

**XIX CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Gestión de las Organizaciones rumbo al 3er milenio
“De la Regionalización a la Globalización.”**

Capítulo 2.- Administración de la Educación

Ponencia

**Modelo De Evaluación Para El Liderazgo
Empresarial**

Víctor Mercader, Ed. D

victormercader@msn.com / victor.mercader@cetys.mx

Tel. 664 -9031800, Ext. 287

CETYS

Universidad Administración y Negocios

21-24 de abril de 2014, Durango, Durango, México

Resumen

Modelo de evaluación para el liderazgo empresarial

Esta investigación es producto de la creación de un modelo de evaluación y autoevaluación del liderazgo empresarial en base a dos dimensiones que siempre se presentan en toda empresa y las cuales tiene que manejar el líder, a saber: los procesos y los factores. La dimensión procesos contiene 8 elementos mientras la dimensión factores contiene 5 elementos.

Se realizó un estudio para encontrar las variables más significativas de cada elemento para un mejor desempeño del líder y de la empresa. Las variables obtenidas son producto del análisis de los resultados de la muestra seleccionada, la cual la conforman profesionistas de la zona del norte de México, específicamente del estado de Baja California en Mexicali y Tijuana, colindante con el estado de California en USA, centros industriales de gran desarrollo en dicho país.

De allí, el autor desarrolla y presenta un modelo que incluye dimensiones, elementos y variables del líder donde se aplican factores de ponderación o “mayoración” (término del autor) para poder obtenerse valores cuantificables acorde a la persona (líder) y/o la empresa o institución y que pueden graficarse. Es así, dada su gran adaptabilidad que este método o modelo ayuda a conocer el desempeño del liderazgo en cualquier organismo, individuo o grupo con el fin de poder realizar correctivos y mejoras.

Abstract

Comprehensive evaluation model of business leadership

This investigation is the result of the creation of an evaluation/auto-evaluation model to measure leadership based on two dimensions always present in every company. These dimensions are comprised of processes and factors that always exist in the leader's domain and contain 8 and 5 elements, respectively.

The study was conducted to identify the most significant variables for each element that result in better business performance and leadership. The sample analyzed included professionals in the area of northern Mexico, specifically in the state of Baja California in Mexicali and Tijuana, both important industrial centers adjacent to the border with California, USA.

In this paper the author develops and presents a model that includes dimensions, elements and variables that define leadership behavior. A weighted average is used to obtain quantifiable values for the leader and the organization. This model, due to its great adaptability, helps us to understand leadership performance in any organization, individual or group and also assists in evaluating and making corrections and improvements to the system.

Palabras clave: Liderazgo, dirección, variables de desempeño, administración de empresas, instituciones, organizaciones, comunicación, ética.

Introducción

La influencia del liderazgo está presente por doquier, en las empresas, instituciones, familia y sociedad e impacta de múltiples maneras. Es así como el líder emerge como columna vertebral y dinámica en todos los ecosistemas y entornos, jugando sus diferentes roles de dirigente que hacen que las metas idealizadas inciten e imanen en atracción congruente a sus seguidores con el fin de alcanzar el logro establecido.

Los líderes habrán contagiado de entusiasmo y convicción a sus seguidores, dándoles la oportunidad de aplicar sus capacidades y habilidades en pro de superar cualquier tipo de situaciones adversas que se presenten en los procesos y en los factores involucrados en los mismos desde la transición del objetivo al logro.

De allí que realizar una investigación que presente un modelo que identifique, examine y relacione la presencia, la influencia y el impacto que los procesos y factores (dimensiones en estudio), tienen, resulta de trascendental relevancia ya que ambas dimensiones con sus elementos y variables circundan y limitan las realidades de progreso o declive de las empresas.

Las variables obtenidas de la muestra, producto de esta investigación, para cada uno de los elementos que componen las dimensiones resultan ser modelos y difusores a todo nivel para alcanzar mejores resultados y logros que ayuden a comprender los porqués de la superación y desarrollo del vivir empresarial.

El conocernos a nosotros mismos como líderes y ser capaces de autoevaluarnos y evaluar a otros aplicando esta metodología, nos generará una ventaja competitiva y un demostrativo valor agregado. Si podemos aplicar esta herramienta a la vez, en las empresas o instituciones, nos transformará en propiciadores de desarrollo empresarial aplicable a todo nivel y de gran ayuda y uso práctico en cualquier tipo de organismo o institución.

Propósito

Determinar las variables y su factibilidad de ponderación que influyen mayormente en los elementos que componen las dos dimensiones que están presentes en el liderazgo y dirección de empresas, objeto de este estudio, a saber: Procesos y Factores. Adicionalmente, presentar un modelo de evaluación y autoevaluación para líderes y

empresas que ayude a realizar mediciones y cuantificar los resultados de la realidad que se vive para poder realizar cambios y mejoras necesarias en las áreas pertinentes.

Justificación.

Las dos dimensiones analizadas en este estudio: Procesos y Factores que interviene en las empresas forman parte fundamental del desempeño y desarrollo del mundo empresarial. De allí que conocer la influencia de las variables que conforman los elementos y dimensiones pasa a ser de gran relevancia ya que todos estamos involucrados e interrelacionados de muy diversas maneras, tanto a nivel, individual, grupal y empresarial como un solo todo inseparable.

A quien va dirigido o puede afectar:

La presente investigación ha sido encauzada a profesionales y/o profesionistas cuyas especialidades pueden ser diferentes. En el ámbito profesional y empresarial se trabaja incesantemente en múltiples tareas, actividades y procesos que dependen de las variables en análisis, mencionadas en este estudio.

Profesionalmente, nos vemos identificados y reflejados en cada una de las variables de análisis y prever su importancia e influencia en cada momento, es más que un reto una necesidad del líder del presente.

Por ello, utilizar el criterio de cada profesionista de la muestra considerada es de vital preponderancia ya que estarán dando evidencia de sus conocimientos y puntos de vista al contestar el instrumento aplicado.

El estilo de liderazgo asumido dando hincapié a unas dadas variables más que a otras, pone en evidencia su capacidad, el comportamiento y su forma de prever y resolver, lo que los convierte en responsables de las consecuencias que su liderazgo genere. El poder evaluar la influencia de las variables en los resultados que se obtienen es un privilegio que todo líder y empresa tiene a su disposición con este método.

Revisión literaria y marco teórico

La vinculación del liderazgo con el pasar de la historia es evidente y se estudia desde hace siglos; ahora bien, el liderazgo enfocado al sector empresarial e industrial proviene de finales del siglo XIX siendo fuente determinante del avance y progreso de la civilización y de donde han surgido diferentes teorías del liderazgo que han ido

estimulando los cambios y la evolución de la era industrial, tecnológica, informática y de innovación (Vega, J.M., 2006).

La necesidad ineludible de un liderazgo responsable y que dé resultados con consecuencias positivas y útiles emerge con mayor énfasis en los negocios. De allí que tomar conciencia por parte de los líderes y prepararlos con conocimientos aplicables y autenticidad, es un reto que las empresas deben asumir en pro de la superación de cada empleado y personas vinculadas a la empresa, dentro o fuera de ella (Freeman y Auster, 2011). Si se logra que los empleados tengan un buen conocimiento y manejo de las variables que intervienen en su diario vivir empresarial, su respuesta implicará mayor compromiso para encontrar soluciones a situaciones diversas.

Barahona (2004) menciona los rasgos del líder que considera que poseen un sustento empírico más robusto, a saber: Dominio (emocional), gran energía (escrupulosidad), confianza en sí mismo (escrupulosidad), locus de control (apertura a la experiencia) y estabilidad (ajuste). Por su parte, Phapruek (2011) realiza una investigación con 111 empresas en Tailandia en pro de encontrar las relaciones entre el liderazgo transformacional, la adaptación organizacional, la mejora continua y la sustentabilidad empresarial.

Ahora bien, las formas de liderar son diferentes para cada líder y pueden variar según las situaciones puntuales del presente o particulares que generarán reacciones distintas según los factores y la forma en que se consideren. Diaz, M. et al. (2013) enfatiza en la necesidad de las relaciones interpersonales fluidas, un ambiente laboral apropiado y agradable y un adecuado desempeño. Este autor funda sus deducciones en un estudio que investiga variables de liderazgo como propósito, relaciones de múltiple índole, mecanismos útiles, cualidades de liderazgo, recompensas, estructura y actitud hacia el cambio.

Vega, J.M. (2006) realiza un buen resumen de la evolución de las tendencias del liderazgo y su evolución donde señala diferentes autores bien conocidos que confirman y fundamentan en buena parte los elementos asumidos en el estudio presente, tales como Taylor, Fayol, Maslow, MacGregor, Likert, Tannenbaum y Schmidt, Blake y

Mouton, Reddin, Fiedler, Hersey y Blanchard, Goleman y otros. Todos han sido protagonistas de la historia del liderazgo y sigue vigente el legado que han dejado.

Al analizar el liderazgo efectivo, ajustable a la problemática empresarial, social, económica y social, Akins, R. et al. (2013), muestra diez cualidades en pro de alcanzar un desarrollo sustentable, a saber: Aprendizaje, empoderamiento, adaptación, desarrollo, acoplamiento, reflexión, sustentabilidad, humildad, integridad y práctica. Destaca en su investigación las variables humildad, integridad y acoplamiento, lo cual exhorta a considerar la congruencia con la necesidad de tener presencia práctica y continua con los valores en el liderazgo.

Por su parte, Ramos & Díaz (2010) se enfoca en variables con fondo ético aplicable en todo proceso como son la confianza, el apoyo, igualdad de poder, respeto mutuo, participación y confrontación, lo que nos muestra una faceta capaz de encontrar soluciones a la realidad presente con perspectiva al futuro que tienda a satisfacer las expectativas a todo nivel. De esta manera, se facilita la posibilidad de incrementar al personal con una mentalidad soportada por un liderazgo visionario que fortalezca la sustentabilidad de la empresa. Graham (2005) soporta estas ideas a su vez, al señalar la relevancia y necesidad de la aplicación de la ética en todo equipo de trabajo y a todos los niveles de la empresa unido al empoderamiento, ya que existe confianza mutua, con el fin de lograr una mayor productividad y sustentabilidad.

