

**EL IMPACTO DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO
LABORAL**



ALEXANDER DIAZ MOYANO

Monografía

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Asesor:

Dr. Jairo A. Villalba

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MEDELIN, 1 Octubre 2017

Contenido

	Pág.
EL IMPACTO DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO LABORAL: CASO EMPRESA TERMALTEC S.A	1
1. Título. El impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral: caso empresa Termaltec S.A	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Pregunta de investigación	5
2. Justificación	6
3. Objetivos.....	8
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. Marco Refereencial.....	9
4.1 Historia y evolución del liderazgo	9
4.2 Liderazgo	10
5. Diseño metodológico	20
5.1 Cronograma.....	21
6. Desarrollo del cuerpo del trabajo de grado	23
6.1 Estrategias que han logrado simplificar los procesos, procedimientos y sistemas de planeación de los recursos empresariales a partir de la nueva gerencia en la empresa Termaltec S.A.	23
6.1.1 Las Estrategias	23
6.1.2 Las estrategias a partir de la nueva gerencia en la empresa Termaltec S.A.	26
6.2 Diagnóstico acerca del estado actual de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A en temas de liderazgo y rendimiento laboral, mediante la utilización del modelo Utrecht Work Engagement Scale.....	30
Bibliografía	377
Anexos	37

1. Título. El impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral: caso empresa Termaltec S.A

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones se mueven y transforman a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de las otras organizaciones. Competir significa apuntar a la supervivencia y para ello las organizaciones deben estar preparadas.

Igualmente, uno de los cambios más significativos de la globalización, en el mundo contemporáneo, está dado en el modelo de educación orientada al trabajo que se tiene y que obliga a asumir retos en lo laboral para la nueva gerencia, porque se debe aprender a trabajar (pensar y actuar) en equipo y porque el éxito empresarial se soporta en la conjunción de los intereses individuales en concordancia con las necesidades organizacionales.

Ello implica la necesidad de las empresas de contar con un personal debidamente comprometido, empoderado con sus funciones y cargos; y para ello, es fundamental la presencia de un líder capaz de gestionar estrategias de liderazgo que generen reconocimiento y apoyo a su personal laboral, de modo que se refleje en cada una de las operaciones para el alcance los objetivos organizacionales y el éxito empresarial.

El liderazgo, en esta perspectiva, no puede entenderse como dirección o referirse a una condición personal. Como tampoco puede el liderazgo sustituir a la dirección, siempre será un impulso en la creación de valor en pro del cliente y del éxito organizacional. Es bueno recordar que la dirección gestiona complejidad y el liderazgo se enfoca a la gestión orientada al cambio, a la competitividad, que no es más que añadir valor a la demanda del cliente. Es por ello que la falta

de liderazgo puede conllevar a un descenso de las empresas terminando con a la existencia de las mismas.

Un caso relevante, es la empresa Termaltec S.A, la cual ha venido experimentando problemas en su desempeño financiero, en la toma de decisiones gerenciales, problemas en el área de producción derivados del departamento de ventas por la deficiente gestión ante pedidos y las fechas de entrega; y la percepción de escasa sinergia entre los departamentos producción y ventas.

Urge entonces, la necesidad de un líder que empiece a comprender el porqué de esta situación que no permite a la compañía salir avante, por el contrario, se encuentra es descenso y con tendencia a desaparecer, si no puede contar con un buen líder con las bases suficientes para introducir los cambios que requiere la compañía.

Los anteriores apartes dan a comprender que, si el gerente no sabe que está mal es su gestión, entonces no podrá liderar y guiar a su equipo hacia los procesos para arreglarlo, por lo tanto, es relevante se implanten las bases y el liderazgo necesario para encontrar la solución que permita salir adelante a la compañía.

Es importante entonces que el líder de la compañía, encuentre la verdad por sí mismo y no tome decisiones sobre las imprecisiones de los otros; por lo tanto, el líder tiene que tomar decisiones concretas sobre el que hacer y cómo administrar los departamentos de una forma simplificada para lograr el éxito de la compañía. El líder tiene una visión completa de los procedimientos y proveen las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos y conseguir la satisfacción del cliente.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo impacta el liderazgo organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A.?

2. Justificación

En el ambiente de las empresas de hoy, uno de los mayores desafíos de sus directivos es llevar a cabo un liderazgo, en donde el desempeño laboral conduzca al logro de los objetivos organizacionales y a la permanencia de la organización en un mercado cada vez más competido.

La rutina empresarial y la escasez de logros, están determinados por una falta de dinamismo como consecuencia de un débil liderazgo o una ausencia de supervisión permanente de la gerencia. Pero una lluvia de ideas sin evaluación, o sin una recepción adecuada, terminará siendo desechada o no aplicada. De ahí que la comunicación sea un primer factor en el ejercicio del liderazgo necesario para orientar los recursos en beneficio de las organizaciones.

A razón de lo anterior, este trabajo gana relevancia en la medida en que permita al investigador, determinar el impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Termaltec S.A y como se ha logrado dar solución a los problemas de esta empresa en las distintas áreas que presentan falencias en la actualidad a partir de la presencia de un nuevo líder en esta organización.

El liderazgo es entendido como una propuesta hacia el desarrollo de las organizaciones, como respuesta a los cambios o necesidades del entorno o como propuesta hacia el logro de unas metas y objetivos que se construyen con el aporte de todos y como manera para mejorar los indicadores empresariales, enriqueciendo las organizaciones y garantizando en el tiempo su supervivencia.

De acuerdo a Sánchez, (2008, pág. 81), el liderazgo aparece como una teoría sobre el comportamiento organizacional, la psicología al interior de las organizaciones y la dirección y administración de estas.

Porque en él descansa el éxito de la eficacia de las organizaciones, en la supervisión y la toma de decisiones como respuesta a las demandas del mercado y los competidores, tanto como a los cambios permanentes en las condiciones de los consumidores debidos a los cambios en la demanda. Es por eso que, para Bravo, (2011. Pág. 13), el liderazgo “es lograr que las cosas sucedan también a través de los demás, en armonía con el bien común y con uno mismo” (p.13).

De acuerdo a lo expresado por el autor, esto significa que para que exista liderazgo se debe tener en cuenta al otro, lo que este quiere y direccionar sus pensamientos y las acciones hacia los objetivos que se persiguen por el bien de todos y del grupo al cual pertenece.

La gestión moderna de la dirección, y su liderazgo, conlleva el desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales y uno de ellos es el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores, entendiendo que en ellos se soporta la capacidad de la empresa para generar valor hacia el cliente y para enfrentar el reto de competir y pensar en el futuro.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar el impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral de los colaboradores en la empresa Termaltec S.A, mediante el modelo Utrecht Work Engagement Scale.

