¿Te gustaría que la empresa te capacitara en habilidades blandas y duras para el desarrollo del liderazgo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	23	100.0	100.0	100.0

Tabla 19

¿De qué manera te gustaría que fueran las capacitaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Presencial	10	43.5	43.5	43.5
	Virtual	4	17.4	17.4	60.9
	E-Learning	9	39.1	39.1	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Equipo de trabajo : Tutor científico y metodológico con autores de la tesis .