Se requiere asumir responsabilidad y realizar un plan de acción que combine el espíritu de colaboración con la decisión de solucionar las diferentes situaciones que se presentan en el conjunto de procesos inherentes a la gestión directiva, dada las continuas presiones, cambios y transformaciones dentro del sector empresarial, factibles también en el plano familiar, educacional y social. (Bolívar, 2011).

Las competencias de los líderes se ponen a prueba en la medida que los cambios sean transformables a realidades que conciban desarrollo y bienestar reflejado con resultados de productividad con calidad y de manera simultánea. Es así como Joseph y Sailakshmi (2011) se enfocan en variables que los líderes deben considerar como esenciales como son el aprendizaje, el equilibrio del recurso humano, la comunicación y las relaciones interpersonales. Todas ellas refuerzan las posibilidades de mejoramiento y productividad del personal y por lo tanto, de la empresa. De allí que se

pueda alcanzar un mayor balance o equilibrio social y una corresponsabilidad dentro y fuera del sector laboral (Ferrer, 2007). Dicho equilibrio y responsabilidad personal, profesional, empresarial y social es función de la confianza mutua que pasa ser un eje fundamental del liderazgo extensivo más allá del entorno empresarial, según Läms & Pučétait (2006).

A nivel de liderazgo empresarial, la responsabilidad de los resultados alcanzados por la empresa o corporación deben proyectarse en beneficio directo o indirecto, también a nivel social en su entorno; es por ello que variables como el sentimiento de arraigo, la divulgación de la información, el aprendizaje y el conocimiento práctico, sencillo y aplicable unidos a una mentalidad proactiva deben ser contagiados a todos los empleados, colaboradores, comunidad y sociedad (Ramírez, Sánchez y Quintero, 2005). Estos conceptos son ratificados con énfasis a través de los beneficios que otorga al líder el estar involucrado en la cooperación y el comportamiento social de la empresa, transformando estas relaciones laborales y comunales en una ventaja competitiva para la organización (Vohra, N. & Sheel, R., 2012).

Esta forma de obtener un mayor desarrollo organizacional más amplio e integral obliga a un cambio y reto de superación constante en el mejoramiento de los estándares de productividad que deben repercutir adicionalmente con la calidad de trabajo y de vida de los trabajadores (Rodríguez, A. & Aguilera, J.C., 2005). De esta forma, la satisfacción de trabajadores, directivos e incluso de colaboradores externos entrará a formar parte primordial en un juego equilibrado, positivo y continuo de ganar-ganar. Esta satisfacción que conduce a un liderazgo con humanismo es transformable en realidad como lo muestra Karakas y Sarigollu (2013) al analizar el caso de la compañía Bereket en Turquía, la cual se basa en un liderazgo benévolo, cuyos soportes son el positivismo en las acciones y soluciones, acompañado de decisiones morales y espíritu de servicio; de este modo, el compromiso se incrementa por motus propio y la autoconciencia pasa a ser parte de la mentalidad de todo el personal de la empresa, iniciando por los cuerpos directivos como ejemplo.

Los cambios organizacionales son parte del quehacer del liderazgo empresarial; de hecho, cambiar es la realidad natural del ser humano y naturaleza y por lo tanto, de la empresa. Es así como aparece la incertidumbre que influye en el rendimiento y la

confiabilidad del personal; se hace ineludible la presencia de un liderazgo que muestre empatía, comunicación, retroalimentación, confianza, principios éticos, espíritu de superación y reto, y empoderamiento de la autoestima personal y de los equipos de trabajo. (Hernández et al.,2014).

La tendencia a identificar y asumir la realidad y el hecho de anticiparnos, o por lo menos actualizarnos a las posibilidades de cambio, es lo que mantiene al líder como líder; no hay líderes con rezago y no hay líder si no hay intención de cambio continuo en pro de alcanzar mejores metas y resultados. Prada (2013) exhorta al ajuste y adaptación de estrategias de cambio innovadoras que generen compromiso, desarrollo personal y profesional y cooperación mutua y sinérgica.

Por otra parte, Becerra y Sánchez (2011), expresa que el líder debe estar consciente de las consecuencias que genera con las decisiones y soluciones que plantea y ejecuta ya que es un agente comunicacional y motivacional, así como guía de sus colaboradores, seguidores, subordinados o empleados y por lo tanto, responsable de los resultados de la empresa a todo nivel. Si se desea ser una organización inteligente, será necesario cumplir el rol de líder con el ejemplo y tomar en cuenta el bien común para poder crear sustentabilidad a través del tiempo.

Al hablar de un liderazgo sustentable, se requiere conocer y penetrar en la aplicación del liderazgo auténtico aplicado a la cultura organizacional de las empresas o corporaciones. Azanza et al. (2013), resalta la influencia ineludible de la flexibilidad de los equipos de trabajo, la mentalidad innovadora y el cambio constructivo con una concepción cimentada en la comunicación coherente y confiable, la convicción de resolver y la aplicación de valores éticos, lo cual contribuye de manera directa a un auténtico liderazgo que beneficia a todas las partes.

La autenticidad a nivel empresarial requiere de la integración del personal y del uso sinérgico del talento humano para erigir un mejor ambiente de trabajo y un creciente espíritu de pertenencia y cooperación (Arcienaga et al., 2008).

El hecho de aplicar valores es garantía de confiabilidad, por lo tanto, el conocer los valores más importantes para las personas, tendrá una relación con las variables del liderazgo que se encuentren en el estudio presente. La taxonomía realizada por Mercader (2006) incluye cuatro categorías fundamentales que son: De Conducta social,

de Crecimiento, de Talento personal y de perfil Interno o Espiritual; cada una de ellas conformada por 7 valores éticos, lo que origina un total de 28 valores.

Por otra parte, el mismo Mercader (2014) estudia los valores relacionados al liderazgo, a la solución de conflictos y a la comunicación en las empresas mientras que en Mercader (2015) encuentra las causas y soluciones para que los equipos de trabajo donde el liderazgo juega un rol esencial, se desempeñen de manera más adecuada y efectiva en las empresas.

Todo este bagaje de información literaria que integra numerosas variables que influyen y afectan en positivo o negativo el liderazgo empresarial, va soportando la realidad que se vive día a día en las organizaciones de todo tipo. De allí, la importancia de identificar cuáles son las variables más significativas relacionadas con las organizaciones y empresas a través de una muestra que ofrezca utilidad práctica.

Metodología y resultados

Este método ha sido aplicado a los profesionistas de la muestra realizada quienes trabajan en diferentes organizaciones del estado de Baja California, México.

Los datos fueron obtenidos al trabajar en equipos como se muestra en la Tabla 1, generalmente de cuatro participantes cada uno, quienes determinaban las variables que conformaban los elementos dados según su criterio. El estudio se efectuó en tres grupos diferentes, conformados por 6, 8 y 6 equipos respectivamente. Los participantes además de estar trabajando en la actualidad, eran también estudiantes de posgrado.

Tabla 1.- Grupos y equipos de trabajo.

GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3	
EQUIPO	No. de participantes del equipo	EQUIPO	No. de participantes del equipo	EQUIPO	No. de participantes del equipo
1	4	1	4	1	4
2	5	2	3	2	4
3	4	3	5	3	4
4	4	4	4	4	5
5	4	5	3	5	4
6	4	6	4	6	4
		7	4		
		8	4		

Total de participantes del Grupo 1	25	Total de participantes del Grupo 2	31	Total de participantes del Grupo 3	25
------------------------------------	----	------------------------------------	----	------------------------------------	----

Dos grupos (1 y 3) eran de Mexicali, capital del estado de Baja California (México)

Un grupo (2) era de la ciudad de Tijuana, ciudad de mayor población del estado.

Varios de los participantes, de forma individual o particular, aplicaron este método a posteriori, de modo experimental, en su propio lugar de trabajo, los cuales no están incluidos en esta investigación por su naturaleza de privacidad.

Se resume de modo simple el procedimiento llevado a cabo:

- El estudio analiza dos Dimensiones fundamentales en el liderazgo: Procesos y Factores.
- La dimensión Procesos reúne 8 Elementos, a saber: Planeación, Organización, Ejecución, Dirección, Control, Coordinación, Comunicación y Motivación.
- La dimensión Factores reúne 5 Elementos, a saber: Costo, Tiempo, Calidad, Cantidad y Ubicación.
- Cada equipo en consenso, selecciona las variables más importantes que tienen influencia en el elemento analizado.
- Si tomamos un promedio de 5 variables seleccionadas por cada elemento de procesos (9) y de factores (5), lo que da 14 elementos y lo multiplicamos por el número de equipos (20), se puede deducir que se han considerado alrededor de 140 variables provenientes de multiplicar (5 variables x 14 elementos x 20 equipos).
- Se han seleccionado las variables que más se han repetido por elemento y por dimensión y estas por grupo (3 grupos) en primer lugar y luego como una sola unidad o total que contiene el resumen de los tres grupos. Ver anexos.
- Se obtienen así, las variables más importantes de los elementos que contienen, tanto los Procesos (Tabla 2) como los Factores (Tabla 3) de los tres grupos. En verde o sombra se pueden observar las variables de mayor selección por los profesionistas, participantes de la muestra.

Se puede decir que esta es la primera etapa de la investigación analizada en este estudio donde se obtienen las variables más importantes según la percepción de los profesionistas de la muestra.

Tabla 2- Variables seleccionadas de la dimensión Procesos por Elementos del incorporado de grupos 1, 2 y 3.

VARIABLES PRIORITARIAS DE PROCESOS DE LOS GRUPOS 1-2-3				
	Planeación	Organización	Ejecución	Dirección
1	Visión y Misión	Recursos	Plan de acción/ Acciones	Liderazgo
2	Metas y Objetivos	Trabajo en equipo	Actitud	Toma de decisiones
3	Actividades	Comunicación	Procedimiento	Valores / Ética
4	Conocimientos	Estructura organizacional	Valores /Servicio/ Disciplina	Comunicación
5	Información	Logística	Compromiso / Responsabilidad	Motivación
6	Medición del riesgo	Valores	Flexibilidad y Motivación	Delegación
7	Estrategias	Presupuestos	Seguimiento	Conocimientos
8	Fortalezas y Debilidades	Prioridades	Trabajo en equipo	Experiencias
9	Valores	Roles y Responsabilidades	Entrenamiento y capacidades	Autoridad
10	Oportunidades		Metodología	
11	Tiempos		Tecnología y Herramientas	

Tabla 2- Variables seleccionadas de la dimensión Procesos por Elementos del incorporado de grupos 1, 2 y 3. (Continuación).