3.2 Objetivos específicos

Identificar las estrategias que han logrado simplificar los procesos, procedimientos y sistemas de planeación de los recursos empresariales a partir de la nueva gerencia en la empresa Termaltec S.A.

Efectuar un diagnóstico acerca del estado actual de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A en temas de liderazgo y rendimiento laboral, mediante la utilización del modelo Utrecht Works Engagement Scale.

Caracterizar los efectos que ha generado el nuevo liderazgo empresarial en el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A.

4. Marco Referencial

4.1 Historia y evolución del liderazgo

El liderazgo ha existido a lo largo de la historia de la humanidad. Este se ha enfocado hacia el logro de unos objetivos previamente determinados y diseñados, que comprenden y conocen fortalezas y debilidades, manifestándose tanto en la capacidad para tomar decisiones como en la facilidad de promover la cooperación en aras de realizarlas, por el bien de las empresas tanto como de los individuos. El conocimiento de las organizaciones facilita las acciones para enfrentar incertidumbres y para cohesionar al grupo humano hacia los objetivos, que en última instancia están representados en la satisfacción del cliente.

Las primeras teorías sobre el liderazgo surgen a partir del año 500 AC, donde Confucio recorre gran parte de China en la búsqueda de señores feudales a los cuales pudiera persuadir para que liderada los reinos en forma eficaz. Fue 200 años más tarde cuando el primer emperador de China respondió a Confucio manifestándole lo que debía hacer respecto a sus monjes: enterrar 460 vivos y el resto hasta el cuello para luego decapitarlos.

Es allí donde surge el liderazgo a partir del siglo XX donde todos los escritos giraban en torno a la teoría del gran hombre que se basada en estudiar a todas aquellas personas que habían pasado a la historia e identificar cualidades como su inteligencia, habilidad, destrezas, asertividad, entre otras que no tenía la gente corriente para llegar a la conclusión de que los líderes nacían y no se hacían.

Con el paso del tiempo, surgen diversas teorías sobre el liderazgo las cuales fueron unidas al comportamiento del individuo. Sin embargo, una investigación realizada a cargo de RM

Stogdill en 1948, la cual fue revisada y ampliada veinticinco años más tarde, demostró que no existe realmente unas características propias que definan universalmente el concepto de liderazgo, ni está determinado por alguna situación específica.

No obstante, se presentan distintos modelos de dirección y liderazgo luego de la segunda guerra mundial donde varios estudios logran corroborar que ciertos roles del comportamiento resultaban ser más eficaces que otros; fue entonces, que varios estudios de liderazgo en Estados Unidos lograron determinar lo que hacían ciertos mandos militares mediante la realización de una determinada misión, mientras unos regresaban a la base, otros se perdían en las líneas enemigas. “El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University).”

4.2 Liderazgo

Para hablar de liderazgo es importante tener en cuenta todos los factores inherentes a este como: la toma de decisiones, la comunicación, la inteligencia emocional, la motivación y como aplicándolos en cada una de las situaciones de la empresa se puede lograr una buena conducción de un equipo de trabajo.

Un líder es el garante, el motor, para que suceda el cumplimiento de metas y de objetivos previamente propuestos y es quien garantiza que una compañía sea rentable. Pero también le cabe el papel de dirigir de manera que todos los esfuerzos se encaminen hacia un mismo propósito. Toda organización requiere líder que dirija el grupo ya que si todos tienden a gestionar cada uno por su lado, al final no se obtendrán los resultados esperados; y por el contrario se formará un

caos administrativo porque no existe un líder a quien seguir, que tome decisiones y que dirija el grupo tras las metas propuestas.

El líder debe contar con habilidades y competencias para guiar su equipo de trabajo hacia las metas y una de las competencias fundamentales es la comunicativa vista como lo manifiestan Bermúdez y Gonzales (2011), como “un compendio de saberes, aptitudes y capacidades para la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales”.

Es por ello, que las competencias comunicativas van de la mano con cada disciplina y dependiendo de estas se adquiere alguno o varios de los modelos que esta ofrece y que para el caso del liderazgo se apropiarían las competencias estratégicas, las competencias culturales y por qué no, las competencias ideológicas.

El líder entonces debe adoptar competencias comunicativas que le feliciten la gestión ante su grupo de trabajo, la toma de decisiones adoptando un estilo de dirección participativa, compartiendo las responsabilidades, pero con la prudencia necesaria. Es importante también saber comunicar el mensaje, generar confianza en los practicantes que hacen parte del grupo, saber escuchar y delegar autoridad, empoderarlos para que se descubran las fortalezas de sí mismos y pueda tomar decisiones que permitan mejores resultados.

Las empresas de hoy, en búsqueda de la competitividad, impulsan transformaciones que tienden reforzar sus procesos a partir del trabajo en equipo y a potenciar el aporte de todos y cada uno de los que hacen parte de ellas, de manera que influyeran con sus aportes el desarrollo de las actividades. De tal manera que se definen conceptos de competencia, motivación y eficacia en el uso del recurso humano, a partir de procesos de liderazgo estratégico surgidos desde la misma administración.

Es así entonces que, el liderazgo ocurre cuando en un determinado contexto se observa que uno o más agentes favorecen la evolución, el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones. Allí el líder más efectivo es quien logra incidir para lograr resultados esperados.

El liderazgo se entiende como una propuesta hacia el desarrollo de las organizaciones como respuesta a los cambios o necesidades del entorno o como propuesta hacia el logro de unas metas y objetivos que se construyen con el aporte de todos y como manera para mejorar los indicadores empresariales, enriqueciendo las organizaciones y garantizando en el tiempo su supervivencia.

Chiavenato, (2002), manifiesta que hay en estas nuevas organizaciones una cultura de la participación democrática en la toma de decisiones, en el favorecimiento de las oportunidades de diálogo, en los programas para la facilitación en la elección de tareas, horarios de trabajo, disponibilidad en la información para una administración consultiva y participativa, que se traduce en un nuevo clima organizacional hacia la satisfacción de las personas. Y en donde la calidad de vida (buenos salarios, retroalimentación permanente, beneficios, estilo de liderazgo, calidad de los puestos, etc.), se torna en una preocupación que ser reinvierte en beneficio de las mismas organizaciones. (p.47)

Para alcanzar este nuevo aire organizacional se requiere una nueva administración, que destaque y valore los objetivos y necesidades de las personas a la par con las metas y objetivos de las organizaciones. Visión que implica un liderazgo estratégico que facilite el desarrollo de las empresas y dinamice su posicionamiento en la nueva visión de los negocios a partir de las exigencias de un mundo y mercado globalizado.