VARIABLES PRIORITARIAS DE PROCESOS DE LOS GRUPOS 1-2-3				
	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación
1	Medición / Métricas	Trabajo en equipo	Veracidad/Honestidad	Incentivos
2	Supervisión	Integración	Medios, canales y redes	Confianza
3	Evaluación/Indicadores	Soporte	Retroalimentación	Reconocimiento
4	Metas y Parámetros	Solución de problemas	Asertividad	Valores
5	Seguimiento	Valores	Idioma	Entusiasmo
6	Validación	Seguimiento	Información	Aspiraciones
7	Calidad	Información/Comunicación	Congruencia	Oportunidades
8	Estándares y especificaciones		Valores	
9	Revisión de tiempos		Enfoque y claridad	

Tabla 3- Variables seleccionadas de la dimensión Costos por Elementos del incorporado de grupos 1, 2 y 3.

VARIABLES PRIORITARIAS DE FACTORES DE LOS GRUPOS 1-2-3					
	Costo	Tiempo	Calidad	Cantidad	Ubicación
1	Eficacia	Compromisos de entrega	Estándares de Calidad	Oferta y demanda	Clientes y Mercado
2	Presupuesto	Plan/Programacion de Actividades	Capacitación de personal	Inventarios	Proveedores y Distribucion
3	Inversion	Prioridades	Recursos	Capacidad de producción	Región
4	Inventarios	Relación costo/tiempo	Responsabilidad	Disponibilidad de recursos	Clima
5	Financiamiento	Horarios y turnos de trabajo	Satisfacción	Productividad	Accesos / Entornos
6	Rentabilidad / Utilidades	Eficiencia	Métricas y Precisión	Flexibilidad / Adaptación	Seguridad
7	Resultados	Planeación y Organización	Inspección y Control	Insumos y materia prima	Logística requerida
8	Problemática/Complejidad		Certificaciones		Medios de transporte
9					Servicios

A continuación se muestra el método para evaluar y analizar cómo es el desempeño, del líder o bien del liderazgo de la empresa, en función de estas variables, o competencias si se quieren llamar así, que se han determinado como las más significativas.

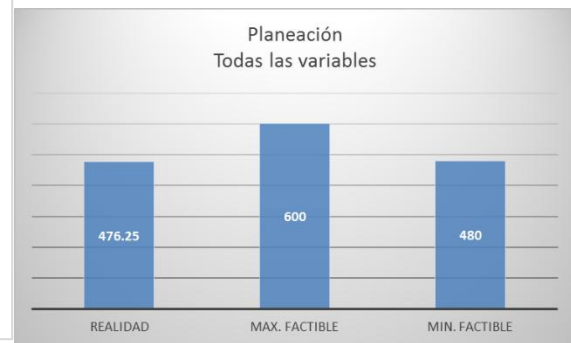
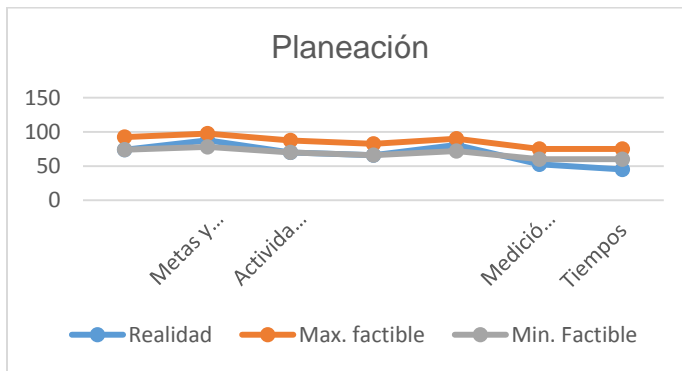
El método que se muestra como modelo a aplicar, considera:

- Un factor de ponderación de 1 a 10 que el autor denomina de “mayoración, siendo 10 el de mayor peso o importancia que se designa a cada variable a analizar y el cual puede ser igual o diferente que para las otras variables.
- Este factor puede variar según el criterio de cada individuo, equipo, departamento, empresa, o institución, ya que lo que una persona o grupo considera muy importante no es necesariamente tan importante para otros y viceversa. De allí la conveniencia de obtener factores de mayoración como promedio del criterio de varios participantes a través de consenso o votación.
- El factor de “mayoración”/ponderación siempre se basa en su importancia, es decir, cuanto mayor sea el número, más importante la variable.
- Para mostrar el método en este estudio, se fijaron los factores de mayoración a cada variable de cada elemento por parte del autor y de una trilogía compuesta por dos profesores del área de liderazgo y un empresario líder. Así, el resultado se originó por el promedio producto de la percepción de los cuatro expertos.
- Pueden observarse los resultados en la Tabla 4 aplicado a los elementos de la dimensión Procesos y en la tabla 5 a los correspondientes de la dimensión Factores.
- El siguiente paso fue calificar a modo de ejemplo, cómo se desempeña una empresa en particular en las diferentes variables que conforman los elementos del modelo. Se consideraron para la calificación, solamente las 7 variables más importantes de cada elemento para mostrar de modo más uniforme los resultados en las tablas y gráficos que se logran al aplicar el modelo al liderazgo empresarial.
- La calificación que se asignó fluctuaba entre 1 y 10, siendo 10 la posibilidad más alta; es decir cuando la variable funciona muy bien en la empresa.

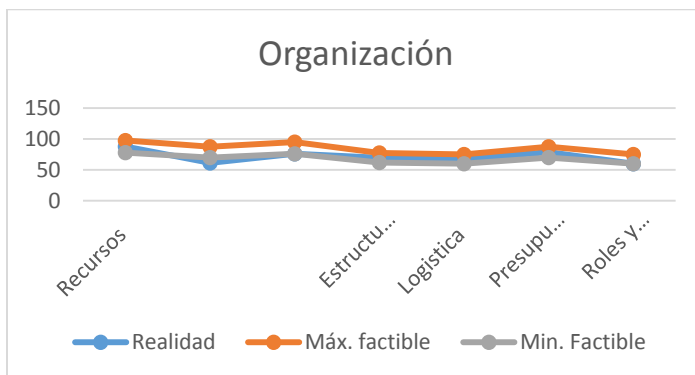
- El resultado final encontrado, denominado como Realidad empresarial y aplicable a todo elemento, viene dado por el producto de multiplicar el factor de mayoración promedio por la calificación que nos muestra la situación como se encuentra la empresa según el criterio de los evaluadores, bien sean individuales o por equipo o por muestra asignada.
- Es muy relevante y de ayuda el hecho de poder comparar el resultado real obtenido con el máximo factible que la empresa podría tener si fuera perfecta en las variables de sus elementos. El resultado se logra al multiplicar el factor de mayoración promedio obtenido por 10 que es la calificación máxima posible.
- De forma similar se puede comparar el resultado real de la empresa con un mínimo que se puede establecer por la empresa a través de los directores, jefes de departamento o cualquier otra persona o equipo que cumpla el rol de líder en lo que se trabaje o analice. Se logra al multiplicar el factor de mayoración promedio obtenido por 8 (dependiendo del mínimo preestablecido) que se podría considerar la calificación mínima que la empresa aspira lograr. Es decir el 80% de lo ideal.
- El Mínimo podría también ser diferente para cada variable si así lo deciden los directores aunque en este estudio como ejemplo se haya uniformizado al 80% del máximo factible.
- La comparación del resultado real (Realidad) con el Máximo factible y el Mínimo factible requerido resulta de gran interés y ha sido graficado para cada variable y también por elemento al sumar todas las variables como una unidad. Ver Tabla 4 y 5.
- Se hace una comparación adicional de las dos dimensiones Procesos y Factores en el ejemplo de la sumatoria de todos los elementos de cada dimensión. Ver Tabla 6.

Tabla 4.- Variables de los elementos que conforman la dimensión Procesos.

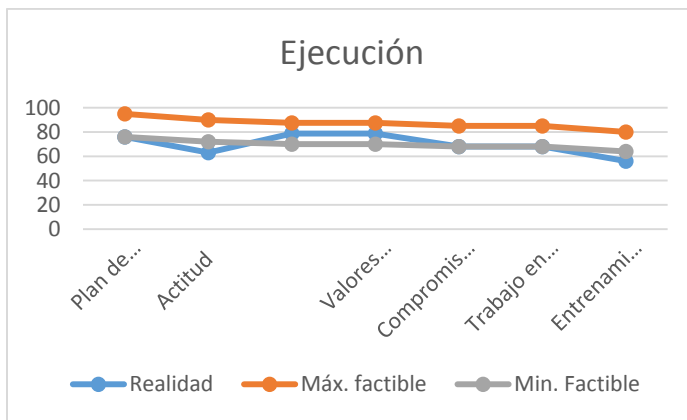
Planeación									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Max. factible	Min. Factible
Visión y Misión	9	10	10	8	9.25	8	74	92.5	74
Metas y Objetivos	10	10	10	9	9.75	9	87.75	97.5	78
Actividades	9	9	8	9	8.75	8	70	87.5	70
Conocimientos	8	10	7	8	8.25	8	66	82.5	66
Información	8	9	9	10	9	9	81	90	72
Medición del riesgo	6	7	8	9	7.5	7	52.5	75	60
Tiempos	7	7	9	7	7.5	6	45	75	60
Todas las variables							476.25	600	480



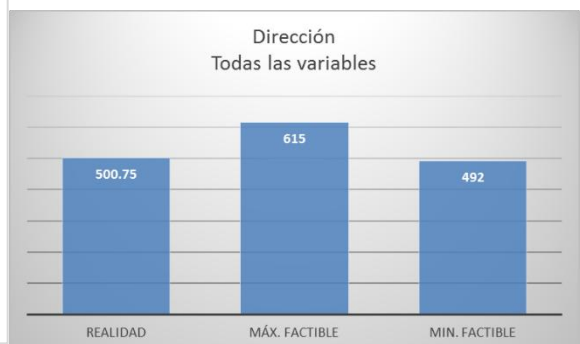
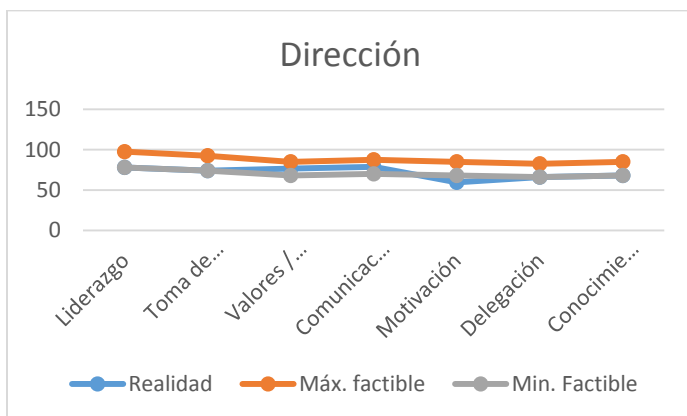
Organización									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Recursos	10	9	10	10	9.75	9	87.75	97.5	78
Trabajo en equipo	9	8	10	8	8.75	7	61.25	87.5	70
Comunicación	9	9	10	10	9.5	8	76	95	76
Estructura organizacional	9	7	8	7	7.75	9	69.75	77.5	62
Logística	7	8	8	7	7.5	9	67.5	75	60
Presupuestos	8	10	8	9	8.75	9	78.75	87.5	70
Roles y Responsabilidades	7	8	9	6	7.5	8	60	75	60
Todas las variables							501	595	476



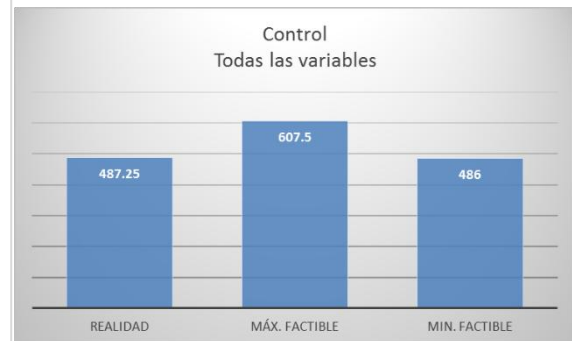
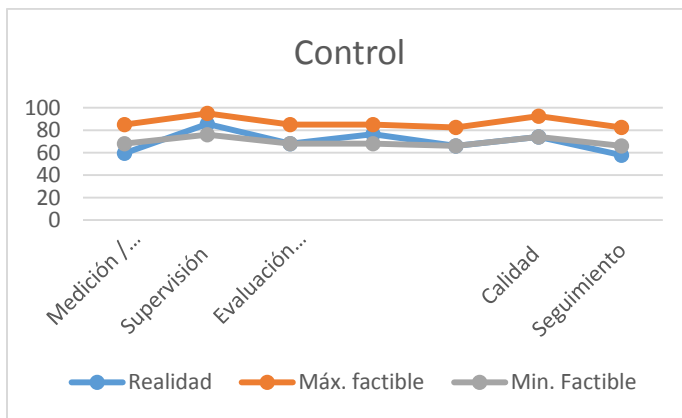
Ejecución									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Plan de acción/ Acciones	9	10	9	10	9.5	8	76	95	76
Actitud	9	10	9	8	9	7	63	90	72
Procedimiento	8	9	10	8	8.75	9	78.75	87.5	70
Valores /Servicio/ Disciplina	8	9	10	8	8.75	9	78.75	87.5	70
Compromiso / Responsabilidad	8	9	9	8	8.5	8	68	85	68
Trabajo en equipo	8	9	8	9	8.5	8	68	85	68
Entrenamiento y capacidades	7	8	9	8	8	7	56	80	64
Todas las variables							488.5	610	488



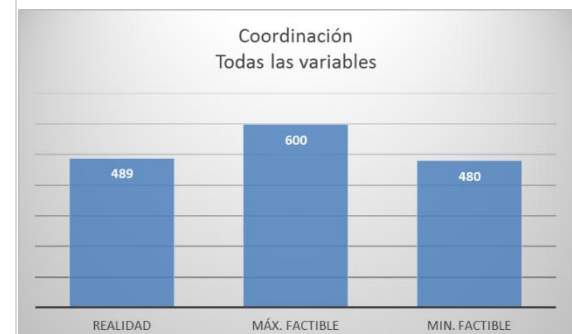
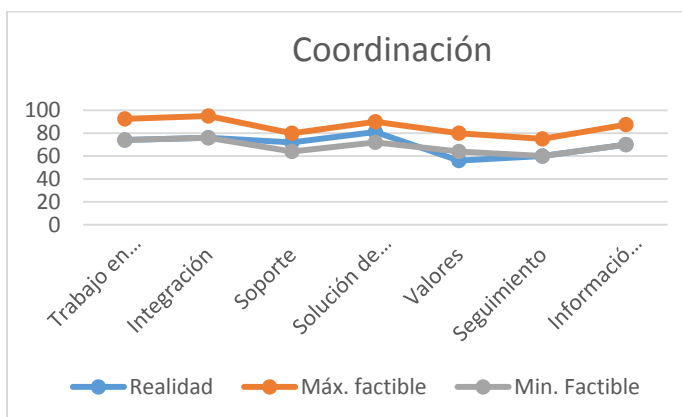
Dirección									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Liderazgo	9	10	10	10	9.75	8	78	97.5	78
Toma de decisiones	10	10	9	8	9.25	8	74	92.5	74
Valores / Ética	10	8	7	9	8.5	9	76.5	85	68
Comunicación	8	9	9	9	8.75	9	78.75	87.5	70
Motivación	9	8	9	8	8.5	7	59.5	85	68
Delegación	8	8	8	9	8.25	8	66	82.5	66
Conocimientos	8	8	9	9	8.5	8	68	85	68
Todas las variables							500.75	615	492



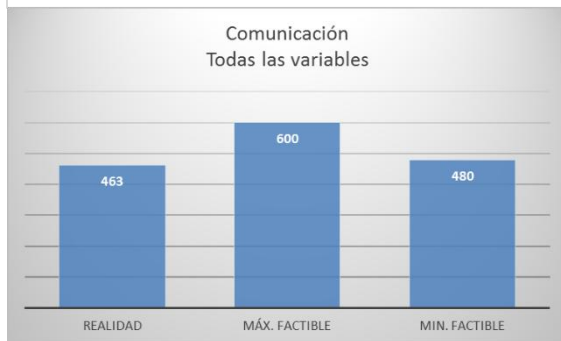
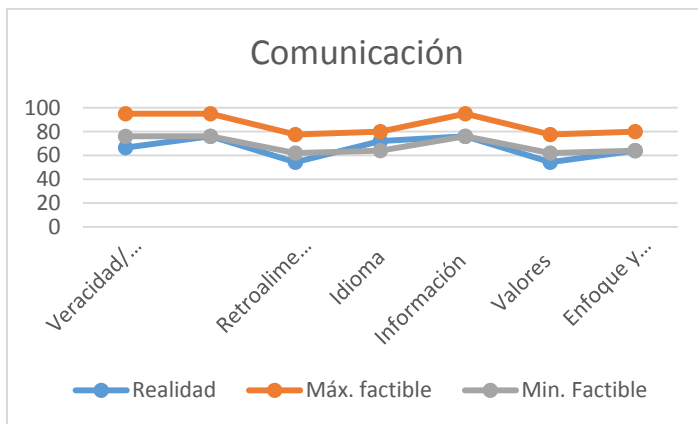
Control									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Medición / Métricas	9	8	9	8	8.5	7	59.5	85	68
Supervisión	9	10	10	9	9.5	9	85.5	95	76
Evaluación/Indicadores	9	9	8	8	8.5	8	68	85	68
Metas y Parámetros	8	9	9	8	8.5	9	76.5	85	68
Estándares y especificaciones	8	8	9	8	8.25	8	66	82.5	66
Calidad	8	9	10	10	9.25	8	74	92.5	74
Seguimiento	7	8	9	9	8.25	7	57.75	82.5	66
Todas las variables							487.25	607.5	486



Coordinación									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Trabajo en equipo	9	9	9	10	9.25	8	74	92.5	74
Integración	9	9	10	10	9.5	8	76	95	76
Soporte	8	8	9	7	8	9	72	80	64
Solución de problemas	8	8	10	10	9	9	81	90	72
Valores	8	8	7	9	8	7	56	80	64
Seguimiento	7	7	8	8	7.5	8	60	75	60
Información/Comunicación	8	10	8	9	8.75	8	70	87.5	70
Todas las variables							489	600	480



Comunicación									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Veracidad/Honestidad	10	9	9	10	9.5	7	66.5	95	76
Medios, canales y redes	10	10	10	8	9.5	8	76	95	76
Retroalimentación	8	8	7	8	7.75	7	54.25	77.5	62
Idioma	7	8	8	9	8	9	72	80	64
Información	9	10	9	10	9.5	8	76	95	76
Valores	8	8	7	8	7.75	7	54.25	77.5	62
Enfoque y claridad	7	9	8	8	8	8	64	80	64
Todas las variables							463	600	480



Motivación									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Incentivos	9	8	10	9	9	7	63	90	72
Confianza	8	9	10	9	9	8	72	90	72
Reconocimiento	10	9	9	10	9.5	9	85.5	95	76
Valores	9	9	8	9	8.75	9	78.75	87.5	70
Entusiasmo	7	7	9	8	7.75	7	54.25	77.5	62
Aspiraciones	7	8	8	8	7.75	7	54.25	77.5	62
Oportunidades	7	7	8	8	7.5	7	52.5	75	60
Todas las variables							460.25	592.5	474