Podría afirmarse que anteriormente el control en las organizaciones era un proceso menos complejo de lo que se demanda hoy en día el mundo globalizado, debido a los grandes cambios en los mercados y en el interior de las mismas organizaciones en respuesta a, por ejemplo, las

exigencias de los clientes, la alta competitividad y la innovación constante de las empresas. Factores todos que han influido para que ese liderazgo estratégico y organizacional sea una tarea que no cualquier individuo puede desempeñar en las empresas actuales.

Los primeros teóricos organizacionales ponían el acento sobre aspectos técnicos de la gestión desplazaban a un segundo plano el factor humano dentro de ellas. Pero es a partir de la segunda mitad del siglo pasado que se valora, en el análisis de la dirección y el liderazgo, el aporte que el recurso humano, en su gestión y manejo, tiene para la competitividad y la productividad de las organizaciones y de ahí la necesidad de un liderazgo que promueva el aporte y valoración como factores en el crecimiento y el desarrollo empresarial.

Como afirma Sánchez Manchola (2008) el liderazgo aparece como una teoría sobre el comportamiento organizacional, la psicología al interior de las organizaciones y la dirección y administración de estas. Porque en él descansa el éxito de la eficacia de las organizaciones, en la supervisión y la toma de decisiones como respuesta a las demandas del mercado y los competidores, tanto como a los cambios permanentes en las condiciones de los consumidores debidos a los cambios en la demanda. (p.81)

De otro lado, manifiesta Bravo (2011), que el liderazgo “es lograr que las cosas sucedan también a través de los demás, en armonía con el bien común y con uno mismo” (p.13); lo que significa que para que exista liderazgo se debe tener en cuenta al otro, lo que este quiere y direccionar sus pensamientos y las acciones hacia los objetivos que se persiguen por el bien de todos y del grupo al cual pertenecen.

Así mismo Kotter (1999), define el liderazgo como “la actividad de influir en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”; (p.47). Significa que la palabra “voluntariamente” es clave puesto que no se obliga al individuo a que realice acciones que

lo haga parecer como líder, sino, que de forma libre, este decide generar acciones que motiven al grupo y lo sigan tras una visión ya planteada.

A razón de lo anterior, se puede decir que, el liderazgo es una cualidad personal, por lo tanto, debe poseer ciertas características que lo identifiquen como tal, dentro de estas encontramos habilidades principales como lo son, la capacidad de comunicación que le permite escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva.

Para lograr esto debe desarrollar esencialmente habilidades asociadas con inteligencia emocional (reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos), estos se basan en destrezas para reconocer sus fortalezas y debilidades, custodiar por el bien de su equipo y al mismo tiempo permitir que el crecimiento del mismo sea mutuo y equitativo, a fin que a través de su carisma e innovación permita al grupo una relación de confianza desinteresada.

A nivel organizacional el liderazgo ha cobrado fuerza debido a que toda empresa requiere de un líder que dirija el grupo ya que si todos tienden a gestionar cada uno por su lado, al final no se obtendrán los resultados esperados; y por el contrario se formará un caos administrativo porque no existe un líder a quien seguir, que tome decisiones y que dirija el grupo tras las metas empresariales.

De acuerdo con Sánchez (2007), El liderazgo se funda en cuatro principios básicos: servir por encima de intereses personales, generar confianza en el trabajo en equipo, saber escuchar y delegar autoridad (empoderar para que se descubran las fortalezas de cada individuo), todo con el ánimo de mejorar el desempeño laboral y con ello optimizar los resultados operacionales de cara a los clientes y en beneficio de la misma organización. (p.5).

Es por esto que el liderazgo que necesitan las empresas de hoy debe ser una combinación de la misión, la visión y las diferentes estrategias empleadas por la persona líder para llevar a cabo

las metas y objetivos propuestos, teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden complicar el proceso. Lo que conjuga dos campos fundamentales para el liderazgo estratégico organizacional: la construcción, mediante un proceso intelectual, de unos objetivos que todos comparten y la capacidad para influenciar comportamientos voluntarios hacia el logro de esos objetivos por todos los que hacen parte de las organizaciones.

Entre los factores internos que pueden dificultar el proceso de logro de metas y objetivos se encuentran: la cultura organizacional, la estructura organizacional, la personalidad de cada individuo, entre otros; los cuales, si no se controlan adecuadamente, por parte de quien lidera el proceso, pueden impedir la correcta realización de su trabajo y de todo el grupo. De ahí que se deba estar en la capacidad de facilitar el pensar ideas desde una perspectiva psicosocial para manejar estas variables en cada persona, para que todos aporten al trabajo eficiencia, eficacia y cumplimiento efectivo de esas metas y esos objetivos.

A su vez, los factores externos son por ejemplo la competencia, los proveedores, los canales de distribución, etc.; los cuales deben ser en la medida de lo posible controlados, de manera que se logre tener una prospectiva y unos planes de contingencia en las situaciones que así lo demanden.

Por eso, hoy en día, ya no se habla solo de liderazgo, sino que se complementa con otro concepto de igual importancia: el liderazgo estratégico. Este concepto aporta, en su definición, la necesidad de tener capacidad para el pronóstico del futuro, sumado además la capacidad para adaptarse al cambio y a las necesidades del mercado. Además, debe lograr influir positivamente en el comportamiento de las personas pertenecientes a la organización, siendo este uno de los retos más importantes para un líder, porque como se dijo anteriormente eso es lo que proporciona a las

organizaciones ventajas competitivas que les permite enfrentar el mercado y minimizar los riesgos propios de la actividad productiva.

En este orden de ideas, un buen líder hoy tiene la característica de que no manda a sus empleados (no se trata solo de influenciar, sino que busca el que voluntariamente se empeñen en los objetivos correspondientes) sino que los orienta y los coordina para que cada quien realice adecuadamente sus tareas y funciones. Ello permite suponer que, si en una empresa se presentan problemas, estos no se deben solo al factor operativo, sino que también son causados por una mala dirección por parte de quienes orientan y lideran los procesos en aquellas.

Además, en este orden de ideas, la empresa debe tener bien definidas la misión, la visión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo que desea obtener. Seguidas de una planeación estratégica que se implementará para llevar a cabo dicho proceso organizacional y en donde se tienen identificadas las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas del entorno en el cual se desempeña o hacia el cual se orienta. Por eso el liderazgo estratégico no depende, en la actualidad, de los rasgos individuales de alguien, sino que obliga a una mirada en donde es el grupo quien aporta a la construcción de un futuro y unas realidades previstas en el diseño de los objetivos y metas.