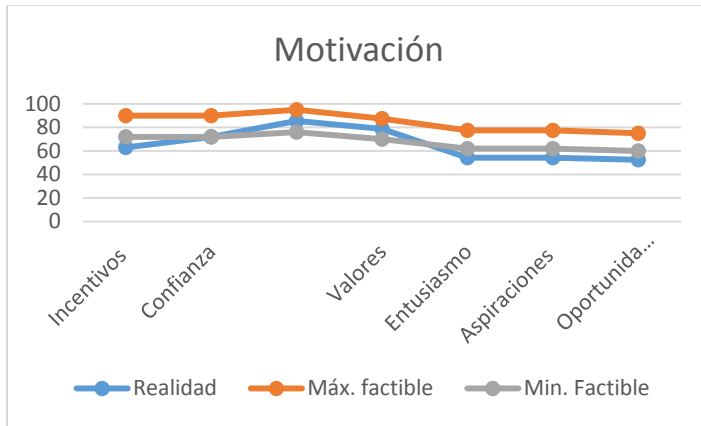
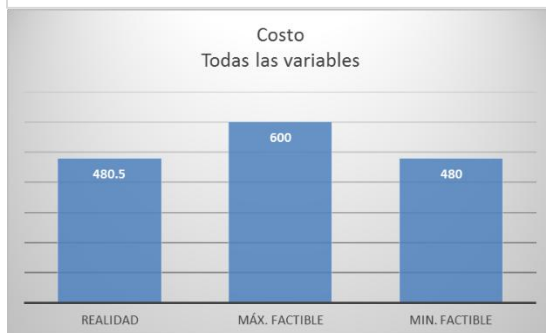
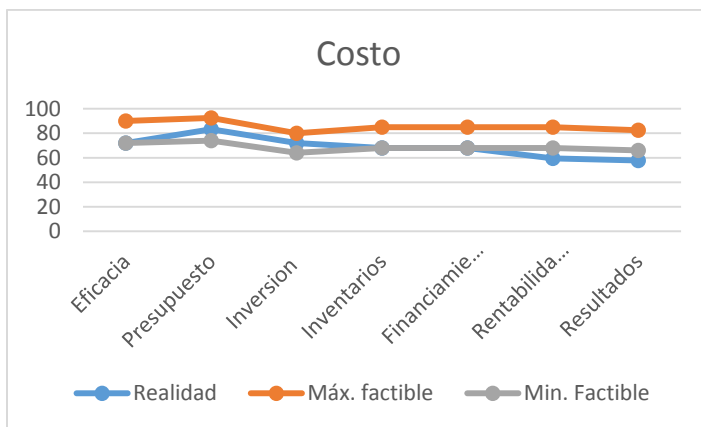
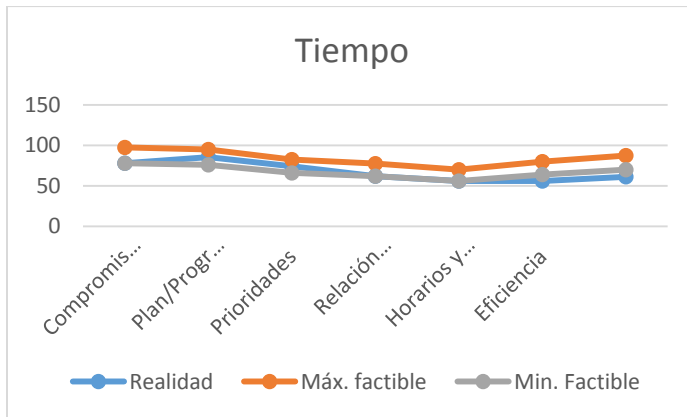


Tabla 5.- Variables de los elementos que conforman la dimensión Factores.

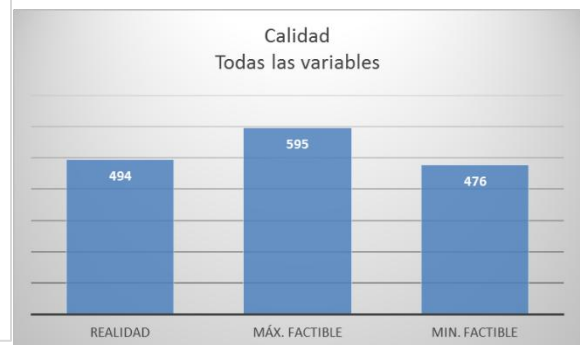
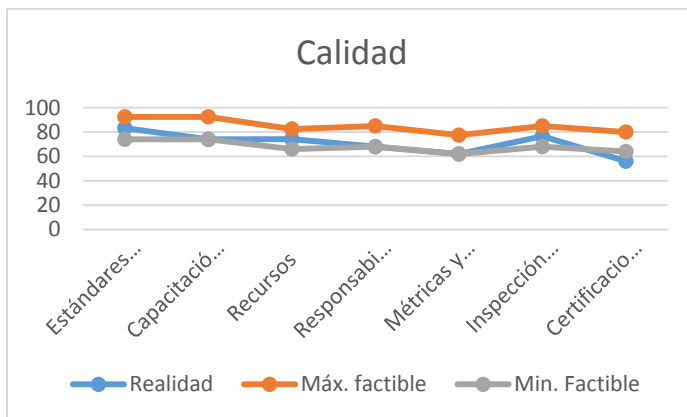
Costo									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Eficacia	9	9	10	8	9	8	72	90	72
Presupuesto	9	10	9	9	9.25	9	83.25	92.5	74
Inversion	7	8	9	8	8	9	72	80	64
Inventarios	7	9	8	10	8.5	8	68	85	68
Financiamiento	8	8	9	9	8.5	8	68	85	68
Rentabilidad / Utilidades	9	9	8	8	8.5	7	59.5	85	68
Resultados	8	9	8	8	8.25	7	57.75	82.5	66
Todas las variables							480.5	600	480



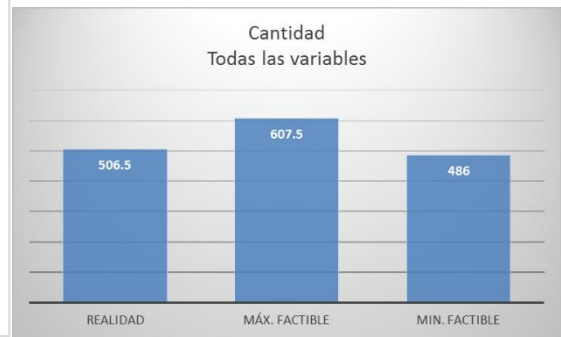
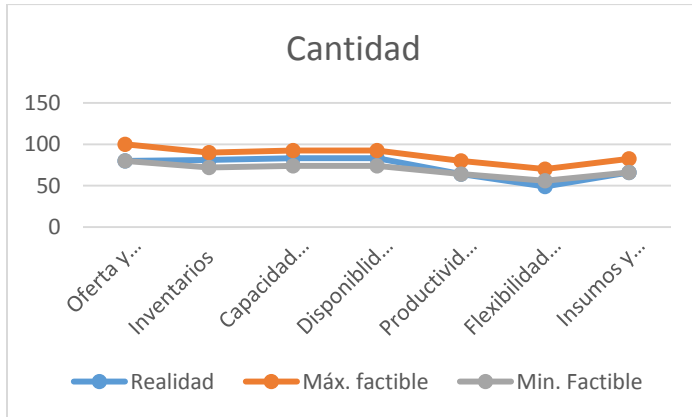
Tiempo									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Compromisos de entrega	10	10	10	9	9.75	8	78	97.5	78
Plan/Programacion de Actividades	10	9	10	9	9.5	9	85.5	95	76
Prioridades	8	8	9	8	8.25	9	74.25	82.5	66
Relación costo/tiempo	8	7	8	8	7.75	8	62	77.5	62
Horarios y turnos de trabajo	6	7	8	7	7	8	56	70	56
Eficiencia	8	8	9	7	8	7	56	80	64
Planeación y Organización	9	9	9	8	8.75	7	61.25	87.5	70
Todas las variables							473	590	472



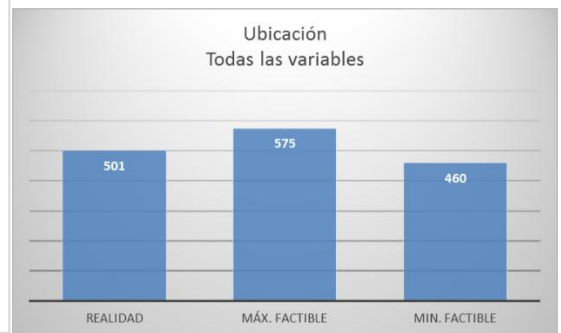
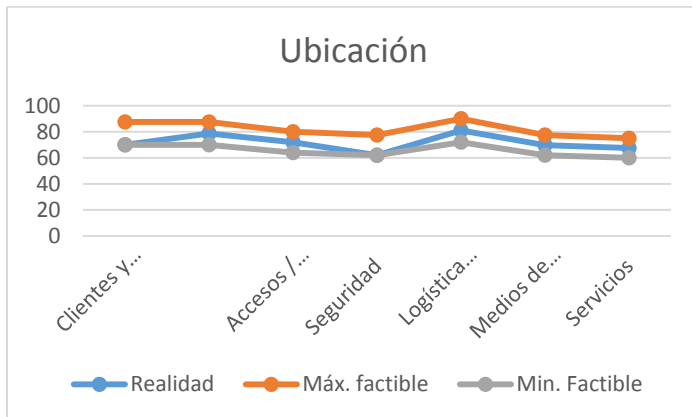
Calidad									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Estándares de Calidad	10	9	10	8	9.25	9	83.25	92.5	74
Capacitación de personal	9	9	10	9	9.25	8	74	92.5	74
Recursos	8	8	9	8	8.25	9	74.25	82.5	66
Responsabilidad	9	9	8	8	8.5	8	68	85	68
Métricas y Precisión	8	8	8	7	7.75	8	62	77.5	62
Inspección y Control	9	7	9	9	8.5	9	76.5	85	68
Certificaciones	8	7	9	8	8	7	56	80	64
Todas las variables							494	595	476



Cantidad									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Oferta y demanda	10	10	10	10	10	8	80	100	80
Inventarios	9	10	9	8	9	9	81	90	72
Capacidad de producción	9	9	10	9	9.25	9	83.25	92.5	74
Disponibilidad de recursos	9	9	10	9	9.25	9	83.25	92.5	74
Productividad	8	8	9	7	8	8	64	80	64
Flexibilidad / Adaptación	7	7	8	6	7	7	49	70	56
Insumos y materia prima	8	8	9	8	8.25	8	66	82.5	66
Todas las variables							506.5	607.5	486



Ubicación									
VARIABLES GRUPO 1-2-3	FM Autor	FM 1	FM 2	FM 3	Promedio	Calificación	Realidad	Máx. factible	Min. Factible
Cientes y Mercado	9	9	9	8	8.75	8	70	87.5	70
Proveedores y Distribucion	9	8	9	9	8.75	9	78.75	87.5	70
Accesos / Entornos	8	9	8	7	8	9	72	80	64
Seguridad	7	7	8	9	7.75	8	62	77.5	62
Logística requerida	8	9	9	10	9	9	81	90	72
Medios de transporte	7	8	8	8	7.75	9	69.75	77.5	62
Servicios	8	7	8	7	7.5	9	67.5	75	60
Todas las variables							501	575	460

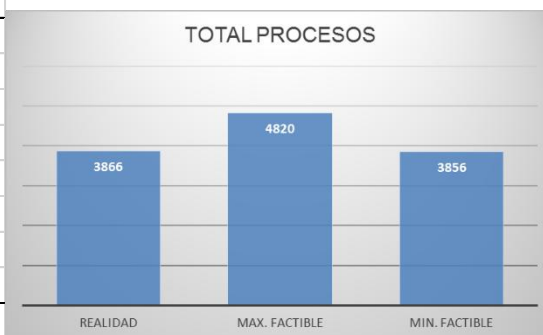


Se han analizado y comparado los elementos de las dimensiones en estudio, Procesos y Factores para el ejemplo considerado, en su realidad empresarial, máximo factible y mínimo factible requerido. Ver gráficos en la Tabla 6.