Otro factor que es de suma importancia en este tipo de liderazgo estratégico es la capacidad de innovación que se tenga y la calidad en la realización y ejecución de cada uno de los procesos y procedimientos en cuanto al producto y al servicio, de forma que se tomen decisiones óptimas para sobrevivir en el mercado y a su vez que se cuente con el desarrollo de nuevas estrategias que estén encaminadas a la innovación, sobre todo en el mundo actual que demanda día a día la mejor calidad al menor costo posible y con el mayor valor agregado posible.

El liderazgo hoy es un concepto que día a día evoluciona y al cual se le hacen diferentes atribuciones y definiciones, pero sin duda es uno de los retos que tienen los centros educativos en la búsqueda de responder a los nuevos escenarios laborales, ya que finalmente es en estos espacios en donde se forman y desarrollan los líderes del futuro. Por lo que se deben fortalecer las bases para la formación y el desarrollo de personas visionarias, que se enfrenten a los constantes cambios y que además aporten a la organización estrategias de crecimiento y desarrollo encaminadas a la innovación, al fortalecimiento de sus estructuras y a la aplicación de nuevas tecnologías, de forma que mediante la contribución del factor humano se creen competencias significativas para toda la organización.

El desarrollo eficaz de un liderazgo estratégico debe estar basado en Programas de Desarrollo de Liderazgo (PDL), debidamente alineados con los objetivos estratégicos empresariales a conseguir, en un adecuado análisis de la empresa y en la definición de un estilo o marca de liderazgo adecuado a la organización y contemporáneo con los problemas y urgencias de la producción en un entorno globalizado y globalizante.

Una vez aceptada esta definición se deberá efectuar una evaluación de las personas de las empresas que abarque el Programa de Desarrollo de Liderazgo (PDL), diseñando una manera de liderazgo que identifique y concrete las necesidades de liderazgo estratégico que las empresas requieren para y hacia la construcción de futuro. Y como respuesta, dice Garbanzo Vargas (2010), a las transformaciones de la actividad humana que ha caracterizado la revolución tecnológica que se vive y que pareciera desplazar el talento humano de su centro e importancia en las organizaciones. (p.15)

Es preciso afirmar que para las empresas el liderazgo implica oportunidad, entendida como respuesta a los cambios y necesidades de los mercados, a las tendencias de la competencia y a la

visión de futuro como compromiso en la misión, en los objetivos y las metas organizacionales surgidas del conocimiento del entorno y del análisis de los recursos, humanos y materiales. Por lo que el liderazgo puede encajar en una tipología efectiva para cada momento apropiado de las empresas: audacia (eficiencia en determinados ciclos vitales de las instituciones), cautela (conduciendo las organizaciones al logro de la estabilidad y la madurez), selectivo (recoge lo mejor de las empresas, desechando lo innecesario o improductivo, como mecanismo para la supervivencia) y funerario (aquel que cosecha frutos, cierra o fusiona, perdiendo claridad en la toma de las decisiones).

Por todo esto el liderazgo estratégico es de vital importancia para las empresas de hoy en día, y con enfoques y estilos que son un reflejo de las condiciones propias de las organizaciones y en donde la claridad sobre la misión y los objetivos permite una definición del tipo de liderazgo y control que requieren, tanto para el éxito como para que las personas, todo el grupo que las conforman, logren fomentar una cultura organizacional con sentido de pertenencia y con identificación en aspectos de mejora continua, de crecimiento, productividad y desarrollo organizacional.

Se puede concluir que en el concepto de las organizaciones actuales liderazgo y motivación son dos realidades que comparten el mismo eje en la búsqueda de metas y objetivos. Por lo que puede afirmarse que el liderazgo conduce o se resume en la provocación de motivación para el logro de la misión empresarial y organizacional. Lo que lleva a definir el liderazgo estratégico como la visión hacia el posicionamiento de las empresas en respuesta a las exigencias del entorno y de los mercados globalizados.

El estilo corresponde, obviamente, a las condiciones de cada empresa y es consecuencia del conocimiento de las limitaciones y las oportunidades como determinantes del futuro que se

construye con la participación de todos. El estilo de dirección y liderazgo, en las empresas de hoy, enfatiza el uso eficiente de los recursos, la mejora continua y una búsqueda permanente en el cumplimiento de la misión organizacional que apunta a la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia como condiciones de la productividad en beneficio de ese cliente y de la misma organización.

5. Diseño metodológico

La presente investigación corresponde a un tipo de estudio descriptivo, correlacionar. y transversal. Descriptivo, puesto que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados que obtengan en las variables del modelo Utrecht Work Engagement Scale, utilizado para conocer sobre el tema de estudio desde la perspectiva y experiencias de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A. Se considera un estudio correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran (liderazgo, rendimiento laboral). Finalmente, el estudio se puede considerar como transversal, ya que los datos serán recogidos en un momento determinado del contexto organizacional, en un grupo de personas específico. (Colaboradores de la empresa Termaltec S.A).

El estudio cuenta con un enfoque cuantitativo, toda vez que para determinar el impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral se requiere de instrumentos de medición y de la estadística para la recolección de la información y el análisis de los resultados de la investigación.

Los participantes serán los colaboradores de la empresa Termaltec S.A. para un total de 31 (100%). (Ver anexo A). Serán evaluados trabajadores administrativos, operativos y de apoyo de todas las áreas de la empresa, que asistan de manera voluntaria a la convocatoria interna para participar en el estudio.

Se aplicará como instrumento el modelo del modelo Utrecht Work Engagement Scale, que hace parte de la batería de instrumentos para el análisis de compromiso y bienestar en el trabajo. Además, se diseñará una entrevista al gerente de la empresa mediante la cual se obtendrá información sobre las nuevas estrategias que está utilizando la nueva gerencia para simplificar

6. Desarrollo del cuerpo del trabajo de grado

6.1 Estrategias que han logrado simplificar los procesos, procedimientos y sistemas de planeación de los recursos empresariales a partir de la nueva gerencia en la empresa Termaltec S.A.

6.1.1 Las Estrategias

Las estrategias son la respuesta de la empresa a los estímulos externos del entorno, estos últimos están sujetos a periodos de crisis y de no ser implementadas las primeras a tiempo la empresa sucumbiría.

Así pues, la estrategia es un modelo de decisiones que una empresa determina para establecer sus objetivos, propósitos o metas y para definir sus políticas y planes para lograr tales objetivos. El entorno puede ser extremadamente perjudicial o provechoso para la organización, porque como se mencionó anteriormente está sujeto a cambios, para ello la empresa puede implementar planes de mitigación, ser innovadora, elaborar combinaciones entre productos y mercados actuales o nuevos en los que pueda basar su desarrollo. De esta forma la empresa aumenta su competitividad y aseguran su permanencia en el medio.

Existen tres niveles de estrategia el primero es la estrategia a nivel corporativo, con esta la empresa pretende conocer en qué negocios debe participar y cuál es la combinación de negocios más propicia. La segunda es la estrategia de negocios, en la cual la empresa trata de determinar cómo desarrollar las actividades de la mejor manera posible en un entorno competitivo. La tercera es la estrategia funcional, esta busca apoyar la estrategia a nivel de negocios, pretende aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente a fin de maximizar la productividad.

La dirección estratégica, es la encargada de formular las estrategias de la empresa; involucra la planificación, la implantación, la evaluación y control de las mismas. Para ello en primera instancia se debe identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, se procede a analizar el entorno para así identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. Después de haber elaborado este análisis externo, se hace el análisis interno, con él se determinan qué recursos y capacidades tiene la empresa y cuáles de ellos son potenciales o débiles.

Es necesario determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles a los factores externos, de ser así, se efectúa la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad. Cuando la empresa tenga definido lo anterior debe formular y posteriormente implantar la estrategia pertinente para la consecución de los objetivos, después de determinado lapso de tiempo debe de elaborarse la evaluación de los resultados y con ello determinar si la estrategia cumplió su finalidad que no es otra que la consecución de los objetivos propuestos.

Las estrategias deben plantearse según el ciclo de vida de la empresa y según su competencia. Según el ciclo de vida la empresa debe establecer estrategias de crecimiento y Estrategias de estabilidad y supervivencia, las primeras pueden hacerse mediante la adquisición de bienes o equipos, o bien, aumentando la participación de la empresa en el mercado en el que opera mediante planes de diversificación o de integración vertical. Las segundas se hacen mediante la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal y en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

Según su competencia, la organización debe operar a partir del análisis de la matriz DAFO, de forma tal, que se formulen estrategias de liderazgo en costes; también, estrategias de diferenciación las cuales consisten en potencializar la calidad, diseño, tecnología e innovación del producto, a través de los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características. De igual forma, estrategias de enfoque o alta segmentación las cuales se centran en una determinada área demográfica limitado el ámbito de su competencia.

La responsabilidad social es otra estrategia que las empresas deben de adoptar pues así reiteran el compromiso de una empresa con la sociedad la cual en los últimos tiempos ha demostrado mayor sensibilidad al impacto de las actividades sobre el medio Ambiente, esta puede llevarse a cabo por medio de mecenazgos.

Impulsar socialmente una imagen corporativa de compromiso con el medio ambiente. Es importante que la organización sea innovadora, invierta en tecnología y en la formación de sus empleados para así ser más productiva y por ende competitiva en el mercado laboral.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que básicamente las estrategias administrativas permiten determinar los cambios en que las condiciones del medio pueden afectar a la empresa en el desarrollo de su actividad y que oportunidades pueden ser aprovechadas o que amenazas pueden poner en peligro a la misma.

Estas estrategias deben establecer a partir de las necesidades de la organización tales como expansión, competitividad, emergencia de crisis financiera, entre otras. Para la formulación de una estrategia, la organización debe identificar su misión y objetivos, analizar el entorno comercial, ambiental, político que influya directa o indirectamente sobre ella; hacer un reconocimiento de las capacidades y recursos con los que cuenta.

Cuando se haya planteado la estrategia y posteriormente puesto en marcha, se procede a la evaluación de los resultados de forma tal que se pueda determinar si la estrategia cumplió con su fin o si hace falta implementar otra distinta. Para que la empresa sea competitiva debe ser innovadora, entrar a los mercados de tal forma que cause un impacto social positivo, ello se consigue con el mejoramiento de la calidad de sus productos, una buena atención al cliente, publicidad llamativa, canales de distribución efectivos y, con la implementación de estrategias encaminadas a la preservación del medio ambiente y el impulso de proyectos que beneficien a la sociedad, de este modo los clientes van a tener preferencia por ella y se van a fidelizar.

6.1.2 Las estrategias a partir de la nueva gerencia en la empresa Termaltec S.A.

Una vez generado el cambio de la gerencia en la empresa **Termaltec S.A**, se pudo percibir como las nuevas estrategias en la toma de decisiones lograron simplificar procesos, procedimientos y los sistemas de planeación de los recursos empresariales para el logro del éxito empresarial.

La empresa Termaltec S.A, experimentaba problemas en sus distintas áreas y fue entregado el reto al señor Jairo Montes como nuevo gerente general de la compañía. Gran reto al que se vio enfrentado el Señor montes porque él conocía sobre el deterioro en los estados financieros, el mal desempeño que tenía y como las decisiones apresuradas de la anterior dirección había deteriorado la compañía restándole competitividad.

De la misma manera el área de producción evidenciaba problema, consecuencia según el director de producción, derivadas del departamento de ventas por la deficiente gestión ante pedidos y las fechas de entrega; lo que era complejo comprender porque no era lógico que no existiese sinergia entre los departamentos producción y ventas.

El señor Montes fue entrevistado uno a uno los encargados de los distintos departamentos para así, de esta manera empezar a comprender el porqué de la situación problemática que no permitía a la compañía ser competitiva, por el contrario, se estaba derrumbando; y contar con las bases suficiente para introducir algún cambio en la compañía.

Se puede percibir entonces, que el liderazgo de la compañía Termaltec S.A era débil, no se contaba con un líder que lograra incidir para el logro de los resultados esperados.

Fue necesario entonces que el gerente o presidente de la compañía gestionara estrategias de liderazgo por sí mismo, porque no podía tomar decisiones sobre las imprecisiones que los otros dan sobre la compañía. Es importante resaltar que a veces el exceso de información genera problemas; por lo tanto, el señor Montes tuvo que implantar estrategias de liderazgo y planes de acción para tomar decisiones concretas sobre el que hacer y administrar los departamentos de una forma simplificada; sus estrategias de liderazgo estuvieron enfocadas en los cuatro principios básicos que expone Sánchez (2007): servir por encima de intereses personales, generar confianza en el trabajo en equipo, saber escuchar y delegar autoridad (empoderar para que se descubran las fortalezas de cada individuo), todo con el ánimo de mejorar el desempeño laboral y con ello optimizar los resultados operacionales de cara a los clientes y en beneficio de la misma organización.