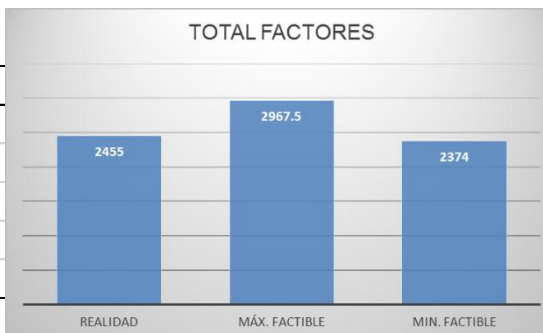
En los gráficos contenidos en la Tabla 6, se puede observar que para el ejemplo mostrado, son muy coincidentes la realidad empresarial y el mínimo factible requerido, lo que implica que la empresa analizada debe mejorar de modo significativo en casi todos los elementos y variables que se consideran prioritarias en el liderazgo empresarial.

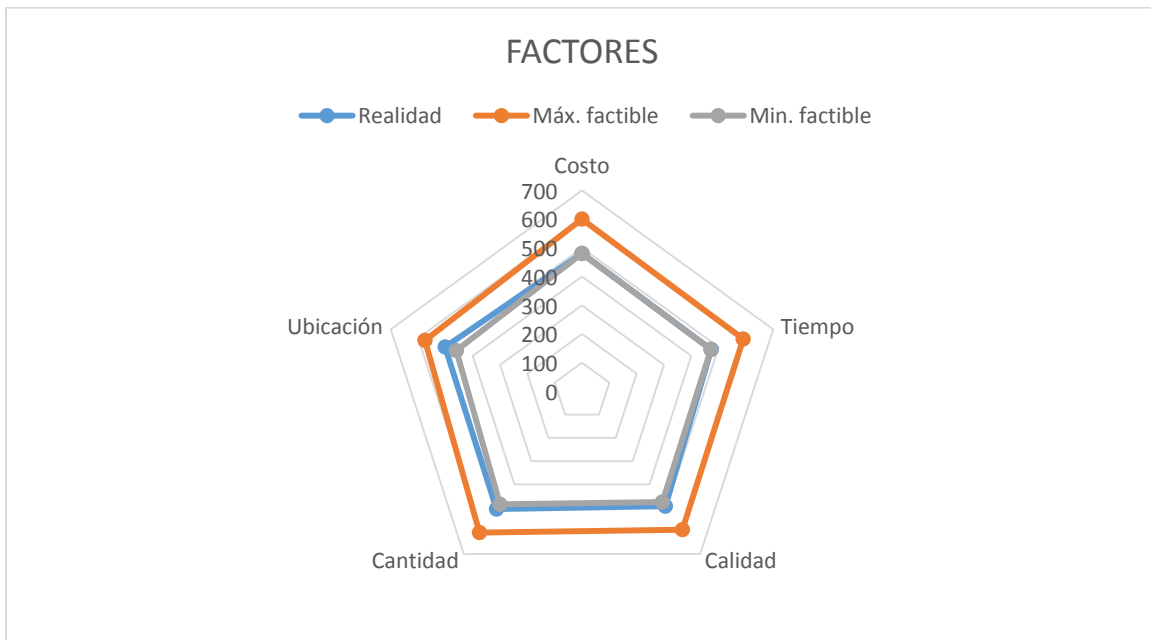
Tabla 6.- Sumatoria comparativa de elementos en las dimensiones Procesos y Factores.

PROCESOS	Realidad	Max. factible	Min. Factible
Planeación	476.25	600	480
Organización	501	595	476
Ejecución	488.5	610	488
Dirección	500.75	615	492
Control	487.25	607.5	486
Coordinación	489	600	480
Comunicación	463	600	480
Motivación	460.25	592.5	474
TOTAL	3866	4820	3856



FACTORES	Realidad	Máx. factible	Min. factible
Costo	480.5	600	480
Tiempo	473	590	472
Calidad	494	595	476
Cantidad	506.5	607.5	486
Ubicación	501	575	460
TOTAL	2455	2967.5	2374





Conclusiones:

La investigación realizada, como consecuencia de la reflexión de la literatura analizada y de los resultados aplicados con la muestra de estudio y el método aplicado, concluye:

A) A modo general:

1. Las dos dimensiones analizadas en este estudio, Procesos y Factores en el Liderazgo están involucradas continuamente en la vida cotidiana del desarrollo y mejoramiento de las organizaciones de todo tipo, así como de empresas, familias y sociedad, y son función de la aplicación del liderazgo que se predique e implemente en las mismas.
 2. Los cambios significan en esta era presente, la realidad a vivir al ir resolviendo, de un modo u otro, simultáneamente las continuas transiciones de los avances en todas las áreas. Si los cambios se generan, previendo los elementos y las variables analizadas en el estudio, como resultado de la percepción de la muestra analizada, se podrán anticipar y lograr resultados más integrales y productivos.
 3. Paulatinamente, un nuevo tipo de líder emerge con una visión y mentalidad orientada a la productividad integral que hace converger en resultados todas las variables que intervienen en los procesos. Este líder considera la influencia de los factores exógenos y endógenos, de modo tal de obtener mayor congruencia con la realidad y sus posibilidades y así, poder generar un mayor desarrollo donde la norma es ganar-ganar en todos los ámbitos del vivir, incluyendo el nivel laboral y empresarial.
 4. Resulta fundamental introducir y preparar a los estudiantes y profesionales teniendo en cuenta la importancia de ser más previsivos, minuciosos y analistas al momento de tomar decisiones; ello implica la consideración de un número mayor de variables evaluadas con rangos de mayoración o ponderación por equipos y según diferentes criterios, a fin de que se logren promedios más ajustados a la realidad. Así, se espera que sea más factible corregir y mejorar las consecuencias que los líderes originan, de una manera más previsiva, beneficiosa, equilibrada y ética.
 5. Es fundamental el hecho de aprender a ponderar en todos los niveles y en todas las direcciones la preeminencia de las variables de los procesos y factores a nivel individual y colectivo ya que los líderes y educadores del presente son los garantes y responsables directos o indirectos de los resultados, bien sean positivos o negativos, de los jóvenes de hoy quienes llegarán a ser los líderes del futuro.
- B) A modo particular o específico producto del estudio realizado:
6. Hay variables que son de suma importancia en ciertos elementos como se muestra en el punto siguiente y que no deben ignorarse. Adicionalmente, algunas variables

están incluidas en varios elementos como son la comunicación, los valores, el conocimiento y el trabajo en equipo preferentemente.

7. Se considera que hay que tener presentes en toda empresa, las variables más seleccionadas por los participantes y aquellas con mayores valores de ponderación o mayoración. Se especifican brevemente las variables de los elementos de:

Dimensión Procesos:

- a) Planeación: La visión y misión junto con las metas y objetivos son fundamentales al igual que la información sin olvidar los conocimientos y las actividades.
- b) Organización: Los recursos y la comunicación son lo más esencial unidos al trabajo en equipo y el presupuesto.
- c) Ejecución: El plan de acción y la actitud asumida pasan a ser prioritarios sin dejar de considerar los valores y el servicio junto con el procedimiento.
- d) Dirección: El liderazgo y la toma de decisiones son las variables de mayor relevancia seguidas por la comunicación, la ética y valores, la motivación y los conocimientos.
- e) Control: La supervisión y la calidad resultan ser imprescindibles teniendo que considerar la medición y métricas, evaluación e indicadores, y las metas y parámetros.
- f) Coordinación: La integración y el trabajo en equipo junto a la solución de problemas pasan a ser prioritarios considerando también la información y comunicación.
- g) Comunicación: La veracidad/Honestidad, los medios, canales y redes, y la información son esenciales para este elemento.
- h) Motivación: El reconocimiento junto con la confianza y los incentivos son las variables fundamentales a tener en cuenta sin olvidar los valores.

Dimensión Factores:

- a) Costo: El presupuesto y la eficacia prevalecen con mayor énfasis, nombrando también los inventarios, el financiamiento y la rentabilidad/utilidad.
- b) Tiempo: Los compromisos de entrega y la Planeación/Programación de actividades tienen mayor relevancia, sin dejar de nombrar a la organización y las prioridades.

- c) Calidad: La capacitación del personal y los estándares de calidad son esenciales en este elemento, asumiendo importancia también la inspección y control, la responsabilidad y los recursos.
- d) Cantidad: La oferta y demanda sobresale como principal, teniendo que observar adicionalmente la capacidad de producción, la disponibilidad de recursos y los inventarios.
- e) Ubicación: La logística requerida junto a los clientes y mercado al igual que los proveedores y distribución son las variables esenciales.

La variable valores ha sido considerada de gran relevancia en casi todos los elementos por los participantes de la muestra aunque no haya sido siempre la de mayor prioridad. Son muchos los autores que ratifican y consideran imprescindible la presencia y necesidad de aplicación de valores en el liderazgo (Azanza et al., 2013; Chen, C. & Yang, C. 2012; De Sendagorta E., 2008; Elango, B et al., 2010; Ferrer, J., 2010; Joseph, C. y Sailakshmi, S., 2011; Michaelson, C. (2010).).

Recomendaciones

1. El método presentado en este estudio podría aplicarse a todo tipo de industria o empresas de manufactura o servicios, al igual que a instituciones públicas o privadas, con fines de lucro o no, pequeñas, medianas o corporaciones, centros educacionales, y al igual, a equipos de trabajo, a grupos, familias, sociedad e incluso proyectarlo a nivel de región o país.
2. El efectuar estudios similares para empresas multinacionales y extranjeras, a profesionistas de diferentes nacionalidades, y a otras regiones o países, pasa a ser una necesidad y un reto para poder efectuar comparaciones y análisis de correlación que ampliarán las perspectivas de similitud o diferencia.
3. El aplicar los instrumentos de investigación a directivos de empresas es muy recomendable para que puedan encontrar y constatar la situación real de las mismas, considerando las variables que afectan el desempeño empresarial. El conocimiento de la realidad vigente podrá drenarse a los empleados a todo nivel, preferiblemente de forma longitudinal para conocer mejor cómo las variables del liderazgo varían en su influencia a través del tiempo y a la vez, para que todo el

personal esté consciente del manejo y efectividad de las variables esenciales en las empresas donde laboren.

Referencias

- Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. *E Journal Of Organizational Learning & Leadership*, 11 (1) 29-36.
- Arcienaga, L., Woehr, D. y Poling, T. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 40, (3), 523-538.
- Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (2), 45-50.
- Barahona, J. (2004). Estilos de liderazgo y Valores. *PHP NUKE Sistemas de portales profesionales – Open Source*.
- Becerra, M. & Sánchez, L. (2011). El Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales, Barquisimeto, Venezuela*. 61-71
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar.* , 47 (2) 253- 275.
- Chen, C. & Yang, C. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*. 105, 107-114.
- De Sendagorta E. (2008). El Humanismo en el Liderazgo Empresarial. *Journal de Empresa y Humanismo*. Vol. XI (2) 11-32.
- Diaz, M., Peña, M., & Castellanos, B. (2013). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), 918-924.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S., Paudel, S. (2010). Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision- Making. *Journal of Business Ethics*. (97) (pp. 543-561).
- Ferrer, J. (2010). Eficacia en organizaciones humanas: reto en la construcción de un balance social de futuro. *Multiciencias*, 7 (3), 319-328.
- Freeman, G.T. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*. Vol. 4 (1), 120—140.
- Graham, S. (2005). Doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork. *The international Journal of Human Resource Management*. 16 (2), 202-218.
- Hernández, J., De Jesús, J., & Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 7 (6) 75-90
- Joseph, C. y Sailakshmi, S. (2011). Spiritual intelligence at work. *The IUP journal of Soft skills*. Vol.V (4), 21-30.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal Of Business Ethics*, 113(4), 663-678.

- Läms, A., y Pučėtait, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*. 15 (2), 130-141.
- Mercader, V. (2006). *A study of ethical values of college students*. Ed.D. University of South Florida.
- Mercader, V. (2014). Influencia de los valores éticos en el liderazgo y su relaci3n con la soluci3n de conflictos y la comunicaci3n en las empresas, familias y sociedad. Ponencia en *Global Conference of Business and Finance*. (IBFR). San José de Costa Rica. 27 al 30 de Mayo del 2014.
- Mercader, V. (2015). Trabajo en Equipo: Causas de desempeño y soluciones e influencia de los valores éticos. Ponencia en *Global Conference of Business and Finance*. (IBFR). Las Vegas, Nevada, USA. 5 al 7 de Enero del 2015.
- Michaelson, C. (2010). Revisiting the Global Business Ethics Questions. *Business Ethics Quarterly*. (20) (2) (pp. 237-251).
- Phaprake Ussahawanitchakit (2011). Organizational adaptation, transformational leadership, continuous improvement, and firm sustainability evidence from Thailand. *International Journal of Business Research*. Vol. 11, No.1, 2011.
- Prada, R., (2013). La Adaptaci3n al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de estudios avanzados de Liderazgo*. 1 (2) 45-50.
- Ramírez F., Sánchez M. y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en la identidad corporativa. *Revista Negotium*. 1, (1), 35-54.
- Ramos, L. & Díaz, B. (2010). Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional. *Impacto científico*. 5, 137-153.
- Rodríguez, A. y Aguilera, J.C. (2005). Persona tica y organizaci3n: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *Cuadernos de Difusi3n*. 10, (18-19),(61-77).
- Vega, J.M. (2006). Por qué deben seguirme como líder? *The Anahuac Journal*, 6 (2). Universidad Anáhuac México Sur (ISSN 1405-8448), Oxford University Press.
- Vohra, N. & Sheel, R. (2012). Corporate Social Responsibility: Practice Theory, and Challenges. Vikalpa: *The Journal for Decision Makers*, 37, 73-76.

PROCESOS	Organización	Ejecución	Dirección	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación
GRUPO 2 - Equipo 1							
Planeación	Organización	Ejecución	Dirección	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación
Información	Diagrama de Gantt	Capacitación	Lider	Revisión de metas	Verificación del proceso	Información concisa	Retroalimentación
Objetivos/Metas	Asignación de tareas	Sistema	Toma de decisiones	Revisión de tiempos	Designación de equipos	Percepción	Incentivos
Estrategia	Roles/responsabilidades	Metodologías del proceso	Supervisión	Asignación de metas	Estipulación de tiempos	Honestidad	Logros
Presupuesto	Identificar ruta crítica	Desempeño	Motivación	Supervisión continua	Estipulación de recompensas	Canales de comunicación	Habilidades
Equipo de trabajo	Recursos disponibles	Retroalimentación	Comunicación efectiva	Dirección	Constancia	Actitud	Empatía
GRUPO 2 - Equipo 2							
Tiempo	Delegar	Seguimiento	Toma de decisiones	Evaluación	Liderazgo	Difusión al público	Reconocimiento
Información	Secuencia	Apego a las metas	Liderazgo	Contingencias	Comunicación efectiva	Objetivos	Incentivos
Recursos	Prioridades	Trabajo en equipo	Metas y Objetivos	Llevar una bitácora	Trabajo en equipo	Retroalimentación	Empatía
Actividades	Comunicación	Metodología	Visión	Supervisión	Clave	Medios	Compromiso
Métricas	Roles y Responsabilidades	Conocimiento	Misión	Indicadores	Seguimiento a actividades	Honestidad	Organizacional
GRUPO 2 - Equipo 3							
Definir Objetivos	Definir Líder	Trabajo en equipo	Liderazgo	Estándares	Aplicar sistema de consecuen	Toma de decisiones	Cultura organizacional
Definir actividades	Asignar Responsabilidades	Entrenamiento	Capacitación	Medición de desempeño	Equilibrio de trabajo	Escuchar	Compromiso
Plan estratégico corto, mediano	Asignar Recursos	Ejecución de lo planeado	Delegar	Corregir desviaciones	Compromiso	Aserividad	Influir en las actividades
Recursos (tangibles e intangibles)	Fijar Reglas	Poner en marcha lo organiza	Dirigir	Asegurar Resultados	Reglas	Establecer criterios	Visión
Métricas	Propuestas de Controles	Aplicación de Recursos	Supervisión	Monitoreo de Actividades	Orientar las actividades	Verificar	Incentivos
GRUPO 2 - Equipo 4							
Definición de Actividades	Diagrama de Flujo	Procedimientos	Metas y Objetivos	Inspección	Programa de Trabajo	En tiempo y forma	Reconocimiento
Tiempos	Roles y Responsabilidades	Máquinas y Herramientas	Misión y Visión	Tecnología	Supervisión	Concreta	Incentivos
Costos	Priorizar	Supervisión	Estrategias	Normas y reglamentos	Roles y Responsabilidades	Medios a Utilizar	Delegar
Materiales	Tiempos de Entrega	Entrenamiento	Recursos	Entrenamiento	Mano de Obra	En cascada (todos los niveles)	Seguridad
Mano de Obra	Recursos	Seguridad	Liderazgo	KPIs	Objetivos	Objetivos	Empatía
Demandas		Requerimientos		Especificaciones		Respeto	Confianza
				Rango de Operación		Asertiva	Inclusión
GRUPO 2 - Equipo 5							
Recursos necesarios	Reglas	Supervisión	Tecnología	Metas	Horarios	Medios	Comunicación
Establecer objetivos	Asignación de tareas	Evaluación	Planificación	Estrategias	Responsabilidades	Objetivos	Incentivos
Plan estratégico	Expectativas	Metodología	Toma de decisiones	Políticas	Supervisión	Canales de comunicación	Ética
Ubicación	Coordinación	Orden	Objetivos	Normas	Experiencia	Receptor	Salarios
Misión y visión	Estructura Organizacional	Ejecución	Liderazgo	Supervisión	Personal	Empleados	Educación
GRUPO 2 - Equipo 6							
Información	Designación de tareas	Decisión	Conocimiento	Métricos	Retroalimentación	Información concisa	Convencimiento
Plazos	Asignación de recursos	Recursos	Autoridad	Análisis	Utilización de recursos	Manera de expresar	Actitud
Recursos	Fijar reglas	Herramientas	Visión	Retroalimentación	Información	Actitud	Presencia
Meta/Objetivo	Propuestas de Controles	Aplicación de estrategia	Experiencia	Supervisión continua	Experiencia	Receptor	Empatía
Definir tareas	Supervisión	Capacidad	Conocimientos	Conocimientos	Delegación de responsabilidades	Emisor	Incentivos
Estrategia	Pruebas	Observación	Constancia	Constancia	Comunicación	Habilidad	Emoción
Visión	Capacidad	Modificar plazos de tiempo	Actitud	Actitud	Integración	Percepción	Logro
Misión	Controles definidos	Asignación de recursos	Dirección	Dirección	Asignación de tiempos	Honestidad	Interés
	Evolución de controles	Flexibilidad	Domínio del tema	Medición de avance	Medición de avance	Canales de comunicación	
			Difusión de metas y objetivos	Medición de cumplimiento	Check list		
GRUPO 2 - Equipo 7							
Objetivos	Organigrama	Plan	Lider	Políticas	Delegar responsabilidades	Canales	Incentivos
Fechas	Misión	Conocimiento	Toma de decisiones	Comités	Establecer líder de proyecto	Vocero	Ideales
Recursos	Visión	Personal	Estrategia	Checklist	Establecer fechas límite	Relaciones públicas	Plan de carrera
Responsables	Objetivos	Estrategia	Supervisión	Sistema	Evaluación del desempeño	Retroalimentación	Empatía
Presupuesto	Valores	Metodología	Delegar	Indicadores	Comunicación efectiva	Honestidad	Objetivo común
GRUPO 2 - Equipo 8							
Tiempos (Plazos, horarios de trabajo, Metas, horarios de trabajo)	Estructura de la Organización	Compromiso	Objetivos	Herramientas de medición	Información Actualizada	Medios disponibles (Internet, Teléfono, etc)	Incentivos
Recursos tangibles/Intangibles	Cultura / país	Herramientas de Trabajo	Visión, Misión	Análisis de datos	Participación activa	Tecnología	Plan de Carrera y Sucesión
Costos	Giro	Tecnología	Definición de roles y responsabilidades	Tecnología	Trabajo en Equipo	Frecuencia	Planes de Capacitación
Información	Tamaño de la empresa	Capacitación	Tipo de Liderazgo	Desarrollo de Supervisores	Claridad en los Objetivos	Estilos y tipos de comunicación	Ambiente Laboral
Ubicaciones	Ubicación de la empresa (Ciclo de vida)	Definición de Acuerdos	Motivación	Supervisión	Coordinar actividades	Canales de comunicación	Salario
Meta de la empresa/ proyecto	Demografía de la empresa (Tipo, edad, origen, idioma)	Flexibilidad	Guiar las actividades	Definir cuotas y rangos aceptables de calidad	Seguimiento a cierre de actividades	Comunicación y vínculo interdepartamental	Prestaciones Adicionales
Objetivos /Instrucciones	Estandarización de Procesos	Conocimiento Técnico - Práctico	Supervisión	Evaluación de la calidad		Comunicación Verbal, escrita, video conferencia	Reconocimiento de Logros
Plan estratégico a corto, mediano, largo plazo	Desarrollo o participación en cluster	Rapidez	Apoyo directivo	Sostenimiento de actividades		Comunicación directa, indirecta	Involucrar
Capacidades	Métodos de trabajo	Calidad		Resultados			Variación de Trabajo
Distribución de actividades		Manejo de herramientas					Autonomía
Suministros, entregas, transporte		Nivel de especialización					Participación en la toma de decisiones
		Administración de proyectos					Trato amable y con respeto
							Automotivación
							Grado de Responsabilidad
Planeación	Organización	Ejecución	Dirección	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación

PROCESOS	Organización	Ejecución	Dirección	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación
GRUPO 3 - Equipo 1							
Duración	Recursos	Capacitación	Toma de decisiones	Optimizar	Alineación	Medios	Incentivos
Situación	Organigrama	Implementación	Autoridad	Resultados	Supervisión	Impacto	Reconocimiento
Prioridades	Delegar funciones	Herramientas	Asignaciones por talentos	Indicadores	Reuniones	Mensaje	Modelo a seguir
Roles y funciones	Políticas	Instalaciones	Conocimiento	Retroalimentación	Pronóstico	Frecuencia	Cultura organizacional
Objetivos	Procedimientos	Estandares	Seguimiento	Comparaciones	Prevención del riesgo	Cultura Organizacional	Crecimiento
GRUPO 3 - Equipo 2							
Definir metas y objetivos	Establecer normas	Administración de Recursos	Generar Estrategias	Evaluación	Definición de Procesos		
Determinar recursos necesarios	Asignar recursos	Capacidad de mandar	Tomar decisiones	Apego a políticas operativas de	Comunicación		
Vision y Mision	Identificar tareas (desglose)	Delegar responsabilidades	Poder de decisión (asume rie	Sistemas de medición	Definir Estándar específico		
Establecer tareas	Asignar responsabilidades	Definir Estándar a un nivel ger	Encauzar al equipo hacia el ob	Generar acciones correctivas	Enlace e Integración de Procesos		
Plazo del proyecto	Canales de comunicación y seg	Motivación	Comunicación de Resultados	Vigilancia en control de gastos	Sistema de Soporte a problemas		
GRUPO 3 - Equipo 3							
Tiempo	Cantidad	Supervisión	Estilo de liderazgo	Acciones preventivas	Comunicación	Métodos de difusión	Reconocimiento de logros
Información	Definir prioridades	Monitoreo de avances	Motivación	Establecimiento de Metricas	Procesos criticos	Herramientas de comunicación	Retribución económica
Actividades	Definir tareas	Delegar Tareas	Comunicación	Monitoreo de metricas	Experiencia en el proceso	Medición anual	Conciliación entre la vida familiar y laboral
Recursos (humanos, financieros, materiales)	Definir estructura	Toma de decisiones	Supervisión	Plan den contingencia	Cadena de suministros	Alcance e impacto	Oportunidades de promoción
Objetivos	Metodología del trabajo	Proceso administrativo	Monitoreo de resultados	Corregir el desempeño individ	Integración de actividades	Retroalimentación	Capacitación
GRUPO 3 - Equipo 4							
Visión	RH	Identificar Necesidades	Comunicación	Medición	Planificar	Claridad	Reconocimiento
Objetivos	Estructura / Procesos	Viabilidad	Liderazgo	Detectar desviación	Organizar	Medios	Influencia Positiva
Presupuesto	Sistemas	Procesos	Supervisión	Previsión	Ordenar	Difusión	Desarrollo
Estrategias	Liderazgo	Evaluación	Motivación	Corrección	Supervisar / Guia	Estructura	Ambiente
Políticas	Cultura	Innovación	Integración		Seguimiento	Enfoque	Enfoque
GRUPO 3 - Equipo 5							
Análisis de situación actual	Definir el objetivo	Identificar prioridades	Supervisión	Seguimiento de las acciones to	Trabajo en equipo	Claridad	Incentivar
Conocer el objetivo	Delegar el trabajo	Administración de persona	Comunicación	Ser proactivo	Comunicación	Constancia	Reconocer logros
Analizar riesgos	Combinar tareas	Hacer Verificar	Toma de decisiones	Corregir	Administración de personal	Conciso	Crear un buen ambiente
Preparar una estrategia	Seguimiento y reorganización	Planificar	Integración	Políticas y presupuestos	Utilizar tecnologías de comunicac	Coherencia	Poner retos
Coordinación de esfuerzos y recursos	Comunicarlo a los miembros de	Pasos a seguir	Fijar los objetivos y los retos	Evaluación periodica	Informar a los involucrados	Creatividad	Fomentar la cooperación
GRUPO 3 - Equipo 6							
Conocer recursos	Organizar recursos	Habilidades	Liderazgo	Seguimiento	Comunicación	Mensaje claro	Compensaciones/Incentivos
Conocer el mercado potencial	Definir estructura	Procedimientos/Procesos	Toma de decisiones	Regular	Trabajo en equipo	Canales de comunicación	Clima laboral estimulante
Conocer a los competidores	Alcance de cada puesto	Políticas	Motivación	Corregir	Precisión	Retroalimentación	Desarrollo profesional
Objetivos	Cadena de suministros	Identificar prioridades	Medir resultados	Previsión	Administración de personal	Moderador	Buen ambiente de trabajo
Estrategia	Flujo de comunicación	Plan de contingencia	Análisis FODA	Generar mejoras	Conectar medios	Congruencia	Establecer retos
Planeación	Organización	Ejecución	Dirección	Control	Coordinación	Comunicación	Motivación

Se muestra solo una tabla de anexos en relación a Factores dada la falta de espacio y no poder pasar el artículo de 30 páginas. Se muestra al menos como ejemplo.

FACTORES				
Costo	Tiempo	Calidad	Cantidad	Ubicación
GRUPO 1- Equipo 1				
Tipo de financiamiento	Importancia	Nivel de los empleados	Volumen de producción	Región
Giro de la empresa	Secuencia de actividades	Estándares	Capacidad de la empresa	Clima
	Estimación de recursos	Sector	Adaptación	Accesos / Entornos
GRUPO 1- Equipo 2				
Eficacia	Eficiencia	Satisfacción	Cuantificable	Cercanía
Accesible	Minimizar	Funcionabilidad	Optima	Entorno
Valor	Tendencia	Perdurable	Deseable	Medio ambiente
GRUPO 1- Equipo 3				
Disponibilidad de recursos	Objetivo y Meta	Disponibilidad de recursos	Conocimiento	Disponibilidad de recurso
Problemática/Complejidad	Disponibilidad de recursos	Apoyo/Soporte	Responsabilidad	Flexibilidad
Eficacia	Apoyo y soporte	Trabajo en Equipo	Disponibilidad de recursos	Responsabilidad
Resultados	Plan	Responsabilidad	Trabajo en Equipo	Apoyo/Soporte
	Urgencia	Liderazgo	Flexibilidad	Seguridad
	Relacion costo/tiempo	Habilidad	Productividad	Distancia
		Eficacia	Eficiencia	
		Precisión		
GRUPO 1- Equipo 4				
Presupuestos	Metas	Recursos	Capacidad	Clima
Financiamiento	Prioridades	Estandares de Calidad	Volumen de Inventario	Región
Precios	Programacion de Actividades	Capacitación de personal	Oferta y demanda	Logística
Apoyos gubernamentales	Compromisos de Entrega			Medios de Transporte
GRUPO 1- Equipo 5				
Eficacia	Eficiencia	Satisfacción	Cuantificable	Cercanía
Accesible	Minimizar	Funcionabilidad	Optima	Entorno
Valor	Tendencia	Perdurable	Deseable	Medio ambiente
Presupuesto	Metas	Responsabilidad	Insumos	Región
Rentabilidad	Fechas de entrega	Normas	Oferta y Demanda	Espacio de trabajo
Utilidades	Estimación de recursos	Capacitación	Capacidad	Distancia
Eficiente		Precisión	Personal R.H.	Logística
		Métricas		
GRUPO 1- Equipo 6				
Precio	Velocidad	Satisfacción	Demanda	Clima
Utilidades	Fechas de Entrega	Competencia	Oferta	Espacio
Rentabilidad	Año fiscal o metas fiscales	Métricos	Insumos	Logística
Presupuesto	Horarios y turnos de trabajo	Normas	Recurso Humano	Transporte
Instalaciones		Estándares		
Apoyo Gubernamental				
Costo	Tiempo	Calidad	Cantidad	Ubicación