Es comprensible entonces que los gerentes no pueden darse el lujo de gastar el tiempo en información e informes, por el contrario, aprender a liderar y guiar a su equipo de trabajo como una solución que brinda beneficios a largo plazo siempre y cuando los gerentes tomen la decisión de establecer cuál es el éxito empresarial, los factores de éxito presentes en la compañía a su cargo y el establecimiento de metas que lo lleve hacia los resultados.

Es importante destacar que no solo el liderazgo es para los gerentes generales; por el contrario, lo deben gestionar cada uno de los directivos de cada área, lo cual es normal que se presenten inconformidades entre algunos miembros del equipo; de la misma forma es normal que mediante la implantación de un nuevo tipo de liderazgo haya reacciones y resistencia al cambio.

Finalmente se puede concluir que la implantación del nuevo estilo del liderazgo del nuevo gerente general de la empresa Termaltec S.A, generó cambios que favorecieron a la compañía impactando las distintas áreas y generando mayor competitividad. El señor Montes Logró influir positivamente en el comportamiento de las personas pertenecientes a la organización, siendo este uno de los retos más importantes para un líder, porque eso es lo que proporciona a las organizaciones ventajas competitivas que les permite enfrentar el mercado y minimizar los riesgos propios de la actividad productiva.

En este orden de ideas, un buen líder hoy tiene la característica de que no manda a sus empleados (no se trata solo de influenciar, sino que busca el que voluntariamente se empeñen en los objetivos correspondientes) sino que los orienta y los coordina para que cada quien realice adecuadamente sus tareas y funciones.

Ello permite suponer que, si en una empresa se presentan problemas, estos no se deben solo al factor operativo, sino que también son causados por una mala dirección por parte de quienes orientan y lideran los procesos en aquellas empresas.

El liderazgo implantado por el señor Montes termina siendo un éxito para la compañía, porque a partir de la implementación de sus estrategias propuestas logró re direccionar a la compañía hacia el logro de sus objetivos organizacionales.

Como el señor Montes, los gerentes de hoy no deben resistirse al cambio e implantar nuevas estrategias de liderazgo si desean lograr los objetivos organizaciones y el fin de toda empresa, el

éxito empresarial. En la tabla 1, se describen estrategias de liderazgo empresarial que pueden ser implantadas en la empresa Termaltec S.A a fin de lograr un buen desempeño laboral de sus colaboradores, la eficiencia en la productividad y la competitividad organizacional.

Tabla 1. Estrategias de liderazgo empresarial.

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL	
Estrategia	Descripción
Atención mediante la visión.	Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.
Significado mediante la comunicación	Un factor esencial del liderato es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.
Confianza derivada de la consistencia	Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.
Voluntad de asumir riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Debe reconocer y compartir la incertidumbre. • Debe aceptar los errores. • Debe estar dispuesto a responder a los retos.
Capacitación.	Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
Descentralización.	Los líderes deben dar a sus colaboradores a nivel individual un papel cada vez más importante en la toma de decisiones en comparación con la cúpula directiva.

Fuente: Mayra (2012).

6.2 Diagnóstico acerca del estado actual de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A en temas de liderazgo y rendimiento laboral, mediante la utilización del modelo Utrecht Work Engagement Scale.

Antes de proceder a la realización de un diagnóstico en la empresa Termaltec S.A en temas de liderazgo y rendimiento laboral a partir de la metodología Utrecht Work Engagement Scale (UWES), se hace necesario realizar un breve recorrido por los conceptos para la fácil comprensión e interpretación del mismo.

El instrumento para llevar a cabo el diagnóstico para conocer acerca del estado actual de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A en temas de liderazgo y rendimiento laboral es *Utrecht Work Engagement Scale* que traducido al español es Escala de Compromiso Laboral de Utrecht. Esta técnica lleva inmersa 17 ítems que permite medir tres dimensiones vigor, absorción y dedicación. La puntuación varía de 0 a 6 entre «ninguna vez» y «todos los días». (Ver anexo B).

Se encuestó a 31 trabajadores que se desempeñaban en las distintas áreas (ingeniería, servicio, montaje, comercial, administración, producción, etc.) de la empresa Termaltec S.A, con porcentajes correspondientes al sexo femenino del 26% (8) y del sexo masculino con 74% (23). Sus edades se ubicaron entre los 25 y los 50 años. A continuación, se describen los resultados en la siguiente matriz.

Matriz de escala de engagement en el trabajo (UWES)

	I
Vigor	
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	-0.057
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	0.736
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	0.144
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	0.058
	0.572
Absorción	
5. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo	
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	0.041
7. Mi trabajo me inspira	0.680
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0.466
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	0.740
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	0.679
11. Estoy inmerso en mi trabajo	0.887
Dedicación	
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	0.719
13. Mi trabajo es retador	0.723
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo	0.515
15. Soy muy persistente en mi trabajo	0.752
16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	0.301
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	0.630

6.2.1 Discusión

De acuerdo con los resultados en la matriz de engagement en el trabajo (UWES), se puede decir que la realidad de la motivación respecto al liderazgo en la empresa es muy positiva frente al vigor, absorción y la dedicación.

Respecto al vigor, los trabajadores sienten que el trabajo está lleno de significado y propósito y se sienten fuerte y vigorosos respecto a este con una calificación de 0.736 y 0.572; de la misma forma, se puede decir que estos factores son concordantes con los resultados de la absorción, la cual parece fusionarse al vigor respecto a que el trabajo les me inspira, Son felices cuando están absortos en el trabajo; además manifiestan estar orgullosos del trabajo que hacen y que se sienten

inmersos en el trabajo que desempeñan, este último con una calificación representativa 0.887 que les permite fusionarse en una dimensión de involucramiento total de su trabajo. Por otra parte, respecto a la dedicación, coinciden con los dos factores anteriores de vigor y absorción, en donde una alta calificación (0.752), manifiesta que es muy persistente en mi trabajo; con una calificación de 0.723 afirman que el trabajo es retador y, por lo tanto, puede continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (0.719).

Lo anterior corrobora que a pesar de que los factores vigor, absorción y dedicación son independientes, están altamente relacionados como se espera en las dimensiones de un constructo únicos: el Engagement laboral. De esta forma, los resultados evidencian que la motivación en calificados a partir de estos tres factores, son un resultado de un buen liderazgo en la organización y de las estrategias planteadas para este.

Lo anterior demuestra que el liderazgo gerencial es relevante para la gestión del talento humano puesto que, si el gerente no es líder, no sabe guiar a los colaboradores hacia los resultados de la empresa. El gerente no debe limitarse solo a ser gerente, sino, a gestionar procesos y programas de motivación, reconocimiento, trabajo en equipo, entre otros que genere en los trabajadores sentido de pertenencia, compromiso y mejor desempeño laboral.

Dentro de las habilidades directivas que debe tener el gerente de la empresa Termaltec S.A se encuentra la gestión del tiempo, la toma de decisiones asertiva, el manejo de los conflictos, el liderazgo, la motivación, la comunicación, entre otros lo que hace que se aumente el desempeño laboral, la productividad y con ello la competitividad de la organización.

Caracterizar los efectos que ha generado el nuevo liderazgo empresarial en el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A.

Se puede decir que el liderazgo implica todas aquellas formas a través de las cuales el dirigente desarrolla el proceso de dirección haciendo un énfasis en las tareas y en las personas. Es importante plantear que los valores subyacentes en los líderes, tienen influencia sobre los resultados, puesto que son ellos quienes movilizan y sensibilizan a los colaboradores llevándolos a una búsqueda de objetivos personales y organizacionales.

Como se mencionó anteriormente, la empresa Termaltec S.A. experimentaba problemas en el manejo de los procesos de las distintas áreas (financiera, comercial, operativa, servicios); el mal desempeño era evidente debido a la falta de liderazgo y la toma las decisiones apresuradas de la anterior dirección, generando deteriorado la compañía y restándole competitividad.

Con la llegada del señor Montes a la compañía, se realizó una evaluación exhaustiva en cada una de las áreas para encontrar las falencias y poder superar los obstáculos que le generaron perjuicios y restaron competitividad a la compañía.

Es por eso que dentro de los efectos que ha generado el nuevo liderazgo empresarial en el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A se puede percibir una mejor coordinación entre las distintas áreas de la empresa, mayor motivación por parte de cada uno de los colaboradores, mayor compromiso y desempeño laboral de los trabajadores; se logró un mejor clima laboral y la coordinación entre todas las actividades que condujeran a una producción eficaz.

Otro efecto logrado a partir de nuevo liderazgo empresarial es el trabajo en equipo. El líder cuenta con las competencias necesarias para conducir al equipo de trabajo y distribuir las actividades de acuerdo a las estrategias.

En el trabajo en equipo, lo primero que debe considerarse es el que todos los que van a participar en el equipo de Trabajo estén interesados, “implicados” en la realización del proyecto o trabajo a realizar. Porque de esta motivación surge la confianza hacia los otros, hacia lo que hacen, como parte del mismo. Esta condición ha favorecido la asignación de tareas, porque cada persona realiza lo que le corresponde sin necesidad de supervisión y confía en que los otros harán lo que les corresponde. Implica, además, conocer lo que los otros hacen y la existencia de una permanente actualización de la información.

Ambos aspectos llevan a otro punto fundamental en la conformación del equipo de trabajo: encontrar un equilibrio en todos los que hacen parte de él. Y significa que un buen equipo es aquel en donde se combinan distintas experiencias y conocimientos. Al igual que variadas habilidades, destrezas, actitudes y capacidades, Ser creativas, flexibles, abiertas y positivas.

Resumiendo, es necesario además aceptar que el liderazgo llevado a cabo en la actualidad en **empresa Termaltec S.A** esta basado en el mejoramiento del talento humano, lo que favorece o es factor de éxito en el logro de los objetivos y metas de la organización por la sinergia entre los componentes del equipo. Porque el talento brilla o es expresión del equipo en tanto este existe para respaldarlo.

7. Conclusiones

De acuerdo con la realización de la investigación sobre el impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral: caso empresa Termaltec S.A, se puede concluir:

En el concepto de las organizaciones actuales liderazgo y motivación son dos realidades que comparten el mismo eje en la búsqueda de metas y objetivos. Por lo que puede afirmarse que

el liderazgo conduce o se resume en la provocación de motivación para el logro de la misión empresarial y organizacional.

El estilo de dirección y liderazgo, en las empresa Termaltec S.A, enfatiza el uso eficiente de los recursos, la mejora continua y una búsqueda permanente en el cumplimiento de la misión organizacional que apunta a la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia como condiciones de la productividad en beneficio de ese cliente y de la misma organización.

Las estrategias de liderazgo aplicadas la empresa Termaltec S.A coinciden en cinco estrategias específicas como la atención mediante la visión, significado mediante la comunicación, la confianza derivada de la consistencia, voluntad de asumir riesgos, capacitación y descentralización.

El liderazgo ejercido por parte del nuevo líder, genero impacto en las distintas áreas de la empresa: financieras, comerciales, productiva y de servicios, generando cambios radicales en la forma de gestionar cada uno de los procesos; en especial en el área de talento humano respecto a la gestión de la motivación como respuesta al compromiso laboral.

De acuerdo con la realización del estudio a partir del Utrecht *Work Engagement Scale* (Escala de Compromiso Laboral de Utrecht), para conocer acerca del estado actual de los colaboradores de la empresa Termaltec S.A en temas de liderazgo y rendimiento laboral, se conoció que a partir del nuevo liderazgo en la empresa los trabajadores se sienten motivados, fuertes, vigorosos, inmersos y felices cuando están absortos en el trabajo; lo que conduce a un comportamiento laboral positivo.

Finalmente se puede concluir que el nuevo liderazgo en la empresa Termaltec S.A se puede percibir que impacta positivamente por que ha generado una mayor motivación por parte de cada uno de los colaboradores, mayor compromiso y desempeño laboral de los trabajadores; se logró un mejor clima laboral y la coordinación entre todas las áreas de la empresa lo que conduce al logro de los objetivos organizacionales y al competitividad de la empresa.

8. Recomendaciones

De acuerdo con la realización de la investigación sobre el impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral: caso empresa Termaltec S.A, se puede recomendar:

Que el gerente – líder continúe con las estrategias que está implementando basadas en motivación laboral a los trabajadores.

Que el líder este en constantemente formación y capacitación frente a la gestión del liderazgo, sus nuevos retos, puesto que el mundo es cambiante y los procesos deben estar en mejora continua.

Gestionar el conocimiento dentro de la empresa a partir de la creación de nuevos líderes para el trabajo en equipo.

Los líderes de esta organización deben trabajar por lograr otras habilidades como saber escuchar, saber controlar sus emociones, tener autoconfianza, tener empatía y sobre todo habilidad para aceptar ya prender de las críticas.

Bibliografía

- Bonilla E. – Castro P, Rodríguez S. (2.000). Más allá del dilema de los métodos. La investigación científica social. Investigación cualitativa. Editorial Norma. Segunda Edición. Bogotá. P.70.
- Bravo Carrasco Juan (2011), Liderazgo. Lograr que las cosas sucedan. Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile.
- Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del talento humano. Obtenido el 11 de marzo de 2017, de: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=liderazgo+en+el+mundo+moderno&btnG=&lr>
- Garbanzo V., Guiselle María (2010). Liderazgo para la gestión moderna de procesos educativos. Obtenido el 11 de marzo de 2017, de: <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/495/495>
- Hernández, Sampieri R, Fernández C. Baptista L. P. (2003). Metodología de la Investigación. Chile. Ed. Mc Graw Hill
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson. (2003). Administración estratégica. Capítulo 12.
- Kaufmann, Alicia E. (1997) Liderazgo transformador y formación continua. Obtenido el 12 de marzo de 2017, de: http://www.jstor.org/stable/40183942?seq=1#page_scan_tab_contents
- Kotter John P. (1999), Que hacen los líderes. Ediciones Gestión 2000. Editorial Planeta de Agostini. Madrid España. (p.47)
- Liderazgo estratégico. Ed, International Thomson S.A. México. P.p. 382- 392.
- Liderazgo empresarial. (s/f). Obtenido el 12 de marzo de 2017, de: http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES_ag32.pdf
- Portafolio (2011). El liderazgo empresarial frente a la globalización. Obtenido el 12 de marzo de 2017, de: <http://www.portafolio.co/opinion/el-liderazgo-empresarial-frente-la-globalizacion>

Sánchez Manchola Iván Darío. Los estilos de dirección y liderazgo. Revista Pensamiento y Gestión N° 25.

Historia del liderazgo. Recuperado de:

http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf

Mayra (2012), el liderazgo empresarial. Disponible en: <http://liderazgoempresarial-mayra.blogspot.com/2012/04/estrategias-del-lider-empresarial.html>

Anexo A.

Base de datos empleados Termaltec S.A

TERMALTEC S.A NIT. 811.043.699-4 PANILLA CONTROL EMPLEADOS				
ITEM	NOMBRE	CEDULA	CARGO	DEPARTAMENTO
1	JAIRO ALBERTO MONTES CARO	71.395.277	Director Técnico Gerente General	Ingeniería
2	LUIS FELIPE TORO MEJIA	71.748.822	Director Comercial	Comercial
3	YOHANNA MARIA TABARES GONZALEZ	43.278.523	Gerente Administrativa	Administración
4	JULIO CESAR MORALES MUÑOZ	10.934.814	Auxiliar de Producción	Producción
5	JAMES MAURICIO LOPEZ OROZCO	1.128.401.322	Líder Técnico en Combustión	Servicios
6	ERIKA YULIETH HOLGUIN RESTREPO	1.017.129.485	Coordinadora Contable	Administración
7	ORLANDO DAVID BARRIOS REVOLLO	1.047.414.422	Jefe de Ingeniería	Ingeniera
8	JHONY ALBERTO CASTAÑEDA LOPEZ	98.574.231	Asesor Comercial	Comercial
9	GERMAN ANDREY CANO LONDOÑO	1.017.128.094	Auxiliar Técnico Combustión	Servicios
10	EDGARDO RAFAEL MANZUR DE CASTRO	8.803.378	Soporte Técnico Zona Caribe	Servicios
11	ADRIAN ANTONIO SANCHEZ VASQUEZ	71.086.218	Jefe Departamento de Montajes	montaje
13	DUVAN EMILIO RUDA SERNA	71.223.084	Técnico Montajes	montaje
14	JOHNATAN EDUARDO RAMIREZ BEDOYA	1.017.212.486	Coordinador de Servicios "Bogotá"	Operaciones

15	ROBERT MARIO POLO ROJAS	1.063.291.311	Técnico en Combustión	Servicios
16	ALVEIRO ALONSO GALVIS RODRIGUEZ	1.045.696.421	Líder Técnico en Combustión "Zona Atlántico"	Servicios
17	SEBASTIAN OSPINA CANO	1.216.714.875	Ingeniero Proyectos	Ingeniería
18	DANIELA CASTAÑO VILLADA	1.039.462.974	Secretaria Auxiliar Contable	Administración
19	FELIPE PALACIO PINEDA	1.042.764.166	Asesor Comercial "Repuestos"	Comercial
20	JULIANA MARIA MANJARRES LOAIZA	1.128.395.798	Asistente Área de Servicios y Montajes	Servicios
21	RAUL CAÑON TORRES	1.022.365.571	Técnico Auxiliar en Combustión	Servicios
22	DAVID FERNANDO MORENO JORGE	74.380.765	Asesor Comercial	Comercial
23	CRISTIAN CAMILO MORALES DUQUE	1.039.466.225	Técnico en Calderas	Montaje
24	JHORMAN ALFONSO USUGA LOPEZ	1.152.701.589	Auxiliar de Producción	Montaje
25	DAYRON ALEXIS RODRIGUEZ YEPES	71.668.086	Coordinador de Compras y Logística	Administración
26	JOSE JAVIER TORRES PARDO	79.392.712	Técnico Auxiliar en Combustión	Operaciones
27	DINA ALEJANDRA ARICAPA LOPEZ	1.053.789.661	Coordinadora SG-SST	Administración
28	CRISTINA BETANCUR BETANCUR	43.163.636	Aprendiz Contabilidad	Administración
29	MANUELLA MOTTA AVENDAÑO	1.152.200.715	Profesional en Mercadeo y Marketing	Comercial
30	JUAN DIEGO POSADA YEPES	1.037.622.478	Practicante de Ingeniería	Ingeniería

31	SANTIAGO BETANCOUR	ARENAS	1036397268	Ingeniero Proyectos Junior	Ingeniería
----	-----------------------	--------	------------	----------------------------------	------------

Anexo B.

Escala de engagement en el trabajo (UWES).

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Ninguna vez 1	Casi nunca 2	Algunas veces 3	Regularmente 4	Bastantes veces	Siempre
<p>1. Vigor</p> <p>1. En mi trabajo me siento lleno de energía</p> <p>2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito</p> <p>3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando</p> <p>4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo</p> <p>Absorción</p> <p>5. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo</p> <p>6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí</p> <p>7. Mi trabajo me inspira</p> <p>8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar</p> <p>9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo</p> <p>10. Estoy orgulloso del trabajo que hago</p> <p>11. Estoy inmerso en mi trabajo</p> <p>Dedicación</p> <p>12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo</p>					

13. Mi trabajo es retador
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo
15. Soy muy persistente en mi trabajo
16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando