



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado



Tesis:
Influencia del liderazgo en el clima y desarrollo organizacional: los avatares de la agilidad corporativa en la organización.

Que presenta:
Angel Blanco Reyna

Para obtener el grado de:
Doctor en Ciencias de la Administración.
Generación 2021-2024

LGAC 1. Desarrollo de estrategias competitivas para la innovación y gestión de las organizaciones.

Director de Tesis:
Dr. Louis Valentín Mballa.

San Luis Potosí, S.L.P. a 24 de junio 2024





Influencia del liderazgo en el clima y desarrollo organizacional: los avatares de la agilidad corporativa en la organización © 2024 by Angel Blanco Reyna is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



Tesis

Influencia del liderazgo en el clima y desarrollo organizacional: los avatares de la agilidad corporativa en la organización.

Que presenta:

Angel Blanco Reyna

Para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración.

Dr. Louis Valentín Mballa.

Director.

Dr. Juan Ignacio Barajas Villarruel.

Co-Director.

Dr. Patricio Rubio Ortiz.

Asesor.

Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent.

Asesora.

Dra. Ma. Patricia Torres Rivera.

Asesora.

San Luis Potosí, S. L. P.

Junio de 2024





Universidad Autónoma de San Luis

Sistema de Bibliotecas

Dirección de Biblioteca Virtual

Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306

San Luis Potosí, S.L.P. México

El que suscribe Angel Blanco Reyna, en el carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Influencia del liderazgo en el clima y desarrollo organizacional: los avatares de la agilidad corporativa en la organización”** en lo sucesivo “La Obra”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 24 de junio de 2024

Atentamente

Angel Blanco Reyna



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“Influencia del liderazgo en el clima y desarrollo organizacional: los avatares de la agilidad corporativa en la organización.”** se realizó entre enero de 2022 y junio de 2024, bajo la dirección del Dr. Louis Valentín Mballa.

Originalidad

Por este medio aseguró que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándonos a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Angel Blanco Reyna.

Estimado

Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías.

Estoy profundamente agradecido de formar parte del programa Becas Nacionales (Tradicional) 2022-1, para estudios de posgrado, que generosamente me han brindado. Como beneficiario, no solo pude solventar todos los costos relacionados a mi Doctorado en Ciencias de la Administración, lo que me permitió concentrarme y dedicarme más intensamente en mis estudios, sino que también me inspiró un compromiso con la educación y el desarrollo profesional.

Su apoyo me hizo posible acceder a oportunidades que antes eran inalcanzables, logrando avanzar en mi trayectoria educativa y con ello obtener en consecuencia mis objetivos profesionales. Esta beca, me ayuda a recuperar mi confianza en mis habilidades académicas para perseguir mis aspiraciones vocacionales.

Estoy decidido a trabajar duro y retribuir académicamente a los futuros investigadores que enfrenten dificultades, siguiendo el ejemplo laudable que su organización me ha brindado.

Gracias una vez más por este invaluable respaldo.

Saludos cordiales,

MDE. Angel Blanco Reyna.

Resumen.

La presente investigación identifica la correlación entre los estilos de liderazgo con el desempeño del clima y el desarrollo organizacional, dentro de una empresa automotriz, cuando se implementa la agilidad corporativa como una innovación estratégica, siendo esta un recurso que genera alto impacto dentro de cualquier organización. La agilidad corporativa actualmente se desconoce por el personal administrativo, operativo y gerencial, en contraste es fuertemente difundida por la alta gerencia de la empresa que es objeto de estudio de esta investigación. La falta de difusión, conocimiento y de liderazgo ha originado una aplicación incorrecta de dicha estrategia, originando grandes errores en las actividades diarias, lo que ha impactado directamente en el clima y en el desarrollo organizacional y a su vez ha influido en la pérdida de recursos, tanto humanos como financieros.

El colaborador recibe sanciones administrativas por no lograr los objetivos planteados que se marcan por la organización, generando desmotivación en todo el personal, por lo que este se ve obligado a buscar nuevas oportunidades en otras organizaciones, el talento humano es desaprovechado, al no existir la capacidad dentro de la organización de retener al personal.

La investigación se consideró de corte descriptiva-correlacional, de enfoque mixto y transversal.

El muestreo se realizó a través de cuestionarios orientadas a los siguientes actores: veinte puestos gerenciales, ochenta puestos administrativos y ochenta operativos de todas las áreas pertenecientes a la empresa. Como complemento de recaudación de datos se realizó una entrevista al gerente de planta de la empresa, siendo considerado este el mando más alto dentro de la organización.

Estos instrumentos sirvieron como base de un estudio exploratorio y comparativo acerca del nivel de difusión, conocimiento, aplicación y medición de la agilidad corporativa, así como ayudar a conocer la influencia del liderazgo al implementar este tipo de innovación estratégica.

La empresa objeto de estudio en la que se encuentran los actores de la investigación, corresponde a una empresa internacional de ramo automotriz y se encuentra ubicada en la zona industrial del estado de San Luis Potosí.

Se utilizó para la medición de los estilos de liderazgo; dos cuestionarios multifactoriales de elaboración propia, el primero tuvo una orientación hacia el autoliderazgo y el segundo cuestionario se orientó hacia las personas y los resultados, ambos instrumentos constan de 30 reactivos cada uno, los cuales se aplicaron tanto a los niveles gerenciales, administrativos como a los niveles operativos. La aplicación de estos cuestionarios permitió determinar si el liderazgo tiene una relación directa y positiva con el clima y el desarrollo organizacional, cuando se implementa una innovación estratégica como lo es la agilidad corporativa. Se observó que, haciendo uso de la Teoría de la Complejidad, es posible entender el universo complejo de problemas que tienen todas las organizaciones. Esta teoría a su vez ayudó a diseñar actividades y estrategias para todos los colaboradores de modo que estos sean capaces de generar conocimiento y nuevas destrezas que les permitirán desarrollarse profesionalmente.

Adicionalmente se utilizaron dos cuestionarios personalizados, ideales para reunir toda la información necesaria acerca del conocimiento teórico general del concepto de agilidad corporativa. El primer instrumento consta de 20 reactivos, el segundo cuestionario contiene 16 preguntas relacionadas con la gestión del conocimiento y su orientación hacia los resultados.

Ambos instrumentos permitieron describir, clarificar y analizar todos los factores que permiten u obstaculizan la aplicación correcta de una innovación estratégica como lo es la agilidad

corporativa que, influida por el liderazgo aplicado dentro de la organización, permitirá enfrentar entornos volátiles. Para fortalecer los resultados de los cuestionarios anteriormente mencionados se aplicó en paralelo el recurso de la entrevista, el autor principal fue el rango más alto dentro de la organización, el gerente de planta.

Se logró conocer la perspectiva que tiene este líder acerca de los estilos de liderazgo que se manejan dentro de su organización, así como la influencia que estos tienen con el clima y el desarrollo organizacional. Se conocerá el nivel de importancia y el nivel de conocimientos que el posee acerca del concepto y utilidad que tiene la agilidad corporativa como innovación estratégica.

Se probaron estadísticamente las varianzas y covarianzas entre el liderazgo y la agilidad corporativa. Al aplicar modelos estadísticos entre los estilos de liderazgo y el nivel de conocimiento teórico y práctico de la agilidad corporativa, se probó que se tiene una correlación positiva y fuerte con la buena o mala implementación de dicha estrategia. Finalmente se aplicó un análisis de variables estructurales o latentes, el cual permitió analizar las variables dependientes e independientes que de manera directa o indirecta afectan al clima, al desarrollo organizacional, a la agilidad corporativa y al liderazgo, logrando así obtener las correlaciones de las variables principales de más alto impacto dentro de esta investigación.

Cabe resaltar la importancia de la aplicación de los modelos estructurales en el presente estudio, resaltando que el objetivo principal de las técnicas de estadísticas de las variables estructurales consiste en incrementar la capacidad explicativa de la comprobación empírica de la teoría, o dicho en otras palabras incrementar el conocimiento teórico en los casos en que esto aplique. Los modelos de variables estructurales son una técnica de análisis de datos multivariante que dan mayor nivel de confianza a la investigación por su eficiencia estadística y matemática calculada mediante robustos y potentes *softwares*, como el aplicado en la presente investigación

RStudio. El desarrollo de estos programas ha marcado un cambio dentro de la investigación empírica, permitiendo examinar de forma simultánea una serie de relaciones de dependencia entre variables independientes y dependientes. Estos modelos de ecuaciones estructurales pueden ser utilizados por investigadores de todas las ciencias administrativas, sociales, económicas y a menudo son utilizados en la investigación de mercados y de organizaciones ya que permiten probar numéricamente los modelos causales.

Esta técnica estadística para series de estimaciones de ecuaciones simultáneas, mediante regresiones múltiples se caracteriza por dos componentes básicos: el modelo estructural y el modelo de medida. El modelo estructural es el modelo guía que muestra las relaciones de dependencia entre variables independientes externas y variables dependientes internas. El modelo de medida muestra las relaciones entre los constructos o variables latente, así como los indicadores variables observables, por lo tanto, en este modelo, el investigador puede evaluar la contribución de cada reactivo a la escala de medición, es decir, especificar qué indicadores definen a cada constructo. Todo lo comentado antes, será explicado detalladamente a nivel literario, metodológico, teórico, estadístico y matemático, en los siguientes capítulos.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, agilidad corporativa, desarrollo organizacional, innovación estratégica.

Índice.

1.1 Antecedentes.	14
1.2 Problematización.	24
1.3 Preguntas de investigación.	29
1.5 Hipótesis.	30
1.7 Delimitación del objeto de estudio.	36
Capítulo 2. Marco teórico-conceptual.	38
2.1 Evolución histórica en la conceptualización del liderazgo.	43
2.2 Un acercamiento a la definición del liderazgo.	45
2.3 Teorías del liderazgo.	50
2.4 Estilos de liderazgo en el entorno organizacional.	60
2.5 Orientación hacia la innovación estratégica y liderazgo.	64
2.5.1 Innovación, concepto e importancia.	64
2.5.2 Tipos de innovación estratégica.	70
2.5.3 Fuentes de generación de innovación estratégica.	75
2.6 Clima y cultura organizacional.	78
2.6.1 Acercamiento conceptual al clima organizacional.	79
2.6.2 Modalidades de medición del clima organizacional.	82
2.7 Desarrollo organizacional.	85
2.8. Gestión del conocimiento.	95
2.9. Teoría de la complejidad.	104
2.9.1 Teoría de la complejidad, concepto, evolución y aplicación a la disciplinas económicas.	110
2.9.2 Teorías que conforman la teoría de la complejidad.	114
2.10. Agilidad corporativa.	117
2.10.1. Entendimiento histórico de la agilidad corporativa.	117
2.10.2 Agilidad corporativa, ligada al liderazgo y a la innovación estratégica dentro de la organización.	119
2.10.3. Orientaciones de la agilidad corporativa.	124
2.10.4. Variables de correlación explicativas entre el liderazgo y la agilidad corporativa.	127
Capítulo 3. Diseño metodológico.	134
Introducción.	134

3.1 Generalidades de la investigación científica dentro de las ciencias sociales.	135
3.2 Dimensión correlacional de la investigación.	137
3.3 Determinación de las variables de correlación independientes y dependientes.	140
3.4 Caracterización mixta de la investigación.	145
3.4.1 Dimensión cuantitativa de la investigación y sus características principales.	146
3.4.2 Dimensión cualitativa de la investigación y sus características principales.	149
3.5 Dimensión transversal o transaccional de la investigación.	151
3.6 Variables latentes o estructurales.	152
3.7 Complejidad del análisis de las variables, aplicación del modelo de la telaraña.	155
3.8 Modelización de los instrumentos cualitativos y cuantitativos.	158
Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados.	160
Introducción.	160
4.1 Cuestionario multifactorial de autoliderazgo y cuestionario multifactorial de liderazgo orientado hacia las personas y los resultados.	160
4.1.1 Sección I. Liderazgo.	161
4.1.2 Sección II. Manejo de Personal.	165
4.1.3 Sección III. Orientación a los resultados.	168
4.1.4 Sección IV. Clima organizacional.	173
4.1.5 Sección V. Complejidad.	180
4.2 Cuestionario multifactorial de agilidad corporativa.	184
4.2.1 Sección A. Enfoque a cliente.	186
4.2.2 Sección B. Administración de cartera de clientes y proveedores.	189
4.2.3 Sección C. Organización, estructura y diseño.	192
4.2.4 Sección D. Estructura Ágil.	194
4.2.5 Sección E. Liderazgo y cultura organizacional.	196
4.2.6 Sección F. Agilidad permanente.	198
4.2.7 Sección G. Agilidad tecnológica e innovación.	201
4.2.8 Sección H. Indicadores ágiles.	203
4.3 Cuestionario multifactorial de gestión del conocimiento y su orientación hacia los resultados.	204
4.3.1 Sección A Actitudes.	206
4.3.2 Sección B Socialización (conocimiento tácito).	211
4.3.3 Sección C Exteriorización (Conocimiento Explicito).	215

4.4 Entrevista semiestructurada de liderazgo hacia las personas, agilidad corporativa, gestión del conocimiento y orientación los resultados.....	218
4.5 Resultados del modelo matemático de variables latentes o estructurales aplicados al liderazgo y a la agilidad corporativa.	223
4.6 Resultados de la complejidad del análisis de las variables dependientes e independientes aplicadas al liderazgo y a la agilidad corporativa, a través del modelo de la telaraña.....	231
4.7 Resultados de las preguntas de investigación y su relación con sus hipótesis.	237
Conclusiones.	246
Limitaciones y Recomendaciones.	255
Anexos.	257
Anexo 1. Entrevista semiestructurada, liderazgo hacia las personas, agilidad corporativa, gestión del conocimiento y orientación hacia los resultados.	257
Anexo 2. Cuestionario multifactorial de autoliderazgo.	259
Anexo 3. Cuestionario multifactorial de liderazgo orientado hacia las personas y hacia los resultados.	266
Anexo 4. Cuestionario multifactorial de agilidad corporativa.....	273
Anexo 5. Cuestionario multifactorial de gestión del conocimiento y orientación hacia los resultados.....	278
Referencias Bibliográficas.....	282

Capítulo 1. Introducción.

1.1 Antecedentes.

La última pandemia de salud que empezó en el año 2019 afectó severamente a todas las industrias y economías, sin embargo, la afectación más fuerte la vivió la industria automotriz, repercutiendo en afectaciones globales, las cuales desencadenaron una serie de pérdidas en todos los sectores, tanto humanos, tecnológicos como financieros.

Este problema de salud obligo a las industrias a realizar cambios drásticos y rápidos: tales como la implementación de innovaciones estratégicas dentro de las organizaciones. Dichas estrategias tienen como finalidad, impulsar el desarrollo de las empresas y permitir que las organizaciones hagan frente a los nuevos desafíos que presentan las empresas hoy en día ante escenarios cambiantes o de alta incertidumbre. Haciendo uso de la agilidad corporativa, se logrará una adaptación rápida y efectiva a todos los cambios que se presentan en el entorno actual, considerando todos los factores tanto internos como externos que inciden dichos cambios. La aplicación correcta de esta innovación garantiza el logro de los objetivos establecidos dentro de las organizaciones, sin perder de vista todas las actividades esenciales dentro de cada una de las áreas de trabajo. Se busca lograr la satisfacción de todos los trabajadores y clientes. Como resultado, se tendrá un aumento en los volúmenes de venta y en el posicionamiento de la organización, según (Bdeir *et al.*, 2013).

De acuerdo con (Miranda, 2007) tanto en México como otras naciones, las industrias manufactureras se consideran el pilar de la economía. La industria mexicana automotriz es considerada un sector económico estratégico que genera uno de los más altos ingresos de forma anual. Dentro de los diferentes beneficios que la industria automotriz trae consigo, se pueden considerar: la generación de empleos a gran escala, las recaudaciones fiscales derivadas de las

operaciones comerciales de la industria, la capacitación del personal, el desarrollo de proveedores y clientes nacionales y promueve la adquisición de tecnología avanzada. Así mismo, (Miranda, 2007), considera que la República Mexicana, se ha mantenido dentro del grupo de los países líderes en la producción mundial de vehículos y partes automotrices. Sin embargo, ha sido desplazada paulatinamente por la incursión de naciones emergentes, ocupando la posición número once desde el año 2004; considerando lo anterior, el mercado nacional de la venta de vehículos no se ha desempeñado como se esperaba. Sumado a la escasez y al desabasto de los recursos naturales y tecnológicos, lo que ha incrementado el precio final de los vehículos nuevos, originando disminución en las ventas actuales en relación con años pasados. El mercado automotriz sigue siendo severamente afectado, no solo por las pandemias de salud, de las cuáles varias naciones no se han podido recuperar, a esto se suman los conflictos bélicos y políticos internacionales que en la actualidad restringen los recursos naturales y económicos a nivel mundial, dichas causas impiden que las industrias manufactureras logren ese repunte tan anhelado, aportes de (Miranda, 2007).

El crecimiento continuo, así como el poder que tiene la industria automotriz mexicana, lo coloca como el segundo sector económico más importante de la nación. Además, se considera como el elemento principal de ejemplificación en cuanto a modernización y globalización de procesos y procedimientos, pertenecientes a una organización, aportes de (Miranda, 2007). Esta industria opera en una zona geográfica privilegiada, se ubica al lado del mercado de consumo más grande a nivel mundial: Estados Unidos y que en conjunto con Canadá conforman el *TMEC*, nuevo acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá, el cual sustituye al Tratado de Libre Comercio (*TLCAN*). Dicho acuerdo tiene como finalidad fomentar el crecimiento de las tres naciones de una manera equitativa. Sin embargo y aunque existe esta reconocida regulación, sigue

permaneciendo un ambiente de desregulación comercial en cuanto a mano de obra calificada pero no remunerada de manera equitativa. El tratado permite la transferencia de tecnología entre los tres países, la cual optimizará procesos productivos y fomentará el desarrollo de una infraestructura de producción estable, constante y competitiva, (Deloitte, 2020).

De acuerdo con los datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), en julio de 2020 se produjeron 294,946 vehículos ligeros, resultando en un incremento de 0.7% en comparación con las 293,035 unidades producidas en el mismo mes del año 2019. No obstante, en el periodo enero-julio se produjeron 1,467,644 vehículos, lo que representó una reducción de 35.5% en relación con las unidades producidas en el mismo periodo de 2019, de acuerdo con (Pineda, 2020). En México, la industria automotriz cerró el año 2021 con una comercialización de 1 millón 14,680 vehículos ligeros, lo que representa un incremento de 6.8% respecto al año 2020, luego de haber sobrellevado la escasez mundial de semiconductores y la incertidumbre laboral que desató la última pandemia de salud, destaca (González, 2022).

Por otra parte, y continuando con los comentarios de (González *et al*, 2018), los cuales mencionan que la competencia industrial es cada día más competitiva y a su vez más destructiva y esto dictará el ritmo en los cambios e innovaciones tecnológicas a nivel mundial. Las organizaciones deben responder de forma inmediata a estos cambios drásticos, si las empresas quieren continuar con su permanencia en el mercado, acelerando el proceso de adaptación a corto y mediano plazo. En este punto se considera necesario la utilización de sistemas de información avanzados, así como la gestión o administración del conocimiento, como motor principal de cambio presente y que permitirá estabilidad futura, aportes de (Athuane-Gima,1996).

Las organizaciones requieren nuevas estrategias para ejecutar todas las actividades de forma efectiva, dichas estrategias, no deben de considerarse como una barrera en los trabajadores

ya que no deben ser consideradas como actividades adicionales a la carga laboral diaria. Para conseguir lo anterior, se requiere del rol del líder, el cual influirá en la implementación de estas estrategias. Al aplicar nuevas estrategias, el colaborador debe considerarlas como una ventaja competitiva y como una forma diferente de realizar las tareas cotidianas. El objetivo de estas estrategias se basa en la velocidad de adaptación a los cambios drásticos, lo que marcará la diferencia entre las empresas en crecimiento y empresas en declive. A su vez estas estrategias buscarán promover la mejora continua en las organizaciones, dentro de una realidad alcanzable y sobre todo al menor costo posible, lo que permitirá que las organizaciones se desarrollen de manera eficaz, eficiente y con agilidad, de acuerdo con (González, 2019).

Analizando la investigación de (Mejía, 2007) en donde hace hincapié en la evolución del liderazgo, siendo este un factor diferenciador en las organizaciones, el autor destaca en su publicación, el establecimiento del liderazgo desde el comienzo de las civilizaciones antiguas, donde el rol de los grandes líderes se consideraba como el motor principal de expansión de cualquier civilización. Dichos líderes marcaron sus momentos dentro de la historia. Se pueden apreciar líderes como: los que dirigieron los esfuerzos de otros hombres, los que administraron países, planearon y organizaron exploraciones, así como los que encabezaron, controlaron y ganaron guerras, entre otras características a resaltar, afirma (Mejía, 2007). En este sentido podemos nombrar algunas civilizaciones antiguas que marcaron el desarrollo de la humanidad, dichas civilizaciones como: Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma. Por otro lado, el liderazgo influyó y contribuyó en el desarrollo militar, sin olvidar su influencia en la iglesia católica, institución que marcó alta influencia en el crecimiento de imperios, civilizaciones y todas aquellas formas de organización que formaron parte del desarrollo del concepto de liderazgo.

Por otro lado, la revolución industrial se caracterizó por la producción en serie, como el principal factor de innovación. Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo, todas estas muestran gran importancia en el bienestar y en el desarrollo de las civilizaciones, además de su influencia dentro y fuera de las organizaciones ya sean formales o informales, señala (Mejía, 2007).

Resaltando los estudios de (Aguilar, 2016), los cuales plasman las teorías más recientes de liderazgo. A finales del siglo XIX se consideraron como un estudio formal y se establecieron como tal en teorías de liderazgo. A inicios del siglo XX surgen las llamadas teorías de los rasgos, que posicionan al líder con base en su personalidad humana, su comportamiento, pensamiento y emociones. En la década de los cuarenta del siglo XX, surgen las teorías del estilo, remarcando el desarrollo de líderes mediante un entrenamiento dentro de la organización y definiéndolo como un modelo que debe tener un conjunto de características inherentes a su persona y carácter, declara (Aguilar, 2016).

En la década de los sesenta surgen las teorías de contingencia, las cuales basan su enfoque en la efectividad de un líder. Pero no es hasta la década de los ochenta donde nacen las teorías del liderazgo, identificando al líder como administrador, el cual resalta dentro de la organización por tener su propia visión. Con base en lo anterior, se establecen cuatro estilos de liderazgo, para no limitar a un estilo único de liderazgo y sin diferencias, de acuerdo con (Hidenori, 2021).

Cada estilo de liderazgo tiene sus propias características, limitaciones y alcances. Los principales estilos de liderazgo se mencionan a continuación: líder transaccional, se basa en el intercambio entre el líder y el seguidor mediante el mecanismo de estímulo-respuesta, líder transformacional, el cual busca un fin superior, elevando las aspiraciones de los seguidores y de el mismo, líder carismático, donde el líder se caracteriza por ser reforzador de la autoestima del

seguidor, y el líder visionario, donde el líder ubica la visión de la organización como parte central, de acuerdo con (Bejarano *et al.*, 2018).

Finalmente, se desarrollan a finales del siglo XX las denominadas teorías post-carismáticas y post-transformacionales, siendo estas una actualización como tal de los estilos de liderazgo anteriormente mencionados, adaptados a las nuevas organizaciones, por lo cual se puede observar que el liderazgo continúa en constante evolución, así lo ratifica (Aguilar, 2016).

Mencionadas teorías rompen la manera clásica de ver a la administración y estas se centran en un liderazgo efectivo, pero compartido a su vez en todas las partes del equipo que integran un sistema organizacional y que en conjunto enfrentarán el reto del aprendizaje de prueba y error o también conocido como la curva de aprendizaje, lo que originará que las organizaciones aprenderán a aprender, según lo señala (Ackoff, 2012) en su paradigma de la administración sistémica.

Como señala (Chiavenato, 2004), las organizaciones deben crear condiciones óptimas que influyan de manera directa y positiva en las personas que la integran. Es necesario que una persona con las competencias requeridas acepte responsable y ambiciosamente todos los retos y objetivos de la organización. Dicho representante debe dirigir al equipo y compartir los valores y normas que la organización impone, permitiendo que los trabajadores alcancen mayor valor agregado en todas las actividades cotidianas. De tal forma que no exista comparación con los competidores dentro de su mismo entorno económico. Para lograr el éxito en cualquier empresa, se requiere de un liderazgo efectivo, el cual toma un rol altamente indispensable dentro las organizaciones y más aún si está presente ante escenarios cambiantes o de incertidumbre.

Hasta el día de hoy no se cuenta con una única y exclusiva definición de liderazgo, esto puede deberse a que el concepto del liderazgo se encuentra constantemente en un estado de cambio, de acuerdo con (Teixeira, 2019)

Cada movimiento de entrada o salida de un empleado dentro de la organización es considerado un agente de cambio, el cual tomara mayor importancia si la empresa se encuentra bajo un escenario de inestabilidad, deduce (Chiavenato, 2004). Cabe destacar que la rotación del capital humano en la económica actual, al momento no es un indicador que incrementa dentro de escenarios disruptivos ya que las oportunidades u opciones de trabajo se están viendo disminuidas, por lo que no existen suficientes vacantes abiertas en el mercado. Esto debido al cierre de varias organizaciones y empresas que no fueron capaces de adaptarse rápidamente ante un escenario cambiante. Las empresas se ven obligadas a tomar medidas u estrategias innovadoras, dentro de las cuales destaca la agilidad corporativa, la cual tiene como objetivo mantener y desarrollar al capital humano, prevenir el colapso de organizaciones, fomentar innovaciones en todas las actividades, procesos y procedimientos dentro de las empresas, evitando así recesiones económicas en diversos sectores del mundo.

De acuerdo con (Kennet, 2001), las estrategias innovadoras tienen efectos tanto positivos como negativos en el funcionamiento organizacional de cualquier empresa. Por lo tanto, se considera importante realizar un análisis profundo de todos los factores que promoverán la correcta implementación de estas estrategias, así como de identificar las medidas de contención que ayudarán a tomar las acciones necesarias para corregir los procesos o procedimientos que impidan su correcta aplicación. La estrategia de innovación es el enlace principal entre los esfuerzos del desarrollo de nuevos productos o servicios y su alineación con la estrategia comercial general. La

estrategia comercial de una empresa define los objetivos claves, la dirección correcta, las iniciativas prioritarias y el ritmo previsto de crecimiento, analiza (Rodríguez, 1988).

Considerando lo anterior es indispensable tener una interacción grupal eficiente para lograr el máximo desempeño de un equipo de trabajo. El líder debe tener inteligencia y logar emotividad en cada uno de sus colaboradores, con ello crecerán sus habilidades de gestión, motivación y dirección, todas ellas dirigidas a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Dicho líder deberá ver a sus empleados como elementos diferenciadores, considerando que los colaboradores no trabajan de la misma manera, se pueden obtener mejores resultados si se les da el enfoque y la dirección de acuerdo con sus habilidades y destrezas y no existirán frustraciones o malos resultados dentro de un equipo. Por otro lado, el líder debe ser capaz de tener un excelente manejo de conflictos, para esto el líder debe reconocer primeramente sus errores ya que el siempre será el ejemplo y el eje principal de dirección, según (Martínez et al., 2018).

A juicio de (Sánchez y Farhat, 2017), todo cambio dentro la organización tiene como objetivo incrementar el desarrollo organizacional, los ingresos y la satisfacción del personal. El desarrollo organizacional, se considera el parámetro más valioso que permitirá establecer una medición y en consecuencia saber el nivel de utilización de cada uno de los factores productivos de una unidad de negocio. Dicho de otra manera, el desarrollo organizacional indica como una organización gestiona e incrementa el valor de todos sus recursos disponibles.

De acuerdo con (Baquedano y Aitken, 2018), en las ultima décadas, las habilidades directivas desempeñan un papel prioritario en la satisfacción de los colaboradores ya sea en empresas locales como en organizaciones mundiales. Se ha demostrado que la particularidad en que los directivos liderean a sus equipos generará una repercusión directa en su satisfacción

personal y por ende repercutirá en su satisfacción laboral, su desempeño en el trabajo no será el mismo y finalmente influirá en el desarrollo organizacional, palabras de (Hospinal, 2013).

Por tal efecto, hoy en día los responsables de los recursos humanos les dan mayor importancia a las habilidades directivas, al seleccionar un nuevo puesto de mando para la organización, a diferencia de años anteriores, donde se seleccionaba a los mismos sólo por su grado de experiencia y antigüedad en un puesto similar de trabajo, sin importar si estaban o no actualizados o capacitados en temas de liderazgo y gestión de capital humano, aportes de (Coskun-Samli, 2000).

En contraste para (Bauza, 2020), los cambios disruptivos se pueden contrarrestar con la innovación y no solo orientada a las competencias internas de cada compañía, también debe enfocarse en la interacción que se tiene con todas las partes interesadas, como son clientes y proveedores. Aunque todas las organizaciones recurran al uso de la innovación de alguna u otra manera, no significa que necesariamente lo hagan de forma correcta y sustentable, por lo tanto, su impacto real no siempre será visible en los resultados de la organización. Dicho lo anterior, muy pocas empresas lo hacen por medio de la agilidad corporativa, la cual ayuda a las organizaciones a afrontar cualquier cambio disruptivo. Para que la innovación sea realmente una capacidad diferenciadora, una ventaja competitiva y un factor de permanencia del negocio, es necesario analizar a otras compañías que han innovado anteriormente de una manera exitosa, dicho de otra manera, hacer el correcto *Benchmarking* empresarial. De tal forma que no se cometan los mismos errores, se repliquen conductas o actividades que puedan representar un retroceso o que lleven a afectar a la organización y quede esta fuera del mercado actual. Los nuevos modelos de negocio ante los cambios disruptivos deben ser capaces de conservar la demanda actual de sus clientes y a su vez deben incrementar la cartera de clientes futuros. Haciendo uso del conocimiento predictivo,

las organizaciones podrán retomar las experiencias de países, industrias y organizaciones que han encontrado mecanismos para sobreponerse a efectos adversos ante escenarios cambiantes, palabras de (Bauza, 2020).

Con base lo anterior, la presente investigación, muestra una revisión documental sobre el método multivariante de segunda generación, *PLS-SEM*, iniciando con aspectos básicos metodológicos de la técnica y conjuntándolos con datos obtenidos por cuestionarios multifactoriales se evaluó un modelo de investigación con la finalidad de que otros investigadores puedan realizar modelos similares de medición, del modelo estructural y de la evaluación global del modelo y que estos sean aplicados en otras organizaciones, en este caso se partió de una propuesta del modelo teórico a contrastar con cinco hipótesis.

De acuerdo con (Shmueli y Koppius, 2011) un modelo explicativo es un modelo construido con el propósito de comprobar las hipótesis causales que especifiquen cómo y por qué cierto fenómeno empírico ocurre. La importancia de aplicar un modelo predictivo en la presente investigación consistirá en hacer referencia a la construcción y valoración de un modelo que pretende predecir nuevas o futuras observaciones o escenarios. El poder predictivo de un modelo se refiere a la capacidad de este para generar predicciones precisas de nuevas observaciones, ya sea en estudios transversales o longitudinales.

El modelo *PLS-SEM* parte de la justificación teórica que sustenta las relaciones de dependencia. La teoría puede definirse como un conjunto sistemático de relaciones que da una explicación exhaustiva de un fenómeno y permite al investigador distinguir qué variables predicen cada variable dependiente. La teoría es un objetivo prioritario dentro de la investigación. Por lo tanto, la justificación teórica permite que el investigador reconozca que el modelo *PLS-SEM* sea un método confirmatorio, guiado más por la teoría que por los resultados empíricos, por lo tanto,

el investigador debe examinar cada relación propuesta desde una perspectiva teórica para asegurarse que los resultados sean conceptualmente válidos, (Hair et al, 2007).

La teoría de medición especifica cómo las variables o constructos son medidas, la metodología *PLS-SEM* presenta dos enfoques de medición. Un enfoque dirigido a la medición reflectiva y el otro encaminado a la medición formativa, por lo tanto, un modelo de investigación puede contener ambas variables observables reflectivas y formativas. El que se incluya uno u otro o ambos dependerá del constructo a medir y del objetivo de la investigación.

1.2 Problematización.

En la empresa donde se realiza la investigación, existe incertidumbre en los trabajadores por seguir desarrollándose dentro de la compañía. El colaborador ya no siente la misma confianza hacia la organización, lo cual ha impactado en el desempeño de los equipos de trabajo. Teniendo a su vez una afectación directa en el clima y en el desarrollo organizacional, dificultando el logro de los objetivos planteados por la alta gerencia. Para contrarrestar este problema se requiere aplicar el concepto de agilidad corporativa, siendo una de tantas innovaciones estratégicas que existen en la actualidad. Una innovación estratégica, no siempre es aceptada de manera positiva por los trabajadores. Esto se debe a que no existe un entendimiento amplio y correcto en los trabajadores de la necesidad de cambio. Este cambio no solo debe darse a nivel mental sino también se deben modificar las formas en que se llevan a cabo las actividades, procesos y procedimientos establecidos.

Las organizaciones, constantemente realizan cuestionarios o evaluaciones a sus trabajadores, permitiendo conocer el nivel de entendimiento de sus procedimientos así como conocer la percepción que tienen sus trabajadores de los indicadores organizacionales, estas evaluaciones permiten conocer el nivel en el cual se encuentra la empresa, darse cuenta de los puntos

negativos en los que deben de trabajar y mejorar, basado en los resultados de esta primera evaluación, conocida como “Básicos de la Organización”, (OBL, 2022), se determinó que los puntos más negativos y en los que debe de trabajar la empresa, son liderazgo, clima y desarrollo organizacional y agilidad corporativa.

Podemos pensar que, si la organización es incapaz de adaptarse a los nuevos mercados altamente cambiantes, podría en consecuencia afectarse el clima y el desarrollo organizacional, haciendo imposible que la organización mantenga su permanencia en el sector y finalmente esta será absorbida o superada por sus competidores.

Como señala (Montoya *et al*, 2018) los cambios continuos, buscan que todo el personal de la organización tenga un enfoque compartido, entiendan la importancia del mejoramiento constante en su día a día y por lo tanto quieran y se sientan parte de dicho cambio.

Esto conlleva el uso de un proceso formal y robusto para la solución de problemas. Para solventar dichas incertidumbres, se estudiará la correcta aplicación de la agilidad corporativa, este término debe estar alineado con los objetivos estratégicos y a través de una cooperación intra organizacional, se buscará que el trabajador conozca los objetivos y alcances de esta innovación, haciendo que se logren los resultados deseados, mismos que se verán reflejados en cambios positivos en todos los niveles organizacionales. Todo lo anterior, debe generar beneficios para todas las áreas que realicen esfuerzos de mejoramiento dentro de la organización. Es aquí donde se hace uso del aprendizaje organizacional, este se relaciona con la búsqueda de oportunidades de conocimiento a partir de experiencias vividas, tanto positivas como negativas. Aprovechando las experiencias de otras personas u organizaciones que vivieron casos de éxito o fracaso, se documentarán dichos conocimientos para que estos estén a disposición de las demás personas o empresas, para lograr grandes cambios favorables.

Por otro lado, las empresas se ven obligadas a tomar nuevas medidas de ajuste, como las reducciones de recursos económicos, con el único fin de permanecer dentro del mercado. Realizar más actividades con menos recursos, trabajar más horas para cubrir las actividades de personal faltante. Dichas acciones de reducciones de costos no solucionan los problemas y pueden considerarse hasta cierto punto, acciones correctivas, las cuales no siempre generarán resultados positivos dentro de una organización ya que existirán rupturas laborales y económicas en todos los niveles de la organización.

Tenemos que considerar todas las implicaciones prácticas que dicta la agilidad corporativa, a través de acciones y actividades previsorias, aplicadas en un periodo de tiempo determinado, lograrán un cambio inmediato, con adaptación a corto plazo y con resultados positivos. Es importante mencionar que debe existir la aceptación total dentro de toda la organización y esta se extiende desde el nivel jerárquico más alto y deberá transmitirse con la mayor claridad y exactitud hacia el nivel jerárquico más elemental.

La realización de este proyecto parte de la inquietud de analizar la situación actual dentro de la empresa con respecto al conocimiento e implementación de la agilidad corporativa, como una estrategia de innovación. Así mismo determinar si los trabajadores de la empresa saben cómo implementarlo y trabajarlo ante escenarios cambiantes, logrando los resultados deseados y obteniendo a la par una recompensa por el desempeño. Es necesario investigar si dicho desconocimiento está directamente relacionado con una idea mal percibida por los trabajadores ya estos ven a las innovaciones estratégicas como un trabajo adicional que solo incrementará la carga laboral diaria.

Es aquí donde entra el concepto de liderazgo ya que este tiene una influencia directa sobre concepto de agilidad corporativa. Se determinará si existe un liderazgo mal aplicado dentro de la

organización y si este a su vez puede estar influyendo de alguna manera en la implementación de la agilidad corporativa. Es importante mencionar que el liderazgo es imprescindible para el crecimiento y continuidad de cualquier organización y por ende tiene repercusiones en las condiciones de trabajo y en la estrategia general de la organización.

Otra implicación práctica, es estudiar la influencia que tiene el liderazgo en el clima y en el desarrollo organizacional de la empresa automotriz, rescatando los resultados obtenidos del primer filtro interno, (OBL, 2022), se pretende obtener acciones para mejorar el liderazgo, el desarrollo, las condiciones de trabajo y generar un compromiso sustentable dentro de la organización.

Para la presente investigación se tiene como ejemplos de escenarios cambiantes, las pandemias de salud, los conflictos bélicos y comerciales internacionales, los cuales tienen alto impacto en todos los sectores industriales.

Dentro del sector automotriz, el impacto más alto fue la falta de semiconductores eléctricos de manera global, componentes necesarios y dedicados principalmente a la fabricación de electrodomésticos portátiles, dejando de ser suministrados al mercado automotor ya que a inicios de la pandemia de salud no se consideró a este tipo de industria como industria esencial.

Posteriormente se examinará de forma general las principales innovaciones estratégicas que existen en la actualidad y se explicará dónde y cómo se deben aplicar, sin embargo estas dependerán del tipo de empresa, así como los logros que se quieran obtener, en un determinado período de tiempo, permitiéndoles encarar los nuevos retos y desafíos del mercado. Nos enfocaremos principalmente en la innovación estratégica conocida como agilidad corporativa y siendo esta considerada como factor de cambio organizacional.

Finalmente estudiaremos los estilos de liderazgo aplicados dentro de la empresa objeto de estudio. Comprobando si el liderazgo influye en la aplicación de la agilidad corporativa y si este

tiene una correlación positiva y fuerte sobre esta innovación. Se describirán las metodologías que actualmente se están usando dentro de la organización, ratificando y/o proponiendo mejoras que permitan incrementar y enriquecer el desarrollo y el clima organizacional en todas las áreas de trabajo, se propondrán actividades, acciones y recomendaciones necesarias para incrementar la confianza del trabajador, de tal forma que se genere un compromiso sustentable dentro de la organización, aportes de (Bernal, 2010). El presente estudio servirá de base para futuras investigaciones, la información obtenida será entendible, amplia, detallada y documentada de modo de que esta pueda ser implementada, replicada y exportada a cualquier organización.

Teniendo en cuenta que es hasta los años noventa, donde nace el termino como tal de administración ágil y el cual fue creado y enfocado al sector tecnológico. El concepto de agilidad corporativa se considera como una adaptación de dicho termino, pero ahora aplicado a las organizaciones y a las ciencias administrativas. La administración ágil se centra sobre todo en el desarrollo rápido de: equipos multifuncionales o tecnológicos, así como la optimización constante de los procesos de productivos, así lo señala (Eschberger, 2019), mientras que la agilidad corporativa desarrolla rápida óptimamente a las personas y a las organizaciones.

Las tendencias actuales del mundo empresarial, así como los nuevos retos que están encarando las empresas hacen necesario que la agilidad corporativa sea de uso constante para cualquier sector organizativo. La atención ya no se centra solo en la mejora de la producción, ahora se busca la transformación del capital intelectual. Para esto se debe tomar en cuenta las cualidades y habilidades directivas, es aquí donde marcaremos la importancia de la agilidad corporativa y se determinará la correlación que esta tiene con el liderazgo aplicado dentro la empresa bajo investigación.

1.3 Preguntas de investigación.

¿Qué influencia tiene el liderazgo en el clima y en el desarrollo organizacional dentro de la empresa automotriz, bajo un escenario drástico y de cambio?

¿Qué factores influyen en el entendimiento e implementación de la agilidad corporativa, en cada una de las diferentes áreas de trabajo, tanto operativas como administrativas, dentro de la empresa automotriz?

¿Qué influencia tiene la agilidad corporativa en el clima y en el desarrollo organizacional en la empresa automotriz, bajo escenarios cambiantes?

¿Qué estilos de liderazgo tienen los directivos y de qué manera son percibidos por los subordinados dentro de la empresa automotriz?

¿Qué correlación tiene la agilidad corporativa con el liderazgo en la generación de innovaciones estratégicas dentro de la empresa automotriz, al ser bien implementadas por la gerencia?

1.4 Objetivos de la investigación.

Objetivo general:

Determinar la influencia que tiene el liderazgo sobre clima y el desarrollo organizacional, al implementar la agilidad corporativa, examinando el nivel de conocimiento, el grado de implementación, los beneficios y los alcances del uso correcto de esta innovación. La agilidad corporativa se considera una innovación estratégica que permite a cualquier organización responder de forma rápida, adecuada y oportuna ante cualquier escenario cambiante. Se evaluará si el concepto de agilidad corporativa se encuentra bien entendido metodológicamente y si este a su vez se está aplicando correctamente dentro de la empresa, de modo que este logre un compromiso sustentable y apegándose a la estrategia general de la organización.

Objetivos específicos:

Medir la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y en el desarrollo organizacional dentro de una empresa automotriz, bajo un escenario drástico y de cambio.

Determinar los factores que influyen en la implementación de la agilidad corporativa en cada una de las áreas de trabajo, tanto administrativas como operativas dentro de la empresa automotriz.

Medir la influencia que tiene la agilidad corporativa en el clima organizacional y en el desarrollo organizacional dentro de una empresa automotriz, bajo escenarios cambiantes.

Identificar los estilos de liderazgo que tienen actualmente los directivos dentro de la empresa y a su vez analizar cómo son percibidos dichos estilos por sus subordinados, dentro de la empresa automotriz.

Evaluar la correlación existente entre la agilidad corporativa y el liderazgo con la generación de innovaciones estratégicas por parte de la alta gerencia bajo una correcta implementación.

1.5 Hipótesis.

H₁ El clima y el desarrollo organizacional mejorará de manera proporcional al desarrollo del liderazgo dentro del personal directivo de la empresa, mayor capacitación y experiencia del personal gerencial eliminará la presión de adaptarse ante cualquier escenario drástico y de cambio.

H₂ Los factores internos, son los indicadores clave ante el desconocimiento de la agilidad corporativa, a estos se debe poner mayor importancia dentro de la organización, dejando al colaborar desarrollar los factores externos sin intervención de la organización logrando así un equilibrio en el área de trabajo.

H3 La agilidad corporativa es aceptada de manera positiva, si se toma en cuenta una retroalimentación bilateral entre líder-miembro, esto disminuirá la intención de conflictos laborales, logrando que el trabajador por sí solo genere un compromiso sustentable y por ende se mejoren las condiciones de trabajo.

H4 Identificar los estilos de liderazgo directivo dentro de la empresa permitirá corregir malos hábitos de liderazgo, fomentar el desarrollo y la crítica positiva, independientemente del estilo de liderazgo aplicado, el directivo siempre mejorará sus técnicas de trabajo y el colaborador lo aceptará de manera satisfactoria.

H5 Todos los estilos de liderazgo entienden y se adaptan a la agilidad corporativa, sin importar el alcance del objetivo, la alta gerencia siempre los correlacionará positivamente dentro de la implementación de nuevas estrategias de innovación.

1.6 Justificación.

Tomando como referencia el proyecto de investigación “Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK”, realizado en el año 2020, estudio que se llevó a cabo para la obtención del grado de Maestría en Dirección Empresarial. Dicha investigación sirvió como base para la ampliación de la información primeramente obtenida y a su vez completo las teorías que miden la influencia del liderazgo en el clima y en el desarrollo organizacional cuando se aplica una innovación estratégica como lo es la agilidad corporativa. Los hallazgos de la primera investigación arrojaron información de alto valor para la organización, datos que actualmente siguen siendo la base de diversos temas de investigación y desarrollo dentro de la empresa automotriz objeto de investigación. Se pretende describir cuales son los factores internos y externos que influyen en el conocimiento y aplicación efectiva de la agilidad corporativa, así

como determinar el grado de influencia que tiene el liderazgo llevando a cabo dicha implementación.

Es importante resaltar las implicaciones prácticas que esta investigación permite resolver, una de ellas sería la inquietud que tiene la alta gerencia de la empresa por conocer las causas, motivos o razones que están afectado el logro de los resultados, así como poder encontrar las acciones o actividades necesarias que se deben implementar dentro de la organización para evitar la pérdida del capital intelectual, a la par se busca mejorar las condiciones de trabajo y obtener un compromiso sustentable. La singularidad de elegir solo a esta empresa se debe a que al momento no se cuenta con una metodología correctamente elaborada, implementada y documentada en todos los niveles medios gerenciales y en consecuencia el liderazgo y la agilidad corporativa no se aplican correctamente por los colaboradores, datos obtenidos de la encuesta interna (OBL, 2022).

Se puede decir que el liderazgo es una habilidad que ha existido desde la conformación de los grupos. Por lo que el líder se debe de caracterizar por llevar a sus seguidores al logro de los objetivos planteados y este puede lograrlo si utiliza diversas técnicas de convencimiento. Las organizaciones han implementado el concepto de liderazgo desde de la revolución industrial, es en este período de la historia donde se veía muy marcado el sistema de jerarquías, mismas que eran dominadas por medio de un liderazgo autoritario. En la actualidad se han implementado diversas teorías sobre la administración del liderazgo, las cuales describen diferentes alternativas para dirigir grupos de personas que respondan a los nuevos cambios de la modernización y globalización, de acuerdo con (Garzón, 2013). Sin embargo, todavía existe evidencia de muchas organizaciones que continúan implementado un tipo de liderazgo autoritario, el cual repercute en las relaciones laborales, el crecimiento, la comunicación efectiva, el clima laboral, el trabajo en

equipo y finalmente en el bienestar de las personas dentro y fuera de la organización, palabras de (Dankhe y Collado, 1989).

De acuerdo con el planteamiento anterior la presente investigación fue necesaria para la empresa ya que se conocieron los estilos de liderazgo que prevalecen en la misma. Este estudio permitió identificar la percepción que tienen los colaboradores frente a los estilos de liderazgo que se ejercen dentro de los equipos de trabajo, permitiendo analizar como el liderazgo, puede ser un factor diferenciador al momento de activar procesos de cambio. Se logró que los equipos de trabajo tomarán decisiones complejas ante escenarios drásticos o cambiantes, aceptando y entendiendo que dichos cambios siempre buscan mejorar continuamente, así como la permanencia de la organización dentro del mercado económico, a tenor de (Garzón, 2013).

Otra implicación práctica, es la excepcionalidad que tiene esa investigación ya que los resultados obtenidos generaron nuevos conocimientos específicos para la empresa objeto de investigación. Se obtuvieron los factores que influyen y que deben o no considerarse para la implementación efectiva de una innovación estratégica, como lo es la agilidad corporativa influenciada por el factor del liderazgo.

Las variables liderazgo y agilidad corporativa fungieron como variables principales y estas a su vez deberán ser guiadas por una metodología adecuada. Se debe considerar que el investigador trabaja dentro de la planta sujeta al estudio y tiene acceso a toda la información necesaria para generar los resultados esperados, mismos que son solicitados por la organización. Dicho lo anterior solo se medirá una empresa como escenario de investigación, siendo esta una empresa tipo, que servirá de base para futuras referencias. Los indicadores de las organizaciones son confidenciales y no son abiertamente compartidos con personal ajeno a la organización, dificultando que el investigador tenga acceso a los mismos datos de otras empresas similares y poder así extender o

comparar los resultados con otros centros de trabajo. Sin embargo, los resultados, actividades, recomendaciones y acciones obtenidas en la investigación se podrán replicar y exportar en otras organizaciones similares y a su vez servirán como base y referencia para que otros investigadores despierten interés por generar nuevos estudios sobre la agilidad corporativa y que estas investigaciones puedan responder y adaptarse a cada una de las necesidades que en particular tenga cada organización, en consecuencia se mejoraran las condiciones laborales a través de un compromiso y crecimiento sustentable.

La presente investigación comprendió las siguientes implicaciones prácticas.

En primer lugar, se identificaron los estilos de liderazgo que ejercen las personas que tienen personal a su cargo. En segundo lugar, se obtuvo a través de un estudio exploratorio las habilidades y virtudes que actualmente poseen los líderes para adaptarse a situaciones adversas y poder guiar así a sus equipos de trabajo, logrando los objetivos planteados. Finalmente, se identificaron las diferentes percepciones que tienen los colaboradores sobre estos estilos de liderazgo, con el fin de poder mejorar el direccionamiento de los líderes de cada área de trabajo al momento de implementar una innovación estratégica.

Tomando en cuenta los aportes de (Blanchard *et al.*, 2013), los cuales señalan la importancia de identificar los estilos de liderazgo en cualquier organización, partiendo de que en todos los equipos de trabajo se generarán cambios que influirán directa o indirectamente en el desarrollo laboral y personal, la motivación y la autoconfianza, siendo estos factores claves de crecimiento.

La presente investigación generó alto grado de conocimiento dentro de la empresa ya que en la medida que se conozcan los estilos de liderazgo, se podrá determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre los estilos de liderazgo y hará posible proporcionar mejoras, acciones y

recomendaciones que permitan mantener un equilibrio entre el comportamiento que ejerce el líder, las necesidades del puesto de trabajo y las necesidades de trabajador. El estilo de liderazgo puede dinamizar u obstaculizar a las empresas, influyendo positiva o negativamente en el clima y en el desarrollo organizacional, de acuerdo con (Blanchard *et al.*, 2013).

Para complementar lo anteriormente mencionado y tomando como referencia a (Sanchez y Farhat, 2017), donde ambos explican que las emociones de los trabajadores son uno de los aspectos más impresionantes de la existencia humana. Dichos aspectos juegan un papel central en las relaciones de los colaboradores y jefes debido a su fuerte influencia sobre los pensamientos y comportamientos. Por lo tanto, las personas con mayor adaptabilidad serán propensas a tener una ventaja natural durante el desarrollo de las relaciones laborales y por ende darán resultados de una manera más precisa y positiva. Por esta razón en un mundo actual tan competitivo es de suma importancia conocer las implicaciones de los estilos de liderazgo y así poder comprender, si el éxito de las organizaciones es resultado de tener líderes emblemáticos, aportes de (Collante y Flores, 2018) y (Zafra *et al.*, 2017).

Finalmente se analizó a profundidad el impacto que tiene la agilidad corporativa dentro de la organización, la cual es considerada un elemento clave de innovación y de rápida adaptabilidad, se llevó a cabo un análisis de todos los factores internos y externos que deben ser considerados dentro la empresa, antes, durante y después de la implementación de la agilidad corporativa, el conocimiento y los resultados generados, ampliaron la literatura de estos temas dentro del campo de las ciencias administrativas y podrán ser exportados en todas las empresas en diversos sectores económicos y administrativos.

1.7 Delimitación del objeto de estudio.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en una empresa automotriz en el estado de San Luis Potosí, S.L.P. durante el período comprendido de enero 2022 a junio 2024. Se tuvo como sujetos de estudio veinte puestos gerenciales, ochenta puestos administrativos y ochenta operativos de diferentes áreas dentro de la empresa. La agilidad corporativa y el liderazgo deben implementarse en todas las organizaciones y estos deben ser correctamente entendidos por todos los miembros de la empresa. Considerando lo anterior podemos deducir que una correcta aplicación de la agilidad corporativa y del liderazgo lograrán el éxito de cualquier organización.

Dadas las nuevas políticas de las empresas, las cuales clasifican su información de forma confidencial y donde hacen uso de normas que regulan la protección de datos, no se ve factible la toma de datos de otras organizaciones, por lo cual se optó por aplicar los instrumentos de elaboración propia, los cuales permitieron recolectar toda la información, al tener un único objeto de estudio la presente organización, podemos considerar a esta como una empresa tipo.

La empresa donde se desarrolló la investigación es una organización de capital internacional, por lo que se afirma que, dentro de este ambiente organizacional, es posible obtener toda la información necesaria para llevar a cabo una completa investigación del tema en cuestión, y, en consecuencia, obtener los resultados deseados.

Considerando lo anterior, se optó por una entrevista semiestructurada, aplicada al nivel más alto de dirección, así como la aplicación de cuestionarios de elaboración propia, necesarios para recabar toda la información acerca de la agilidad corporativa, liderazgo, clima organizacional, desarrollo organizacional, gestión del conocimiento y su orientación con el logro de los resultados.

Ambos instrumentos fueron necesarios para la obtención de una investigación documental, se hizo referencia de metodologías como: textos, libros, artículos y publicaciones académicas. La

presente investigación enriquecerá el sustento teórico existente a través de su contenido teórico y matemático, enriqueciendo los aportes con la publicación de dos artículos científicos, formamos las bases para que otras organizaciones o investigadores pueden seguir desarrollando estos conceptos y conocimientos de modo que puedan exportarse a otras organizaciones.

Capítulo 2. Marco teórico-conceptual.

Muchas organizaciones operan en entornos altamente competitivos y más aún dentro de mercados emergentes, tanto las empresas privadas como organizaciones las públicas han buscado maximizar el desempeño de sus empleados haciendo uso de estrategias de innovación que permitan su supervivencia.

Podemos afirmar que el liderazgo es el factor que más influye en el rendimiento individual, incluso es más influyente que el pago recibido por el colaborador, de acuerdo con (Reis, 2019). El liderazgo se considera un proceso de guía por medio del cual un individuo, induce a un grupo o equipo de trabajo a alcanzar los objetivos planteados por la organización, de tal forma que los objetivos sean entendidos y compartidos tanto por el líder como por sus seguidores.

El liderazgo, siempre ha sido un tema de interés dentro de muchas organizaciones y debido a esto muchos investigadores han realizado investigaciones amplias sobre el liderazgo, por mencionar algunos autores, (Días y Borges, 2017). Algunos estudios han demostrado la relación que tiene el líder con sus seguidores, siendo esta la base del estímulo de diversos comportamientos positivos dentro de un ambiente de trabajo, por mencionar un ejemplo, determinar el nivel del rendimiento que existe dentro de la organización, de acuerdo con (Avolio y Bass, 1990).

En el proceso de implementación del liderazgo debe de existir una interacción primordial entre dos o más miembros de un equipo. Dicha interacción generalmente implica la estructuración y reestructuración de situaciones, actividades, percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes tienen un alto potencial para influir en los trabajadores y son capaces de generar acciones organizacionales que pueden impactar en el individuo y en la empresa.

Retomando los aportes de (Reis, 2019), los cuales mencionan que existe una predominancia de las teorías del liderazgo carismático, transaccional, transformacional, así como de la teoría del

intercambio dirigido por líderes, todo lo anterior redactado en su colección, *El liderazgo trimestral*. El liderazgo transformacional fue predominante en su estudio bibliométrico, el cual destaca los estilos y atributos del liderazgo en varios sectores económicos.

Dentro de esta redacción se determina que los mayores retos del liderazgo consisten en: motivar a los empleados, dar sostenibilidad a la organización, crear entornos colaborativos que aumenten el desempeño organizacional y ayuden a retener al capital humano. El liderazgo transformacional ha sido identificado en pequeñas y medianas empresas comerciales y manufactureras en México ante situaciones en las que el líder ha tomado acción directa sobre sus seguidores para obtener mejores desempeños individuales (Bernal *et al.*, 2015).

De conformidad con (Bass, 1985), los cuales señalan que el liderazgo de más alto rango es el modelo ideal de liderazgo, por lo que este debe de ampliar las ideas sobre un nuevo enfoque de liderazgo. Dichos autores consideran tres estilos de liderazgo: laissez-faire, transaccional y transformacional. Este modelo fue diseñado por los estudios realizados entre 1980 y 1985 y dio como resultado la creación de la teoría multidimensional de los liderazgos transformacionales y transaccionales, desarrollando un instrumento de verificación de estilo de liderazgo llamado cuestionario de liderazgo multifactorial (*MQL*), por sus siglas en inglés.

De conformidad con (Olley, 2021), el cual resalta que (Bass, 1985), fue un gran teórico que contribuyó al desarrollo de dicho instrumento, cuyo objetivo consistió en medir todos los aspectos que caracterizan la presencia de rasgos transformacionales y transaccionales, permitiendo identificar la presencia de uno u otro. El modelo *MQL* fue elegido para apoyar este trabajo en la rama del liderazgo.

De acuerdo con (Olley, 2021). Los estilos de liderazgo comprenden la manera en que los líderes se interrelacionan con otros miembros, describen la forma en que los líderes y los

subordinados deben interactuar dentro y fuera de cualquier organización. De tal forma que puedan identificar cómo se ven a sí mismos y por ende determinar cuál es su posición dentro de la empresa y en gran medida si son o no exitosos ejerciendo liderazgo. Si una tarea necesita ser ejecutada, se deben de plantear las siguientes preguntas: ¿cómo puede un líder en particular definir soluciones antes una emergencia?, ¿cómo puede un líder manejar estas soluciones?, ¿cómo un líder puede generar movilización?, todas estas preguntas se podrán responder dependiendo del estilo de liderazgo implementado, de acuerdo con (Rabinowitz, 2021). El estilo de liderazgo de una organización se refleja en la naturaleza de la empresa y tiene una relación directa con la comunidad.

Si un líder es capaz de transmitir su poder, es probable que otros miembros dentro de la organización se comporten de la misma manera, tanto con sus colegas como con la comunidad en general. Si un líder trabaja en colaboración y es un líder receptor, abierto y confiable, es probable que este, fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal y por ende colabore con otras organizaciones. En muchos sentidos, el estilo de un líder define a cada organización, por lo tanto, si la organización es fiel a su misión y valores, el estilo de su líder debe ser coherente con estas filosofías, por el contrario un líder autocrático dentro una organización democrática puede generar caos, aportes de (Díaz *et al.*, 2019).

Un líder que proyecta preocupación dentro de una organización basada en la importancia de los valores humanos puede dañar el objetivo de la empresa. Por esa razón, es necesario estar consciente de nuestro estilo de liderazgo y analizar cómo queremos que sean los siguientes líderes a contratar dentro de las organizaciones, para mantener el correcto funcionamiento de todos los procesos, según (Reyes *et al.*, 2018)

Uno de los periodos de la historia más inolvidables del siglo XX, es la de cientos de miles de alemanes apoyando incondicionalmente a su líder, el triunfo de la voluntad, motivado por la propaganda nazi. Por otro lado, se pueden analizar otro tipo de lideres como; Franklin Roosevelt, el cual sobrellevo a una nación paralizada por la depresión económica. Otro ejemplo como John Kennedy, el cual captó a toda una generación de estadounidenses a través de sus discursos motivacionales, así argumenta (Rabinowitz, 2021). Todas estos son algunas representaciones de grandes líderes motivadores, los cuales lograron la inspiración a través de sus discursos. Basado en lo anterior, el concepto de liderazgo tiende a inclinarse hacia estos ejemplos, pero hay otros tipos de líderes que muestran un sentido e importancia al valor humano, como: Gandhi, John Lewis Vaclav Havel y Nelson Mandela, donde ellos también son representaciones de liderazgo, así menciona, (Rabinowitz, 2021).

De acuerdo con (Gómez-Rada, 2017), la organización constituye el escenario de mayor impacto en la dinámica de transformación de la civilización moderna, es aquí donde toda actividad humana tiene lugar: familia, educación, deporte, ciencia, arte, política, leyes, economía, sociedad y sobre todo la satisfacción de todas las necesidades humanas, lo que significa que el hombre para subsistir depende de las la creación de organizaciones, sin ellas sería imposible vivir, esto coincide con lo que señalan (Kast y Rosenzweig, 1988), citados por (Chiavenato, 2004). Por lo anterior las organizaciones no son fenómenos distantes o impersonales; estas se encuentran entrelazadas con nuestra vida cotidiana. Una organización se define como un grupo de personas donde cada una posee un papel especializado, mantienen las relaciones de forma que los esfuerzos personales de sus miembros se unan y culminen en algo que individualmente no se podría lograr. Las organizaciones, existen en la medida en que se reúnen personas, estructuras, procesos, recursos y cultura, según (Chiavenato, 2004). Si estos componentes no concuerdan o si están desalineados,

simplemente no existirá la organización. En la medida en que estas partes se ensamblen en un conjunto, de manera general y mejor aún si se ven como un sistema, se podrá considerar que si se podrá lograr una organización.

La organización debe ser concebida como una creación social que se forma y se reconstruye constantemente a sí misma por el lenguaje y la comunicación. En efecto, existen códigos, símbolos, signos, gesto, así como comunicación verbal, los cuales expresarán la identidad de la organización según (Perdomo, 2000), citados por (Gómez-Rada, 2017).

De acuerdo con lo anterior la estructura del marco teórico-conceptual dentro de la presente investigación, se detallará de la siguiente manera: como primer punto, analizaremos la evolución histórica de la conceptualización del liderazgo, revisando todos los antecedentes que se tienen en temas de liderazgo. Siguiendo con la definición del concepto de liderazgo, donde se revisará la mejor definición que se pueda ofrecer al concepto mismo. Continuando con las teorías de liderazgo, siendo sustentos básicos para fundamentar la investigación. Se revisará también los estilos de liderazgo, actualmente descritos de acuerdo con el estado del arte, permitiendo determinar cuál sería el mejor estilo de liderazgo necesario para nuestra empresa objeto de investigación, considerando la implementación de estrategias de innovación, como la agilidad corporativa. Se investigará a fondo la orientación hacia el liderazgo, se revisará el concepto, los estilos y las fuentes de estrategias de innovación, como factor diferenciador en las organizaciones.

Se detallará como la gestión del conocimiento, al ser aplicada correctamente desarrolla a las organizaciones y al personal que en ella labora. Se finalizará con el estudio de los factores que influyen en el crecimiento del clima y del desarrollo organizacional, los cuales son fundamentales dentro de cualquier organización, así como se resaltarán todos los efectos positivos que se tienen al desarrollar correctamente ambos conceptos dentro de las organizaciones.

Tomando como referencia la introducción anteriormente descrita y considerando que se explicará más a detalle en cada uno de los subtítulos del marco teórico conceptual, mismos que servirán de referencia para obtener las respuestas a las preguntas de investigación planteadas, logrando obtener los resultados esperados en la presente investigación.

2.1 Evolución histórica en la conceptualización del liderazgo.

Un observador de la literatura de liderazgo podría sorprenderse por dos aspectos relevantes: el primero, el saber que tan grande es y el segundo, lo diverso que es. Existe una amplia gama de diferentes enfoques en cada uno. Sin embargo, un hecho indiscutible es que el liderazgo involucra al menos a dos personas una que dirige y otra que hasta cierto punto acata la instrucción, por lo tanto, ambas personas están dentro de una relación, (Martin *et al.*, 2019).

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo se ha ido modificando de acuerdo con la evolución humana. Inicialmente el líder era un enviado de los dioses, quien regía una conducta de guía, este semidios era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos conocimientos, conforme a (Amaya, 1996). La figura de la líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la alta influencia sobre la prosperidad y el desarrollo de los pueblos, figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King, nos hacen reflexionar, si los líderes nacen o se hacen, conocer si sus ideologías son aprendidas, heredadas o son parte de sus cocimientos, de este modo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo u organización.

La literatura de liderazgo ha identificado la capacidad de persuadir a otros como una habilidad de un líder efectivo, siendo importante la cualidad de guiar a un grupo a lograr objetivos compartidos, de acuerdo con (Martino, 2021). Por otro lado (Culligan, 1986), menciona que históricamente han existido cinco eras del liderazgo: a) Edad del liderazgo conquistador: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista, la gente buscaba al jefe fuerte y valiente,

otorgando a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos. b) Edad de liderazgo mercantil: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo, la gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como incrementar su nivel de vida. c) Edad de liderazgo organizacional: durante este periodo se busca elevar la calidad de vida, la gente empezó a buscar un sitio a donde pertenecer, aquí el liderazgo se convierte en la capacidad de organizarse en grupos. d) Edad del liderazgo de innovación: buscando evitar que los productos y métodos se volvieran obsoletos antes de salir de un mercado en particular. Por lo tanto, los líderes que marcaban la historia eran aquellos altamente innovadores y que podían hacer frente a los problemas. Estos líderes creadores, siempre estaban interesados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, aportes de (Martino, 2021). Los nuevos conocimientos, habilidades y técnicas, se utilizaban para generar ideas o cambios en la producción, en conceptos financieros y en el mercado. Las empresas que tenían la más alta calidad en temas de liderazgo a través de la innovación atraían la gente más creativa. e) Edad del liderazgo informático: a medida que la tecnología avanzaba a pasos acelerados, había más presión dentro de las organizaciones para no quedarse rezagadas en términos electrónicos. Por consiguiente, se hacía evidente que ninguna empresa podría subsistir sin líderes que entendieran como debía manejarse dicha información, agrega (Culligan, 1986).

El líder moderno que es capaz de controlar información se define como aquel líder que mejor procesa dicho conocimiento, aquel que puede interpretarlo de una manera más lógica y puede utilizarlo de una manera más creativa, explica (Martino, 2021). En tiempos actuales, se considera que se está desarrollando un nuevo tipo de liderazgo, conocido como f) Liderazgo de la nueva era, que se caracteriza por líderes que deben conocer el uso de nuevas tecnologías, tales como el saber analizar y sintetizar eficientemente la información recibida y deben entender que

dirigen capital humano, no solo productos, números o proyectos. Mencionados líderes tendrán que ser capaces de conocer lo que la gente quiere y necesita con el fin de impulsar su motivación. Los nuevos líderes tienen que desarrollar la capacidad de escuchar y de entender lo que la gente desea, sin dejar de reconocer y hacer uso de la capacidad intelectual de su personal, misma que es necesaria para lograr proyectos en corto, mediano y largo plazo, manteniendo alto margen de competencia, declara (Culligan, 1986).

Dicho lo anterior y considerando que uno de los temas más relevantes de la presente investigación es el liderazgo, se considera necesario determinar si la empresa que se está estudiando está realmente ubicada dentro de la nueva Era del liderazgo. En este punto se conocerá si el líder realmente sabe analizar y sintetizar gran cantidad de información y lograr en paralelo un equilibrio con el capital humano, de modo que se logren los resultados de la empresa y a la vez se logren los objetivos personales de los colaboradores.

2.2 Un acercamiento a la definición del liderazgo.

El liderazgo juega un papel clave en la gestión corporativa. El campo de liderazgo implica, un liderazgo compartido, el cual ha sido el tema de muchos estudios en los últimos años debido a que implica factores que se desarrollan en conjunto, como lo son: los cambios en las estructuras organizativas, administración de equipos y crecimiento del conocimiento, de acuerdo con (Sato y Makabe, 2021).

Estudios previos han demostrado como el liderazgo compartido mejora el rendimiento del equipo y de la organización, incluso se han incorporado metaanálisis, que amparan dichos fundamentos, de acuerdo con (Wang *et al.*, 2014), citados por (Sato y Makabe, 2021). La definición de liderazgo se considera una de las más polémicas ya que ha generado dentro de la literatura científica, diversos significados y diversas interpretaciones, por lo cual diversos autores

han tratado de explicar el concepto de múltiples maneras, Así es como (Fiedler, 1961) citado por (Kinicki, 1997), consideran que el líder es una persona que rige el poder de un grupo, pero esta unidad estructural, se conforma por medio de un sistema de relaciones entre el líder y los miembros del grupo. Es importante considerar que el líder debe tener como cualidades principales: satisfacer las necesidades del grupo, generar y asegurar seguridad y mantener la tendencia a la cohesión o interacción de los miembros, sostiene (Sagufta, 2021).

Desde otra perspectiva, el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en un grupo de personas para que estas logren los objetivos establecidos. La influencia del líder dentro del grupo llega a ser tan fuerte y formal que puede ser marcada como la posesión de un rango dentro de una organización, según menciona (Robbins, 1999). El liderazgo posee una influencia interactiva y depende mucho de los procesos en donde las funciones de liderazgo se comparten dinámicamente entre los miembros del equipo, palabras de (Liang *et al.*, 2021), citados por (Sato y Makabe, 2021). El liderazgo es un proceso altamente dinámico y a su vez compartido por todos los miembros, en el cual todos los equipos desarrollan habilidades hacia un mismo camino, lo cual implica establecer alto control, supervisión, dirección y visión, así como estrategias definidas para llegar a las metas deseadas, sin perder de vista al capital humano y al mismo tiempo sin perder la motivación y el compromiso de este capital tan valioso, según expresan (Bell, 1996). Por otro lado, el término liderazgo, involucra influencia interpersonal, manejo de relaciones humanas y desarrollo del proceso de comunicación, con el fin de lograr el entendimiento mutuo entre los miembros y poder cumplir múltiples objetivos específicos. El liderazgo es considerado un fenómeno que se desarrolla con la interacción grupal. Dicho término debe ser analizado en función de las relaciones existentes entre los miembros en una determinada estructura social, describe (Chiavenato, 2004).

Por otro lado (Donnelly, 1996), mencionan que el liderazgo se considera un sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es cien por ciento correcto ya que los líderes no solo se encuentran en la jerarquía de la gerencia, también pueden identificarse en cualquier otro grupo informal de trabajo o incluso en una jerarquía de rango menor. La diferencia entre liderazgo y dirección establece que el liderazgo es parte de la dirección, pero no es toda la dirección en sí misma.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas hoy en día es contar con equipos de líderes capaces de moverse en entornos turbulentos, ambiguos y volátiles y al mismo tiempo contribuir eficazmente en la consecución de los objetivos, manteniendo las estrategias del negocio, asegurando así la continuidad de la organización, puntos de vista de (Lysenko, 2019).

El liderazgo, se define también como la habilidad de persuadir a otros para que busquen con entusiasmo el mismo objetivo definido. El factor humano hace crecer al grupo y crea motivación para lograr los metas. Las actividades de dirección o conocidas dentro de la administración, como el círculo de *Denim*, cuyas siglas lo identifican como (*PDCA*) y cuyo significado es el siguiente: planificación, dirección, control y autoevaluación, así como la toma de decisiones no podrán ser efectivas, si el líder no genera motivación y confianza en las personas de su equipo, afirman (Donnelly, 1996).

Los recursos humanos, aquí resaltan como socios estratégicos y son los responsables de gestionar procesos a favor de las personas, sin perder de vista los resultados empresariales. Las empresas modernas tienen que encontrar el elemento clave para asegurar la atracción, la motivación, el desarrollo y la retención de las personas, las cuales les permitirán seguir siendo competitivas dentro de un ambiente disruptivo. El éxito del recurso humano dependerá de la gestión correcta, de su experiencia y de su papel estratégico dentro de la organización. Por esta razón, todos los recursos humanos se consideran estratégicamente un elemento clave, el cual si es

correctamente administrado permitirá crecimiento en todos los niveles de la organización, resaltan (Lysenko, 2019).

Hoy en día es cada vez más notorio y esencial para cualquier organización tener líderes en lugar de gerentes. La diferencia entre gerente y líder se ha vuelto claramente más evidente en los últimos años, el entendimiento de la diferencia de cada termino, hará que las organizaciones logren sobrevivir a las amenazas que surgen dentro de mercados cambiantes, donde se requiere la adaptación, misma que permitirá a las empresas sobrevivir y prosperar positivamente dentro de un mercado, menciona (Ferreira, 2021). El liderazgo, es el factor que mueve a las personas y se considera una tarea imprescindible para cualquier directivo según (Ginebra, 1997) y reafirmado por (Siliceo *et al.*, 1999). El líder, puede existir en todos los niveles de trabajo, pero este debe ser un constructor de cultura organizacional, definiendo a esta como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, actitudes y conductas que le dan identidad y personalidad a una organización.

De acuerdo con (Kast, 1973), citado por (Sobral, 1998), se asegura que el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia en otros miembros del grupo y logra a su vez la ejecución de funciones con alto impacto. Adicionalmente, estos autores hacen énfasis en que dicha influencia no debe limitarse a unas cuantas ocasiones, sino que debe perdurar con el paso de los años. Provocando que el papel del líder sea permanente, dándole la capacidad de influir dentro de un grupo determinado y por un amplio periodo de tiempo, así lo refiere (Sobral, 1998).

Es importante considerar que las empresas altamente exitosas saben que formar equipos con líderes estratégicos, obtiene números positivos y a su vez incrementa la continuidad de sus negocios, así lo indica (Lysenko, 2019). Generar estrategia, no solo significa diferenciar un producto o servicio, las organizaciones tienden a preocuparse por hacerlo con calidad y que esta

también satisfaga las necesidades de los consumidores, además de generar ganancias para la organización. Si bien es cierto que se debe lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, para ello primero se debe saber cómo identificarlas y como diferenciar cada una de las características como un determinado color, forma, función o gusto particular. Una vez conocidas, estas necesidades se transformarán en especificaciones técnicas requeridas para el desarrollo de un producto o servicio, de modo que el deseo del consumidor final sea bien entendido por la empresa, entonces se genera una estrategia perfecta, sostiene (Ferreira, 2021).

La literatura disponible sobre liderazgo es altamente variada, es así como (Sabucedo, 1996) cita a (García, 1991) quien en su trabajo doctoral cita los trabajos de (Stogdill, 1974) y (Bass, 1985), estos autores resaltan las diferentes categorías en las que se encuadran las diversas definiciones que se han dado sobre liderazgo. Las categorías obtenidas se clasifican de acuerdo con: a) la actividad grupal; b) la personalidad; c) la capacidad de promover obediencia; d) el ejercicio de influencia; e) la conducta; f) la relación de poder; g) el instrumento para el logro de metas; h) el resultado del proceso de interacción; i) el rol diferenciador y j) la iniciación y mantenimiento de la estructura de rol. Dentro de la misma línea, destaca (McFarland, 1969) citado por (Sabucedo, 1996), que el líder es el que hace que se den las cosas que de otro modo no sucederían, el líder será capaz de aplicar cualquiera de las categorías arriba mencionadas para ejercer la mayor influencia sobre un grupo numeroso de personas.

Sin embargo, entender el comportamiento de los seguidores es altamente complejo, es por lo que diversos autores han encaminado sus esfuerzos hacia el desarrollo de modelos explicativos que permitan entender su naturaleza. Tal interés conduce al desarrollo de múltiples enfoques que, en el transcurso del tiempo, solo han creado un escenario aún más confuso en el entendimiento de este fenómeno, menciona (Saeed *et al.*, 2014). En la actualidad existe una gran necesidad de que

las organizaciones tengan líderes en lugar de gerentes, capaces de entender el comportamiento de sus seguidores, que sepan adaptarse a las situaciones cambiantes dentro de mercados competitivos, así como de ser capaces de encaminar a sus empleados a trabajar hacia los objetivos de la organización, sin descuidar los objetivos individuales de cada empleado, lo cual logrará impacto positivo en el clima y el desarrollo organizacional. Finalmente, el líder tendrá un papel esencial en la búsqueda de nuevas innovaciones estratégicas que puedan aplicarse a la organización, describe (Ferreira, 2021).

Para nuestra investigación, se considera importante partir del punto de saber si dentro de la organización se conoce el concepto de liderazgo, determinar si el personal directivo, administrativo y operativo conoce el significado correcto de este término así como la importancia que este tiene si se aplica adecuadamente dentro de la organización, no es necesario que los trabajadores sepan de memoria una definición, lo elemental es que el colaborador entienda lo esencial y sea capaz de ver si este genera un influencia positiva o negativa dentro del clima y del desarrollo organizacional.

2.3 Teorías del liderazgo.

Históricamente, el liderazgo ha ido tomando enfoques diversos, en donde algunos enfoques han evolucionado a tal grado de generar valor agregado a los principios planteados por las definiciones anteriores, afirma (Osman, 2021). Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e inherentes a los individuos poseedores de dicha cualidad, explican (Kinicki, 1997); (Robbins, 1999); (Hellriegel, 1999). Dentro de este enfoque, podemos diferenciar la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Por otro lado, un grupo de investigadores ve al liderazgo como un conjunto de comportamientos específicos que ejemplifican al líder y que determinan su estilo de

interacción con los demás miembros del grupo o equipos de trabajo. Bajo esta perspectiva, se basan las teorías conductuales y la teoría del liderazgo transaccional y transformacional. Sin embargo, un enfoque que ha sido menos estudiado es el que evalúa al liderazgo en términos de un rol social o grupal. Dentro de este rubro se inscribe la teoría racional–burocrática, así lo considera (Olley, 2021). Esta teoría, muestra un enfoque más reciente, desarrolla los postulados de la teoría conductual y subordina su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejecuta el liderazgo, dentro de este grupo, se pueden encontrar, las teorías situacionales o contingenciales. Por último, en la actualidad se ha abordado el problema del liderazgo como un fenómeno de percepción, en donde se puede encontrar la teoría de la atribución de liderazgo, según analiza (Murrieta y Hifong, 2017); (Robbins,1999); (Hellriegel, 1999).

Con base en lo anterior, se presentan a continuación las características y enfoques más importantes de las teorías principales. Comenzaremos con la teoría de los rasgos, la cual surge a inicios del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo es determinado por atributos personales de cada líder. Desde 1920, se han realizado varias investigaciones sobre esta teoría, sin lograr que alguna de ellas haya tenido resultados de aplicación única a todas las organizaciones, de acuerdo con (Hogedts, 1992). La teoría de los rasgos menciona algunas características que se consideran comunes en un líder, tales como la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, así como las habilidades cognoscitivas y de seguridad. Sin embargo, para (Donnelly, 1996), los investigadores han tratado de identificar varios rasgos personales de los líderes como criterios para describir o pronosticar posibles resultados, esto hace que el enfoque de la teoría de los rasgos sea más valida que cualquier otro método; sin embargo, la comparación de los líderes mediante los rasgos físicos, tales como la personalidad y

la inteligencia, solo ha dado como resultado poco entendimiento de los objetivos finales dentro de la organización, creando confusión entre los investigadores, ratifica (Olley, 2021).

A principios del siglo XX se pensaba que los líderes poseían rasgos físicos distintivos como la inteligencia, la estatura y sobre todo el nivel de confianza en sí mismos, por lo que se pretendía buscar la mejor combinación de rasgos físicos distintivos, sin embargo, el resultado resultó en poca concordancia entre los rasgos y las habilidades, siendo estas últimas, las cualidades más distintivas que caracterizan a los líderes de éxito. Considerando lo anterior, citamos los planteamientos de (Coleman, 1998), quien expone que uno de los rasgos altamente distintivos que definen al líder moderno es el control emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo y exitoso. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores dentro de la corriente de los rasgos, según los cuales dichos atributos deben ser inherentes a la persona, este autor considera que el talento se puede aprender e impulsar en las organizaciones, según (Coleman, 1998).

Por otro lado, tenemos la teoría del liderazgo carismático: la cual plantea que el liderazgo es la habilidad que poseen los líderes para influir de forma indirecta en los seguidores, basados sus poderes de persuasión casi sobrenaturales, declara (Pedraza y Gómez, 2020).

Estos líderes se caracterizan por ser personas con alto grado de confianza en sí mismos, teniendo una visión clara de sus objetivos y fuerte compromiso con los mismos, capacidad para comunicar de forma explícita su visión, poseen a su vez un comportamiento poco convencional y en muchos otros casos pueden resaltar atributos extraordinarios, ser agentes de cambio y generar sensibilidad dentro del entorno. Los líderes autodenominados carismáticos disponen un gran poder social, es decir, tienen toda la autoridad para socializar su pensamiento, ideas y sus conductas individuales. Por otro lado, el concepto de carisma se define como la cualidad extraordinaria de

una persona, virtud considerada por tener habilidades sociales que influyen en las decisiones y acciones de otras personas, de acuerdo con (Gibson *et al.*, 1996).

Recientemente, la atención de las organizaciones se ha enfocado en determinar la forma en que los líderes carismáticos influyen en los colaboradores. El proceso comienza con el líder presentando y vendiendo una visión interesante. Esta visión proporcionará un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente carente con un futuro próspero para la organización, manifiesta (Payares *et al.*, 2017).

La literatura de liderazgo ha identificado la capacidad de persuadir a otros como una habilidad de un líder efectivo, postulan (Bass, 1985); (Lee *et al.*, 2015). El líder debe ser importante para guiar a un grupo y por ende debe hacer que los objetivos sean compartidos. La capacidad de persuadir a otros miembros de la organización es otra expresión de esta habilidad de liderazgo. La capacidad de persuadir y construir consenso con otros miembros de la organización es un elemento clave en la relación con las partes interesadas.

El líder deberá comunicar siempre y en todo momento las altas expectativas de desarrollo y expresará la seguridad de sí mismo sobre el colaborador, posteriormente, el líder transmitirá discursos y acciones mediante un conjunto de valores que demuestren un comportamiento estable y que sirva como ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático deberá hacer autosacrificios comprometerse con comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones firmemente ligadas a su visión, palabras de (Robbins, 1999).

A juicio de (Lee, 2015), los cuales hacen referencia a la teoría del liderazgo motivacional, donde destacan la presencia de tres motivadores principales: poder, logro y afiliación. Dichos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, pero no necesariamente están presentes

en igual magnitud de intensidad en cada persona, en la mayoría de los casos, solo uno de estos motivadores marcaría el tipo de conducta que manifiesta el líder.

De acuerdo con (Rojas y Correa, 2021), los líderes que han logrado crecimiento personal también conducirán a sus seguidores a la búsqueda del mismo crecimiento, entendiéndose este como un proceso por el cual la persona generará construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior. Esta teoría propone un líder motivacional, visto como una persona en crecimiento, que no teme al error y si esto ocurriera, estará dispuesto a la autocorrección, para esta persona no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a la verificación, debe ser hábil para escuchar a los demás y debe acercarse a la gente expresando un interés único, quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones, sugiere (Romero, 1993). Además de los factores mínimos y necesarios de liderazgo, la disciplina será esencial para mejorar el rendimiento de los empleados. La disciplina en el trabajo es una de las funciones operativas más críticas y no se puede ignorar porque forma parte de la función de mantenimiento de los empleados y cuando mejor sea la disciplina laboral de los empleados, mayor será el rendimiento laboral que se puede lograr. Por mencionar un ejemplo, los empleados que llegan tarde son una forma de empleados indisciplinados, especialmente en el tema de puntualidad y más aún si ocurre todos los días, expresa (Machmud, 2020).

Pasando a las teorías conductuales, las cuales buscan establecer una correspondencia entre las acciones que realiza el líder y la forma como se desempeña dentro de un grupo. En la opinión de (Hodgets, 1992), el cual afirma que dicho modelo, incorpora dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que la tarea se realice y b) la preocupación por las personas, dicho de otra forma, centrarse en el trabajo y en los trabajadores. En este mismo sentido, se han desarrollado

estudios similares que permitieron postular la existencia de otros dos factores denominados: a) estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se basa en la definición de los roles, las tareas y la forma como estos deben ser realizados por los miembros del grupo, y b) la consideración, la cual se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los colaboradores. Un líder exitoso debe ser capaz de ver y analizar con precisión los motivos personales de los subordinados o empleados, el líder deberá alinearlos con sus propios objetivos, logrando alentar a los colaboradores a trabajar de manera conjunta, agrega (Machmud, 2020).

Otra teoría dentro de este grupo es la teoría de la malla gerencial, desarrollada por (Blake y Mouton, 1999). Ambos propusieron que un estilo de liderazgo puede ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones, donde a los individuos se les pregunta sobre su estilo de liderazgo y tomando como base sus respuestas, son colocados en un punto correspondiente dentro de la gráfica. Estos autores, utilizan la malla gerencial, como un marco de referencia para ayudar a que los gerentes identifiquen su estilo de liderazgo y dirijan su movimiento hacia un estilo ideal de gerencia. Se muestran cinco estilos específicos que se utilizan para describir las diferentes maneras que existen para dirigir a otros: a) gerencia empobrecida: en esta, el líder considera que se debe ejercer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo; b) obediencia a la autoridad: el líder busca la eficiencia en las operaciones, diseñando condiciones de trabajo en donde el ser humano interfiera lo mínimo posible, muestra poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados. c) club campestre: el líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados; terminar el trabajo no constituye un asunto de mayor interés para él; d) gerencia de organización del hombre: el líder busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados y finalmente, e) equipo: el líder considera que los logros en el trabajo son resultado de

un trabajo bilateral, subalterno y con organización, lo cual conducirá a formar relaciones de confianza y respeto mutuo. Se puede concluir que la teoría de la malla gerencial es un enfoque de actitudes que mide: valores, opiniones y sentimientos de una persona, relacionando la eficiencia del trabajo y logrando la satisfacción humana como un programa formal de crecimiento y desarrollo, (Gibson *et al.*, 1996).

Siguiendo con las teorías de liderazgo, continuamos, con la teoría del liderazgo racional burocrático, la cual se caracteriza y se fundamenta en la democracia, el poder proviene de una sola persona, se tiene como mediador un grupo de personas, el líder es el único que decide el destino a seguir, pero toma en cuenta las opiniones de la mayoría. Esta teoría hace énfasis más en el rol que en la persona, así lo deduce (Rodríguez, 1988).

Pasamos a la teoría del liderazgo situacional, misma que presenta un enfoque que agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea de que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad de acuerdo con (Kinicki, 1997). Por otra parte (Adair, 1990), considera que el liderazgo aplicado dependerá de la situación actual, por lo cual no será un estilo único, sino que cambiará constantemente dependiendo de la gravedad o dificultad de la situación.

Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos, uno de ellos profundiza el apoyo socioemocional que el líder proporciona a sus seguidores, siendo principalmente el apoyo que el líder presta a una situación determinada, postula (Rodríguez, 1988). Sin liderazgo ni orientación, la relación entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización será débil. Dentro de esta situación se creará un entorno en donde los individuos trabajarán solamente para lograr sus objetivos personales, mientras que toda la organización se volverá ineficiente en el logro de los objetivos específicos, señala (Machmud, 2020).

De acuerdo con (Fiedler, 1961), citado por (Robbins, 1999), los cuales hacen referencia a la teoría de liderazgo basado en la tarea, aquí un grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación de estilo de interacción del líder con sus colaboradores. Esto tiene dos tendencias fundamentales: orientación a la tarea y orientación a las relaciones. Esta vinculación entre el estilo del líder y sus subordinados dependerá de las características de la tarea y el grado en que la situación le da control al líder, dando lugar a tres consideraciones básicas: a) grado de estructuración de la tarea, el cual puede ser alto o bajo, b) cantidad de poder del que dispone el líder de acuerdo con su posición dentro de la organización, siendo este ser fuerte o débil y c) calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y los demás miembros del grupo, la cual puede ser enriquecedora o devastadora, (Fiedler, 1961), citado por (Robbins, 1999).

Continuando con la teoría atribucional, la cual plantea que el líder funciona como un procesador de información que observa el comportamiento de sus colaboradores, emite explicaciones sobre el comportamiento de estos y luego se comporta en consecuencia.

Mencionadas atribuciones pueden ser internas o externas, dependiendo de la combinación de tres factores denominados distinción, consenso y consistencia, (Gibson *et al.*, 1996). La distinción se refiere a si la conducta es específica para una situación o es común a varias; el consenso, se define como el grado en el cual la conducta de un colaborador coincide con la de los otros ante la misma situación, por otra parte, la consistencia, será es al grado en que esa conducta se repite en el mismo subordinado objeto de la atribución. Cuando la distinción es baja, el consenso es bajo y la consistencia es alta, el resultado es una atribución interna; cuando por el contrario la distinción es baja, el consenso es alto y la consistencia es baja, la atribución resultante será externa, (Gibson *et al.*, 1996).

Como señala, (Carson, 2019) donde hace una contribución a la teoría atribucional, al explicar por qué las atribuciones relacionales externas proporcionan un matiz importante a nuestra comprensión de las atribuciones relacionales internas. Este autor define las atribuciones relacionales externas como explicaciones atribucionales que identifican la causa de un resultado como la relación entre dos personas distintas del individuo principal que hace la atribución. Se desarrollan proposiciones que facilitarán los esfuerzos de investigación futuros para examinar empíricamente el impacto de las relaciones de los demás en las atribuciones de los individuos principales y en los comportamientos de mantenimiento de relaciones resultantes de los atributos, sugiere (Martinko, 2019). La teoría atribucional sugiere que en la medida que se juzgue la conducta como causada por alguna característica del seguidor, más posibilidades existen para que el líder tome una acción sobre el seguidor, destaca (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

(Gardner, 2019) examinan cómo las atribuciones internas, externas y relacionales entre líderes y miembros predicen diferencialmente el trabajo de relación, el trabajo personal y el conflicto dentro de las relaciones líder-miembro. Los autores realizaron contribuciones integrando sesgos atribucionales en nuestra comprensión de las atribuciones relacionales, examinando las atribuciones convergentes y divergentes dentro de las relaciones líder-miembro, y teorizando explícitamente por qué el trabajo de las relaciones, el trabajo personal y el conflicto surgen de acuerdo con la combinación de las atribuciones de los líderes y los seguidores. El estudio es importante porque proporciona información sobre los roles importantes de las atribuciones convergentes y divergentes para los resultados entre los miembros de las relaciones didácticas. indica (Martinko, 2019).

A continuación, se presenta una tabla que describe las atribuciones divergentes y convergentes de una forma más detallada.

Tabla 1. Cuadro comparativo de las atribuciones convergentes y divergentes.

Atribución	Definición	Características	Acciones
Convergente	<ul style="list-style-type: none"> • Se le da relevancia a la estructura y a las soluciones claras, es natural que los gerentes de proyectos la prefieran 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una forma más rápida de llegar a una solución • No deja lugar a la ambigüedad • Fomenta la organización y los procesos lineales 	<ul style="list-style-type: none"> • Define • Determina
Divergente	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de una manera demasiado acelerada lo que hace que se tomen decisiones sin salir de la zona de confort en lugar de correr riesgos. • Los resultados rápidos y la previsibilidad pueden funcionar algunas veces, pero esta forma de pensar debe impresionar a los clientes y diferenciarlos de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevas oportunidades • Encontrar formas creativas de resolver problemas • Evaluar ideas desde diferentes perspectivas • Comprender y aprender de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Descubre • Deduce

Fuente: Asana (2021).

Para la presente investigación se podrá conocer cuáles serían las atribuciones convergentes y divergentes que tienen los líderes dentro de la organización, se determinará si estas son entendibles, si están siendo bien aplicadas o si existe desconocimiento de estas atribuciones, se determinará si el liderazgo que se está aplicando dentro de la empresa objeto de estudio posee o no estas atribuciones, mismas que son indispensables para el logro de los resultados.

Para finalizar se muestra una tabla con las teorías más importantes que se considerarán como referencia dentro de nuestra investigación, se entiende que no son las únicas teorías que han sido estudiadas. El conjunto de teorías anteriormente detalladas y citadas en este subcapítulo también son utilizables y por eso se consideró pertinente hacer referencia de estas teorías dentro de este marco teórico y conceptual, sin embargo, usaremos como referencia para nuestro caso específico de estudio las teorías que se detallan en la tabla inferior.

Tabla 2. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo.

Teoría	Orientación	Autores
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con el ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mc Gregor • Lewin • Likert • Blake y Mouto
Contingencia	Establecer el uso de los modelos de una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o Emergente	Explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacional. • Bédard

Fuente: Sánchez (2021).

Dentro del presente estudio, tomaremos como referencia, estas cinco teorías descritas en la tabla anterior. Iniciando con la consideración de los rasgos y de las características distintivas que los líderes poseen actualmente. Estudiaremos el comportamiento que los líderes tienen al momento de realizar actividades rutinarias. Observaremos como se desenvuelven estos líderes dentro de un ambiente en contingencia. Finalmente analizaremos si estos líderes son capaces de generar relaciones fuertes con los colaboradores y que estas les permitan trabajar juntos haciendo frente a nuevos retos y cambios que impulsan el desarrollo organizacional y mantienen el equilibrio o influencia positiva con el clima organizacional.

2.4 Estilos de liderazgo en el entorno organizacional.

A primera vista, podemos pensar que algunos estilos de liderazgo pueden ser mejores que otros. La verdad es que cada estilo de liderazgo dependerá del conjunto de herramientas que tenga un líder. El líder sabio sabe flexionar y sabrá cambiar de un estilo a otro según lo exija la situación.

Los estilos de liderazgo constantemente están en continuo cambio u actualización, estos estilos van desde autocráticos en un extremo, hasta laissez-faire en el otro, con una variedad de estilos en el medio. Se consideran cinco estilos de liderazgo principales, según refiere (Martinuzzi, 2023).

Tabla 3. Cuadro comparativo de los diferentes estilos de liderazgo.

Estilo de Liderazgo	Características	Ventajas	Desventajas
Autocrático	El líder concentra el poder absoluto. Los subordinados solo obedecen.	<ul style="list-style-type: none"> • Rápidos resultados. • Sale poca información. • Metas claras. • Impera el orden. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay trabajo en equipo. • Malas emociones. • Con el tiempo hay retraso. • Genera dependencia.
Participativo o Democrático	Basado en la colaboración y en la participación. El líder y los subordinados actúan como una unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Genera vínculos importantes. • Resultados y desarrollo del equipo. • Respeto de decisiones individuales. • Propicia la iniciativa. • Resultados más rápidos y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio el proceso es lento. • Las diferencias de opinión no se aclaran fácilmente. • Se pierden en las discusiones debido a la falta de acuerdos. • La participación no es de todo el grupo.
Laissez Faire	Estilo muy liberar. El líder deja tomar decisiones y trabajar al equipo como mejor le parezca	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo trabaja con libertad y sin presión • Personas trabajan sin necesidad del líder. • Se aplica cuando las personas están empoderadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sino hay información suficiente se pierde el objetivo. • Individual y se trabaja por objetivos personales. • Desarticulación y retrasos. • Poco trabajo en equipo.
Transformacional	Se basa más en el crecimiento personal para llegar al laboral del trabajador y así generar el crecimiento del trabajador y de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades sociales. • Aumenta la autoestima de trabajadores lo que favorece la 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados visibles a largo plazo. • No todo los lideres pueden ser transformadores. • No siempre se utiliza como se debe, muchas

		productividad de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Menores costos ya que no hay excesivo cambio de personal. • Aprendizaje corporativo 	veces existe el abuso.
Transaccional	Acuerdo mutuo entre jefe y equipo de trabajo, obediencia=pago. Una transacción entre ambas partes	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio mutuo • El trabajo es valorado. • Ambas partes consiguen su objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco alcance. • No hay lealtad permanente. • No genera efectividad en la empresa. • Relación líder-trabajador, es impersonal.

Fuente: Sánchez (2012).

De acuerdo con (Martinuzzi, 2023), saber cuál de los estilos de liderazgo funciona mejor para cada organización, es parte de ser un buen líder. Desarrollar un estilo característico con la capacidad de extenderse a los demás según lo justifique la situación, será uno de los retos que debe enfrentar el líder dentro de las empresas.

A continuación, se hace referencia de algunas sugerencias que pueden ayudar a mejorar cada uno de los estilos de liderazgo.

- Conocerse a sí mismo. Comenzando por aprender cuál es el estilo de liderazgo dominante actual. Se debe pedir a los colegas de confianza describir las fortalezas de dicho estilo de liderazgo y finalmente realizar una evaluación del estilo de liderazgo implementado.
- Comprender la diferencia entre los estilos de liderazgo. Familiarizándose con el repertorio de estilos de liderazgo que pueden funcionar mejor para una situación determinada. Se debe preguntar, ¿Qué nuevas habilidades se necesitan desarrollar?
- Practicar. Siendo genuino con cualquier enfoque que se utilice. Pasar de un estilo de liderazgo actual a uno diferente puede ser un desafío al principio. Practicar los nuevos comportamientos hasta que se vuelvan naturales. En otras palabras, no abandonar ser quién

es la persona. Cuando se trata de ganar confianza y lealtad, la autenticidad gobierna, lo que significa que el mejor estilo de liderazgo es a menudo el que resulta más natural, con algunas mejoras clave para ayudarlo a evolucionar.

- Mantenerse ágil. Los estilos de liderazgo tradicionales siguen siendo relevantes en el lugar de trabajo de hoy, pero es posible que deban combinarse con nuevos enfoques en línea con la forma en que se define el liderazgo para el siglo XXI.

Los entornos organizacionales de hoy en día están llenos de desafíos debido a los cambios demográficos y a las expectativas de los empleados de una fuerza laboral diversa. Esto puede requerir una nueva generación de líderes que sean capaces de aplicar las fortalezas de cada uno de los estilos descritos anteriormente. El líder actual no debe estancarse en un estilo único de liderazgo, no puede administrar siempre de la misma manera, reaccionar igual ante cualquier escenario y esperar que siempre se logren los resultados. Un estilo de liderazgo cambiante puede ser el estilo de liderazgo requerido para administrar entornos turbulentos y mantenerse siempre a la vanguardia haciendo uso de las innovaciones estratégicas, menciona (Martinuzzi, 2023).

A continuación, se detalla en la siguiente tabla las características y acciones más deseables del liderazgo.

Tabla 4. Características deseables dentro del liderazgo.

Característica	Acción
Planeación	Establecer una dirección estratégica clara.
Decisión	Saber cuándo dejar de analizar un problema y tomar una decisión.
Control	Dar seguimiento a acciones promesas y asignaciones.
Conocimiento	Tener las habilidades y el conocimiento necesario para desempeñarse eficazmente.

Legalidad	Demstrar altos estándares éticos.
Honestidad	Vivir, liderar, administrar y trabajar con integridad.
Madurez	Aceptar responsabilidades por sus propias acciones.
Análisis	Aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo.
Respeto	Tratar a los demás con dignidad
Inspiración	Crear un entorno de trabajo que motive un alto rendimiento individual.

Fuente: Stewart (2018).

Los estilos de liderazgo deben ser correctamente entendibles e identificables por todo el personal dentro de la organización, los colaboradores podrán darse cuenta si sus líderes poseen unas o la mayoría de las características deseables en un líder y si este las está usando adecuadamente y en consecuencia este generando motivación e inspiración en los trabajadores. El realizar esta investigación parte de la inquietud por conocer, los estilos de liderazgo que más se aplican en la empresa en investigación, con el fin de orientar y guiar a los trabajadores, logrando el enfoque correcto en cada uno de los estilos del liderazgo.

2.5 Orientación hacia la innovación estratégica y liderazgo.

2.5.1 Innovación, concepto e importancia.

Resaltando la investigación de (Scarone, 2004), la cual describe que una de las mayores problemáticas con las que se ha encontrado la literatura económica y de *marketing* es la de ofrecer una definición exacta sobre el término innovación. El concepto de innovación se considera complejo y la dificultad de su apreciación radica en su carácter abstracto, multidimensional y de alto alcance de acuerdo con (Vilaseca y Torrent, 2003). Este carácter genera importantes controversias entre los distintos investigadores. En un inicio los notables aportes de (Schumpeter,

1996), donde menciona que la innovación se ha definido de forma amplia y nada precisa como la introducción de un nuevo producto, un nuevo método productivo, una nueva forma de organización, una nueva fuente de conocimiento, un nuevo mercado o una nueva forma de realizar las cosas. Para dar una aproximación metodológica sobre el término, podemos aceptar que la innovación se concibe en un sentido amplio como el conjunto de actividades que cambian una idea o un invento de un producto o un servicio que es comercializable y que representa una mejora en la oferta existente, destacan (Versoza y Yagual, 2018).

A medida que nos desarrollamos en nuestro trabajo, se vuelve importante no solo tener una amplia comprensión sobre todos los elementos que son inherentes al puesto, también es importante conocer los métodos que podemos usar para involucrar a nuestros equipos y garantizar que el trabajo se realice de la manera más eficiente posible. Es por lo que siempre se debe de aprender nuevas formas de liderar de manera eficiente y con el mayor impacto para todos los miembros dentro del equipo. Nuevamente podemos hacer uso del liderazgo, el cual puede proporcionarnos un método para lograr mejores resultados para la organización y asegurar que nuestros equipos estén satisfechos en su trabajo. En este punto, la innovación impulsada por el liderazgo logrará la excelencia dentro de la empresa, expresa (Slonim, 2019).

Las primeras definiciones acerca del concepto de innovación establecían una vinculación y dependencia fuerte con la tecnología. De modo que, en ocasiones ambos conceptos se interpretaban como similares, o al menos desde un punto de vista metodológico, podía entenderse la existencia de una relación causa-efecto. Sin embargo, la realidad es que entre ambos conceptos existe una relación importante, se destaca que innovación, no es necesariamente sinónimo de aplicación de tecnología. Al momento de analizar los factores que afectan a la innovación, debe considerarse que gran parte de ellas pueden resultar de nuevas formas de combinar elementos ya

conocidos, como la creatividad y el diseño utilizados en la fabricación de los productos y servicios, afirman (Vilaseca y Torrent, 2003).

De hecho, podríamos considerar que la innovación no es un mecanismo económico o un proceso técnico, sus dimensiones van más allá y constituyen un verdadero fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos, que permitan el crecimiento conjunto, tanto en la organización como en el individuo. Este concepto, de una manera u otra, comienza a vincular la innovación con la sociedad y a su vez con la información y el conocimiento. La innovación no se centra exclusivamente en el ámbito económico, agrupa otros factores o elementos de naturaleza intangible como son las inversiones, los procesos de desarrollo, el capital humano y sobre todo el conocimiento. Un aspecto fundamental que destacar es que las organizaciones con mayor grado económico generarán un grado mayor de innovación, dan a conocer (Vilaseca y Torrent, 2003).

El liderazgo ha sido señalado como un factor decisivo en las organizaciones, el objetivo del liderazgo consiste en influir en las personas en la búsqueda de un propósito o de un objetivo en común, expresan (Steffens, 2018). De acuerdo con (Hristov, 2018) y (Scott *et al.*, 2018) los cuales resaltan en sus estudios, el papel fundamental del líder en inspirar a sus colaboradores a trabajar, con el fin de asegurar la competitividad de la organización en un mercado cada vez más disputado, haciendo uso de las innovaciones como estratégicas de cambio y ajuste.

A tenor de (Drzewiecka y Roczniowska, 2018), el liderazgo es esencial para conocer las motivaciones y necesidades de las personas, porque cada una de ellas tiene deseos, emociones y reacciones diferentes. Por otro lado (Griffith, 2019) agregan que diferentes motivos sin la correcta orientación pueden afectar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, la forma en que trabaja el líder es elemental para conjuntar los objetivos de los subordinados con los objetivos

de la organización, logrando un camino único, por lo tanto, la relación entre el líder y sus subordinados es decisiva. Sin embargo, para (Pilkiené *et al.*, 2018), el sentido del comportamiento de los líderes afecta la forma en que trabajan los colaboradores, en consecuencia, se desollaron tres tipos de liderazgo entre las décadas de los años cincuenta y los sesenta: liderazgo autocrático, liderazgo liberal y liderazgo democrático.

La actividad de innovación se desarrolla directamente por las industrias ya sea por medio de fondos propios o en colaboración con algunas entidades o centros de investigación, pero es un hecho que es cada vez más impulsada en todo el mundo. El sector empresarial es el responsable de generar mejoras en todos los niveles de productividad dentro de las economías modernas en los últimos años, de acuerdo con (Visbal, 2014).

En dicho sentido, estos autores reconocen que, dentro de una organización, el desarrollo de las tecnologías de la información está marcado por la intensidad en la necesidad de la innovación, esta aumentará de manera significativa, promoverá un incremento de la inversión privada y un cambio en el patrón de inversiones futuro.

Considerando a los autores (Morente y Ferrás, 2017), los cuales consideran que la innovación dentro de la organización está relacionada con la cultura organizacional, la personalidad, el liderazgo, la creatividad y el emprendimiento. Además, con base en el último informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018), la cual define a la innovación estratégica como la implementación de nuevos métodos organizacionales como las prácticas comerciales, los roles y las relaciones internas y externas. La inversión en la investigación y el desarrollo es cada vez más orientada al mercado y se ha ampliado a todos los sectores económicos y no se concentra como en años anteriores, solamente en sectores dedicados a la tecnología. Por mencionar un ejemplo, el número de patentes ha aumentado

considerablemente, aún en países en vías de desarrollo como en América Latina. Por lo que patentar las innovaciones o conocimientos, conducirá a incrementar los recursos de las empresas, en todos los niveles, de acuerdo con los datos, (OCDE, 2018).

De acuerdo con (Buckler y Zien, 1996), el cual realizo aproximaciones al concepto de innovación, destacando la importancia de la relación entre la empresa y el mercado, escenario en el cual radica la actividad innovadora. En términos generales, la innovación se define, como el conjunto de actividades que generan valor agregado al consumidor en forma de producto o servicio.

La innovación es considerada un recurso intangible, tal como señalan (Vilaseca y Torrent, 2003), en la literatura sobre crecimiento económico y donde hacen notar que la investigación, el desarrollo e innovación, son parte de los activos intangibles de la organización. Lo más importante a destacar es la importancia que tiene el consumidor en todas las actividades desarrolladas por las empresas, siendo este el valor agregado de cualquier producto o servicio.

Sin embargo, en la práctica las empresas en una economía en crecimiento se concentran cada vez más en atender a los consumidores o clientes finales que en lograr su satisfacción. La orientación de las empresas debe tener en cuenta a los clientes satisfechos, por lo que, si en las organizaciones se pretende permanecer dentro del mercado, estas deben estudiar e interpretar a sus consumidores. Esto implicará un cambio en la orientación de la estrategia de los negocios, pero la innovación puede ayudar a lograr esta nueva dirección, como expresa (Moradi, 2021).

Lo que se busca impulsar, es que la innovación no se quede solo en los laboratorios y que esta se disuelva y desarrolle dentro de los mercados económicos. Esta debe entenderse como un proceso de aprendizaje y por lo tanto de carácter bilateral, donde el recurso básico será la transmisión del conocimiento. El resultado será un proceso más complejo y por lo que se tendrá que

crear un proceso innovador, definiéndose este, como la manera en que se alimentará de conocimiento tácito y de conocimiento observable, por lo que intervendrán los factores internos de la empresa, pero sobre todo condicionamientos externos, los cuales vienen directamente del mercado o de las necesidades de los clientes. Los procesos pueden ser altamente formalizados o simplemente ser informales. Los beneficios pueden provenir no sólo de la cooperación interna sino incluso de la competencia y los cambios que se generen pueden ser de cualquier carácter ya sea radicales o incrementales, afirman (Voss, 1992).

El diseño de los modelos de negocio se convierte en una fuente esencial de innovación organizacional en el mundo competitivo actual. La innovación del modelo de negocio se refiere a la creación o reinención de modelos de negocio ya existentes mediante el diseño de nuevos sistemas de generación y construcción de mecanismos que incrementen el valor. Sin embargo, para adoptar un modelo de negocio innovador en cualquier organización, la inercia al cambio es una barrera sustancial y su papel no ha sido examinado por completo, agrega (Moradi, 2021).

En resumen, la innovación transforma a la sociedad, retroalimentándola permanentemente, es indispensable tomar las influencias del entorno, transformar la organización a través del conocimiento adquirido y dicho conocimiento debe de introducirse nuevamente en el mercado, transformándolo a su vez en una nueva realidad que modificará nuevamente a la empresa, según (Morena y Ávila, 2015).

Dentro de nuestra investigación, es importante que los trabajadores conozcan el término de innovación y que este no sea asociado como un sinónimo de tecnología, como se comentó en el desarrollo del presente subcapítulo, la innovación hace uso del recurso de la tecnología para poder desarrollarse, la empresa automotriz en donde se está llevando el estudio, actualmente está implementado estrategias de cambio, las cuales, se están considerando como innovaciones. Realizar

esta investigación, permitirá descubrir, si estos cambios realmente cumplen con las características que definen a una innovación como estrategia organizacional.

2.5.2 Tipos de innovación estratégica.

La innovación no solo es el factor principal para la supervivencia de los negocios en el mercado, sino también es la fuerza motriz central del desarrollo sostenible de las empresas, de acuerdo con (Yang *et al.*, 2021). La innovación se define generalmente como un proceso repetitivo para combinar un conjunto de capacidades únicas, afirman (Bachari, 2014). La innovación estratégica efectiva es la clave para hacer y mantener una ventaja competitiva para enfrentar los cambios y desarrollos ambientales, señala (Sutanto, 2017).

Frecuentemente se tiene la confusión entre una empresa innovativa y una empresa innovadora. Pero en la realidad, las definiciones son más restrictivas y precisas que lo señalado previamente por (Buckler y Zien, 1996). De acuerdo con el manual de Bogotá, el cual proporciona definiciones para los distintos conceptos, dicho documento especifica que una empresa innovativa, se considera a toda unidad económica que durante un período de análisis haya realizado al menos una actividad de innovación. Por el contrario, una actividad de innovación se considera a las acciones y gastos llevados a cabo por una empresa con la finalidad de generar o introducir cambios, adelantos o mejoras que incidan positivamente en su desempeño, según (Jaramillo, 2001).

Las actividades de innovación en general pueden clasificarse en diversos tipos: investigación y desarrollo interno, investigación y desarrollo externo, bienes de capital, *hardware* y *software*, transferencia de tecnología y consultorías, diseño, gestión, capacitación. Sin embargo, solo una proporción de las actividades de innovación resultan en innovaciones reales; en primer lugar, porque parte de la investigación básica y tecnológica no puede cargarse a proyectos específicos de innovación, y en segundo lugar porque muchas no obtienen éxito en su intento. Por

lo tanto, se entiende por empresa innovadora a aquella cuyas actividades de innovación efectivamente han derivado en resultados concretos, esto es, que han introducido al mercado innovaciones en producto, proceso, organización o comercialización, ratifica (Jaramillo, 2001).

Los gerentes y empresarios bajo la influencia de la innovación y del rápido desarrollo del mercado global imponen espontáneamente el cambio en la empresa. Los gerentes innovadores exploran nuevos productos y servicios para los mercados existentes. También exploran nuevos mercados para los productos y servicios existentes. Mientras tanto, las empresas solo están explorando nuevos productos para crear nuevos mercados, destaca (Edison, 2018).

Respecto a la clasificación de las innovaciones estratégicas podemos clasificarlas de la siguiente manera:

1. Innovación estratégica de un producto: se caracteriza por la introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo.

2. Innovación estratégica de un proceso: es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados.

3. Innovación estratégica en la organización, donde la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento u organización, como pueden ser: cambios en la organización y administración del proceso productivo.

4. Innovación estratégica en comercialización, consiste en la introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje.

Es posible distinguir a su vez dos grupos de empresas de acuerdo con la clasificación anterior. Por un lado, se encuentran aquellas que realizan innovaciones en tecnología de productos o procesos, a las que se les denomina empresas innovadoras. Por otro lado, el resto de las empresas,

que se pueden denominar empresas innovadoras no tecnológicas. Estas últimas comprenden a las empresas innovadoras que lo hacen dentro de la organización o en la comercialización.

Desde el punto de vista de (Edison, 2018), mencionan que la literatura del *marketing* suele poner límites a la innovación comercial y a la innovación del producto. Esta restricción a veces complica el análisis de la información, siendo indispensable distinguir si se habla solo de una innovación como tal o de todo un conjunto de actividades innovadoras. La innovación en producto es la más relevante cuantitativamente en el conjunto de las innovaciones, deduce (Jaramillo, 2001).

Bajo la inspiración de diversas técnicas promocionales, las empresas tienden a publicitar continuamente su propia identidad en el mercado. Los líderes y gerentes de las organizaciones están constantemente explorando nuevos modelos de negocio que tienen el potencial de aumentar positivamente su desempeño competitivo en el mercado, así como de influir cada vez más en el comportamiento del consumidor, agregan (Edison, 2018).

La innovación de un producto se diferencia en tres niveles: innovación radical, reposicionamiento y reformulación. Dicha clasificación agrega matices de alta importancia cuando se profundiza en el mundo del marketing. Por un lado, la innovación radical tecnológica, implica el máximo esfuerzo empresarial y, en consecuencia, involucra las mayores costos y alto riesgo.

La innovación estratégica, se da cuando una organización introduce nuevos procesos, servicios o productos para afectar un cambio positivo en su negocio. Esto puede incluir mejorar los métodos o prácticas existentes, o comenzar desde cero. En última instancia, el objetivo es revitalizar un negocio, creando nuevo valor e impulsando desarrollo organizacional. La innovación estratégica es importante por una sencilla razón; el valor. Para que una empresa prospere, es crucial innovar y mejorar continuamente. La innovación estratégica exitosa significa encontrar nuevas oportunidades de ingresos, optimizar los canales existentes y en última instancia, generar mayores

ganancias. También debería dar a las empresas una amplia ventaja sobre sus competidores, agrega (Cassidy, 2018).

Hay más de una forma de innovar y las organizaciones de diferentes edades y tamaños tendrán diferentes razones para embarcarse en un proceso de innovación estratégica. Para algunos puede ser un caso de reevaluar las formas en que el negocio genera ingresos, para otros puede ser necesario pasar a una industria completamente diferente, o incluso crear una nueva. Antes de embarcarse en cualquier ciclo de innovación, es importante que las organizaciones comprendan los diferentes modelos de innovación estratégica disponibles para ellas, menciona (Cassidy, 2018).

Dentro de las innovaciones estratégicas aplicables a las organizaciones, podemos considerar las siguientes:

Innovación aplicable al modelo de ingresos. Si el aumento de los beneficios es el principal impulsor de la innovación estratégica, por lo tanto, muchas organizaciones pueden optar por cambiar su modelo de ingresos como primer puerto de escala. Esto puede implicar reevaluar los productos o servicios ofrecidos o echar otro vistazo a la estrategia de precios de la empresa. La innovación no tiene que ser radical, a veces cambiar incluso un elemento puede producir resultados significativos.

Innovación aplicable al modelo de negocio. Este modelo de innovación estratégica requiere que las organizaciones identifiquen cuáles de sus procesos, productos o servicios podrían mejorarse para impulsar la rentabilidad de la empresa. La innovación en este caso podría referirse a la formación de nuevas asociaciones, la externalización de tareas específicas o la implementación de nuevas tecnologías.

Innovación aplicable al modelo de industria. Podría decirse que el modelo más radical de innovación estratégica en las organizaciones ambiciosas puede optar por cambiar la industria por

completo con fines de innovación o incluso crear una industria completamente nueva para sí mismas, de acuerdo con (Cooper, 1999).

En la tabla siguiente se detalla más ampliamente las principales aplicaciones de innovaciones estratégicas utilizadas dentro de las organizaciones, así como los alcances que tiene cada una de ellas, cada una de las innovaciones aquí mencionadas, deberá ser analizada por el líder de la organización y este definirá cual será la innovación más adecuada para implementar dentro de su grupo de trabajo, dependiendo de las necesidades que se pretendan cubrir. El reto más grande será lograr que estos alcances sean entendibles por sus colaboradores de modo que, el líder los pueda guiar de manera eficiente y estos logren en conjunto los objetivos planteados.

Tabla 5. Aplicaciones de las innovaciones estratégicas.

Aplicación	Alcances
A la Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la plantilla y modelo de localización. • Estructura de reporte. • Roles y responsabilidades. • Desarrollo organizacional.
A la Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema y herramientas de soporte. • Evolución de la arquitectura. • <i>Pipeline</i> de ejecución • Infraestructura de <i>TI</i> y operaciones.
A los Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de equipo. • Mecanismos de enlace. • Procesos de planeación y decisión. • Gestión del desempeño.
A las Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Gestión de Talento. • Cultura • Redes informales y comunicación. • Clima organizacional.

Fuente: *The Business Agility Report* (2020).

Para nuestra investigación se hará uso de la metodología de las innovaciones aplicables a la estructura ya que aquí se encuentra uno de los puntos a investigar, el desarrollo organizacional.

Detallaremos si este es influenciado por el liderazgo y como este permitirá u obstaculizará la implementación de innovaciones estratégicas que permitan el crecimiento de la organización.

Se hará uso también de la metodología de las innovaciones aplicables a las personas ya que aquí se ligará el tema del clima organizacional. Analizaremos el grado de influencia que tiene el liderazgo al implementar las innovaciones estratégicas aplicables a personas y como estas determinarán el mal o buen clima organizacional.

2.5.3 Fuentes de generación de innovación estratégica.

Tomando como referencia las siete fuentes de generación de innovación de (Drucker, 1985), las cuales proporcionan una forma decidida de buscar oportunidades y mitigar riesgos. Podemos agregar valor ajustándolas y aplicándolas únicamente a las innovaciones estratégicas aplicables a la organización. Las primeras cuatro fuentes de innovación toman como base un proceso o fenómeno que ya ha ocurrido y que se puede implementar y mejorar fácilmente con poco esfuerzo.

Ofrecen evidencias que las convierten en indicadores confiables, que muestran que existe una gran oportunidad para innovar. Las tres últimas fuentes de innovación requieren mayor inversión, esfuerzo e investigación por lo que también es mayor el riesgo de fracaso debido a que el tiempo de trabajo o de desarrollo es más amplio y demandante, sin embargo, estas prometen mayores recompensas, declara (Slaughter, 2017), lo siguiente:

1. La primera fuente de obtención de innovación estratégica: *“Tomar lo inesperado”*. Cuando algo inesperado sucede, estamos programados para descartarlo. Es un comportamiento aprendido. Sin embargo, si tuviéramos que analizar lo inesperado, podríamos encontrar una oportunidad para innovar, es aquí donde el líder debe ser observador y poder detectar las oportunidades que aparecen como resultado de algún proceso afortunado, pero si se

- estudian a profundidad serán capaces de resolver problemas constantes dentro de la organización.
2. La segunda fuente para obtener innovación estratégica: “*Cuestionar la Incongruencia*”. Cuando se le pregunta a alguien por qué opera de una manera particular, y responde “*porque siempre se ha hecho de esta manera*”. Este es un indicador de un caso de incongruencia, porque están operando de una manera en la cual no se han preguntado si realmente es la correcta, en lugar de preguntar si hay una mejor manera de hacer una función en particular. En pocas palabras, si algo entra en conflicto con la forma actual de hacer alguna actividad, la mayoría de los colaboradores no se inclina a cambiarlo aún y cuando la actividad sea rutinaria o tome mucho tiempo en realizarla.
 3. La tercera fuente para obtener innovación estratégica: “*Cambiar Procesos*”. Siempre se puede analizar un proceso y encontrar nuevas formas de mejorarlo. Para llevar a cabo esta fuente de innovación es necesario hacer uso de varios recursos como son; la tecnología, la ingeniería de la cadena de suministro y la gestión del conocimiento.
 4. La cuarta fuente de obtención de innovación estratégica: “*Estructuras de industria y de mercado*”. Un cambio en la industria o del mercado abre una amplia oportunidad para innovar. La tecnología del uso de la nube informática, como plataforma de almacenamiento es probablemente la más evidente en este momento. Cuando las industrias y los mercados se expanden, se hace necesario almacenar y manejar información de una manera rápida y confiable. Un mercado en crecimiento obligará a las organizaciones a crear oportunidades de innovación de procesos y servicios en diversas áreas dentro de la organización.
 5. La quinta fuente de obtención de innovación estratégica: “*Demografía*”. Hacer uso de los estudios estadísticos de sociedades, con el único fin de evaluar su estructura, evolución y

necesidades especializadas de acuerdo con un lugar determinado y en un momento específico. Realizar este tipo de análisis en determinadas zonas geográficas con experiencias en comercialización ayudará a las organizaciones a diseñar, mejorar o desaparecer productos o servicios que se desean distribuir en nuevas regiones.

6. La sexta fuente de obtención de innovación estratégicas: “*Cambios en la percepción*”. Dentro de este tipo de fuente de innovación se debe lograr que el cliente vea que está obteniendo más beneficios por el mismo costo pagado o incluso por menos dinero. El uso de los recursos tecnológicos para la adquisición de bienes y servicios por medio de plataformas digitales ha permitido que los clientes no tengan la necesidad de salir a comprar el producto ya que este llega a sus hogares u oficinas. El consumidor tiene la percepción de que ha ahorrado tiempo, dinero y esfuerzo en la obtención de un producto o servicio deseado.
7. La séptima fuente de obtención de innovación estratégica: “*Nuevo Conocimiento*”. Esta fuente de innovación hace uso de la generación y gestión del conocimiento. La obtención de un nuevo conocimiento impulsará la investigación científica, la generación de nuevas ideas, preceptos, pensamientos, así como la creación de nuevas formas de realizar los procesos. Debe existir alta inversión de tiempo y dinero, tanto por el investigador como por la organización.

Para la presente investigación, se conocerá si las actividades o procesos dentro de la organización son correctamente entendidos y aplicados por los trabajadores. Se evaluará si el liderazgo bien aplicado ayuda a cambiar procesos de trabajo y si estos conducen a la mejora continua. Determinaremos el grado de influencia que tiene el liderazgo al cambiar la percepción de los colaboradores al realizar actividades óptimas y eficientes. Se determinará la influencia que

este tipo de fuentes de innovación estratégica generan en el clima y en el desarrollo organizacional, todo lo anterior haciendo uso de la investigación científica, creando nuevos conocimientos, obtenidos del análisis de los resultados dentro de la presente investigación.

2.6 Clima y cultura organizacional.

El clima organizacional es un instrumento que ayuda a juzgar el sentimiento de los empleados sobre las políticas y prácticas de sus empleadores. Al evaluar las lecturas de este instrumento, las políticas y prácticas organizacionales pueden alinearse más con los objetivos de la organización y con los objetivos de los colaboradores. A diferencia de la cultura organizacional, que es un concepto más difuso, el clima organizacional puede segregarse fácilmente en categorías concretas asociadas con relación directa a resultados medibles, de acuerdo con (Parker, 2003). Al ser un indicador medible para la organización, se convierte en una variable vital para aquellos con posición de liderazgo. El clima organizacional permite ver anticipadamente cómo reaccionarán los trabajadores ante una nueva política o cambio dentro de la empresa, incluso permite conocer la percepción que tiene los empleados ante las medidas o políticas existentes.

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, suposiciones, entendimientos y normas clave que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctos, menciona (Daft, 2005). La cultura organizacional se ha asociado con la satisfacción laboral y la retención de empleados, el comportamiento de liderazgo y la efectividad organizacional, asegura (Doherty y Macintosh, 2010). Dadas estas relaciones, la cultura organizacional parece impregnar todas las facetas de la organización. La cultura organizacional se basa en el modelo de valores competitivos para el análisis organizacional propuesto por (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Este modelo consta de dos dimensiones con polos opuestos: orientación interna contra orientación externa y flexibilidad contra control.

La primera dimensión refleja el punto de vista de la organización. El enfoque puede ser dirigido internamente, cuando el tema central de la organización es la propia organización, sus procesos o su gente, por otro lado, dirigido externamente, cuando el tema central es la relación de la organización con el mercado.

La segunda dimensión mide la flexibilidad, la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación, y en el polo opuesto el control, es decir, la estabilidad y el orden como temas centrales. La combinación de ambas dimensiones crea cuatro orientaciones de cultura organizacional: apoyo, innovación, reglas y orientación a objetivos, según (Van Muijen *et al.*, 1999). Por otro lado la dimensión de flexibilidad es particularmente relevante para la discusión de la cultura y sus efectos en el bienestar de los empleados y los procesos de liderazgo. De hecho, las intervenciones de desarrollo organizacional están diseñadas para crear organizaciones flexibles, empoderar a los empleados de línea y aumentar la calidad de la vida laboral, menciona (Burke, 1994). Siguiendo el modelo propuesto por (Quinn y Rohrbaugh, 1983), las culturas orientadas a la flexibilidad abarcan la orientación a la innovación, caracterizada por la apertura a nuevas ideas y la orientación al apoyo, caracterizada por la confianza personal y el apoyo al desarrollo de acuerdo con (Ucross, 2011). Estas culturas se caracterizan por la espontaneidad, el cambio, la apertura y la capacidad de respuesta, basándose en la adaptabilidad y la disposición para lograr el crecimiento, la innovación y la creatividad.

2.6.1 Acercamiento conceptual al clima organizacional.

El clima organizacional es un constructo que se refiere al significado compartido y asociado a las políticas, prácticas y medidas aplicables dentro de una organización y que tienen relación con la experiencia de los empleados, afirma (Schneider, 2013). El clima organizacional es un significado compartido que reúne las creencias, suposiciones y valores relacionados con la forma

en que se realiza el trabajo, la manera en que los trabajadores visualizan a la organización, la pertenecía a esta y las normas que guían el comportamiento dentro de la empresa, señala (Carvalho, 2019).

Sin embargo, a diferencia de la cultura organizacional, que es una respuesta combinada y una comprensión de cómo funcionan las cosas dentro de la empresa. El clima organizacional ayuda a determinar si una política, una medida, un cambio o incluso el desempeño de líder en específico, se está llevando adecuadamente. Basado en esta razón, los investigadores generalmente se centran en todos los niveles jerárquicos de la organización cuando predecir el clima organizacional es necesario, de acuerdo con (Esparragoza *et al.*, 2014).

Un clima organizacional adecuado, permitirá que las actividades diarias se realicen de acuerdo con los planes emitidos por la organización, se debe mantener una comunicación efectiva, evaluar las tareas y mantener el equilibrio entre los objetivos personales del colaborador y los objetivos organizacionales de la empresa, expresa (Curcuruto, 2018).

La medición del clima organizacional dependerá del uso que se le quiera dar la organización. Se puede evaluar a través de cuestionarios que medirán el acuerdo o desacuerdo entre los trabajadores y las políticas, costumbres, actividades y relaciones laborales que tenga la empresa, agrega (James, 2008). Sin embargo, se sugiere restringir la medición en áreas específicas que puedan relacionarse con resultados directos, objetivos y puntuales, postulan (Svyantek, 2004). Si se requiere medir el clima organizacional dentro de una empresa, se debe determinar primero las áreas dentro de las cuales se pretende realizar esta medición de tal forma que se puedan vincular los resultados para encontrar las barreras que deberán ser eliminadas por medio de acciones, propuestas o cambios que ayudarán a encaminar positivamente a la organización, destaca (Schneider, 2009).

Otro aspecto del clima organizacional es su influencia en el comportamiento de los empleados, se tienen diversos estudios que han demostrado que el clima negativo causa impactos adversos en la salud, tanto física como mental, declara (Gershon *et al.*, 2007). Por el contrario, un clima positivo que se centra en la satisfacción de los empleados, el desarrollo de habilidades y el bienestar conducirá a una mayor productividad, crecimiento y rentabilidad de la empresa, ratifica (Patterson, 2004). Un clima organizacional positivo también conduce a que el líder se desempeñe con mayor eficacia, esto permitirá tener una mejor retención de los empleados, satisfacción de los clientes e incrementará los ingresos, argumentan (Cooil, 2009). Por lo tanto, el clima organizacional puede vincularse tanto a los resultados de los empleados como de la organización, lo que lo convierte en una herramienta de alto valor para los gerentes. En uno de tantos estudios que han explorado este aspecto y donde (Grojean, 2004) sugieren diez formas de moldear e influir en el clima organizacional, las cuales se describen a continuación:

- a. Liderar basado en valores.
- b. Establecer un ejemplo de comportamiento admirable.
- c. Establecer expectativas y objetivos claros.
- d. Establecer políticas y prácticas alineadas a la organización y a los objetivos de los trabajadores
- e. Formar actividades formales e informales de socialización.
- f. Proporcionar retroalimentación bilateral, entrenamiento y apoyo.
- g. Reconocer y recompensar el comportamiento de los colaboradores.
- h. Reconocer las diferencias o capacidades individuales en los empleados.
- i. Desarrollar personalidades, actitudes y habilidades.
- j. Fomentar la congruencia entre los colaboradores.

Estos comportamientos anteriormente mencionados funcionarán como estrategias que se pueden utilizar para ejercer un liderazgo efectivo y así mejorar el clima organizacional. Todas las acciones dirigidas a mejorar los comportamientos del liderazgo conducirán a tener una mejora en la percepción del clima organizacional por los colaboradores y esto influirá positivamente en el desempeño organizacional de cualquier empresa, manifiestan (Cuadra-Peralta, 2017). Es necesario realizar más estudios que permitan evaluar las formas y métodos que pueden ayudar a mejorar el clima organizacional. La mayoría de los investigadores o especialistas, definen el tema como un constructo que debe ser medible y no como una causa o resultado de una serie de acontecimientos. En consecuencia, se ha explorado el clima organizacional con respecto a una variable que desea medir o estudiar y utilizan los resultados para informar o relacionar su impacto generalmente con el desempeño o desarrollo de los empleados, aportes de (Uribe, 2015)

2.6.2 Modalidades de medición del clima organizacional.

A través de los años, las dimensiones que han sido identificadas como componentes del clima organizacional han sido muy diversas, por lo cual han surgido diversas visiones que han causado confusión y por ende ocasionan un lento progreso teórico, por lo que en la operacionalización del clima organizacional se puede decir que existen insuficientes mediciones validadas del constructo, resalta (Hernández, 2014)

Tomando los aportes de (Rodríguez, 2010), el cual cita a (Litwin y Stringer, 1968), donde intenta explicar todos los aspectos importantes de la conducta de los individuos que trabajan dentro de una organización, utilizando los conceptos como motivación y clima organizacional. Según dicha teoría, las percepciones y respuestas que involucra el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. El principal factor que influye es el liderazgo, así como las prácticas de dirección como son los tipos de supervisión autoritaria o participativa. En cambio, existen otros

factores que están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización como pueden ser; el sistema de comunicación, las relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros y que determinan el comportamiento en el trabajo basado en un sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, por resaltar algunos, de acuerdo con (Toro y Ortiz, 2017).

De acuerdo con (Segredo, 2013) quien cita a (García y Bedoya, 1997), dentro de una organización existen tres estrategias que permitirán medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y el desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar cuestionarios a todos los trabajadores que permitan obtener la percepción que cada uno tiene del clima organizacional.

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima organizacional, incluso se pueden elaborar cuestionarios propios, los cuales permitirán conocer los factores más específicos que tiene cada organización.

Dicho con palabras de (Tamayo, 2010), los cuales mencionan, que para medir el estado del clima organizacional es necesario un constructo teórico que, ajustado a un procedimiento metodológico, permitirá detectar los requerimientos necesarios en el cliente interno, en este caso los trabajadores tendrán de referencia al ambiente laboral, los atributos necesarios que pueden articular con la gestión de capital humano y al buen desempeño organizacional. Una vez detectados los principales problemas, se propone la inclusión de un plan de acción que, aplicado dentro de la organización, contribuirá a eliminar las deficiencias detectadas y por ende impulsará la mejora de la gestión empresarial.

El procedimiento y su aplicación contemplaran dos objetivos fundamentales:

1. Definir el estado del clima organizacional en la organización, a partir del comportamiento de las variables seleccionadas.
2. Proponer un plan de acción para la mejora de la gestión en la organización.

El análisis partirá previamente del conocimiento de las distinciones de la organización, consecutivamente, basándose en el estudio de las concepciones teóricas, para exponer el modelo del clima organizacional, que concentrará las dimensiones fundamentales en la conformación del ambiente organizacional dentro del centro de trabajo. Sin embargo, (Cardona y Zambrano, 2014), realizaron un estudio en Colombia, el cual presentaba una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional. Para este fin se realizó un estudio de revisión sistemática de literatura de publicaciones en los últimos quince años en donde se encontraron diez artículos que presentaban instrumentos de evaluación de clima organizacional; se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas de dichos artículos. Se encontró que existe un grupo de ocho dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos, como son; la toma de decisiones, la claridad existente en la organización, liderazgo aplicado, la interacción social, la motivación institucional, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional, el nivel de supervisión y la retroalimentación bilateral.

Uno de los puntos principales dentro del presente estudio, consistió en determinar el nivel en el que se encuentra el clima organizacional, determinado desde la perspectiva de los trabajadores. Este elemento es clave dentro la organización ya que, dependiendo de su funcionamiento, tendrá una influencia directamente proporcional al desarrollo de la empresa.

Mantener un buen clima organizacional logrará la permanencia de los trabajadores en la empresa. Dicho lo anterior, determinaremos la influencia que tiene el liderazgo en el clima

organizacional dentro de la organización y como este puede cambiar o desestabilizar si se hace uso de la agilidad corporativa. La implementación de innovaciones estratégicas no debe influir negativamente en el clima organizacional, sin embargo, evaluaremos, dentro del presente estudio, el nivel de influencia que se pueda llegar a tener en el clima organización al aplicar una innovación estratégica.

2.7 Desarrollo organizacional.

Tenido en cuenta a (Chiavenato, 2004), el cual expresa que el desarrollo organizacional, se puede definir como una rama del conocimiento humano altamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por lo tanto, se considera como una disciplina que depende de las contingencias y de las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada empresa y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para la toma de decisiones y la realización de las operaciones. Además, está influida por el contexto ambiental, la naturaleza de la organización, sus procesos internos y externos y por último sumando al capital intelectual. El desarrollo organizacional depende en gran medida de las personas que participan en cada organización. El tema es fundamental para aquel que quiera participar de forma directa o indirecta dentro de la organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, analista, todos los involucrados deben asociarse, conocer bien los objetivos de la organización y por ende generar los resultados deseados en conjunto. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y consecuentemente, se darán los éxitos o los fracasos. Aun cuando los resultados del desarrollo organizacional sean valuados en el ámbito financiero por medio de indicadores contables, los cuales tratan de explicar los ingresos, las ventas y el crecimiento de la organización, es necesario conocer fondo todos los factores humanos y sus indicadores de desempeño que deben de tomarse

en cuanto antes de revisar los indicadores monetarios, será importante entonces evaluar primeramente al capital intelectual destaca, (Chiavenato, 2017).

Figura 1. Modelo de capital intelectual.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se puede apreciar en la imagen anterior, el capital intelectual está constituido por:

- Capital tecnología. El cual puede describirse o entenderse ampliamente con el uso de las tecnologías de la información para la transmisión de información.
- Capital humano. Definido por las experiencias de los trabajadores.
- Capital estructural. Todos los procesos y sistemas que dan identidad a la organización.
- Capital organizacional. Todo lo que tiene relación con la gestión y administración de los recursos.

- e) Capital consumidor. Relacionado a la publicidad y satisfacción de necesidades de los clientes.
- f) Capital racional. Hace énfasis en todas las relaciones tanto con cliente, consumidores y proveedores.
- g) Capital innovador. Dirigido a la búsqueda de nuevos mercados y al incremento de las ventas.
- h) Capital social. Enfocado a la cultura organizacional.

En realidad, el valor interno de una organización radica principalmente en sus activos intangibles, es decir, los que no es visible, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y que proporcionan la base fundamental, así como la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles forman la base central de la innovación y de la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

Estos activos dependen de lo que llamamos recurso humano, el cual se considera como el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporciona estructura, respaldo e impulso. Ahí es donde inicia el desarrollo organizacional. El capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y con un clima organizacional que le brinde impulso y apalancamiento. Cuando estos tres elementos: talento, organización y desarrollo se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales de acuerdo con (Chiavenato, 2017).

Dentro de las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por lo tanto, debemos analizar la conducta desde ambas perspectivas. Uno de los retos para comprender el desarrollo organizacional, es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Este tiene algunos aspectos que son superficialmente visibles, como las estrategias

de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura organizativa, la autoridad formal y la cadena de dirección, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del desarrollo organizacional pueden observarse sin dificultad. Sin embargo, el desarrollo organizacional, también tiene otros aspectos que no se aprecian a simple vista, como son las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas y reglas del grupo, las interacciones informales y formales, así como también los conflictos interpersonales e intergrupales que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos, refiere (Maldonado, 2021).

Una organización, se define como un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos. Dichos sistemas, a su vez, están integrados por otros subsistemas relacionados y que cumplen funciones específicas. Una organización, por ende, es un grupo social formado por personas, actividades y procesos de administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder lograr el propósito final que es su misión. La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas y formadas por dos o más personas; la cooperación entre ellas es crucial para la existencia de esta. Una organización sólo existe cuando hay personas con habilidades de comunicación y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Existe organización cuando se conjuntan responsabilidades con reglas y normas claramente definidas y que deben de respetar todos sus miembros, y así logren generar el medio que permita la acción de una empresa, considera (Martin et al, 2019).

Tanto en las personas como en las organizaciones se necesita y se busca alcanzar los objetivos con un mínimo costo, tiempo, esfuerzo y conflicto. Sin embargo, los objetivos

organizacionales y los personales frecuentemente no coinciden, por lo cual las personas y en especial los líderes deben tener habilidades para el manejo de conflictos y sus soluciones, aportes de (Pilkienė, 2018).

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el desarrollo organizacional, así como la administración de los recursos humanos o recientemente nombrados, talento humano, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, si solo se considera el esfuerzo individual, afirma (Nájera *et al.*, 2018).

El desarrollo organizacional, analiza lo que las personas hacen en el lugar o centro de trabajo, estudia a los seres humanos, a través de sus fortalezas y debilidades, sus aspiraciones y sus miedos, sus puntos en común y especificidades, así como los factores que determinan su comportamiento, no cambiarán fundamentalmente en el corto plazo, sin embargo ayudan a que los directivos observen el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. Se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, resalta (Raub, 2021).

Existe un conjunto de variables que afectan el desarrollo organizacional, mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas diferentes:

- **Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o formales, así como también existen unos de carácter oficial. Los grupos humanos son dinámicos pues se conforman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan dentro de una empresa u organización para lograr sus objetivos. Debe

recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. Como expresa (Maldonado, 2021), mismo que propone que la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de esta.

- Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y la empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades dentro de la empresa. En cualquier organización todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura definida estas relaciones pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

- Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen negocios, se diseñan maquinas o se pueden crear procesos de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien la tecnológica puede ser restringida en diversas formas ya que implica altos costos, pero también otorga altos beneficios.

- Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa trabaja de forma aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además genera competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Se concibe al desarrollo organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y de todos los miembros de la organización para hacerla creíble, sostenible y funcional en el transcurso del tiempo, poniendo mayor énfasis en el talento humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando la dirección correcta desde la institucionalidad. Tiene su fundamento en el enfoque administrativo de la organización, el cual trasciende a los individuos, en el que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, juntamente con sus experiencias definen su rol dentro de la organización. El desarrollo organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace hincapié en que la organización funcione mejor a través de un cambio radical del sistema, así lo considera (Soto *et al.*, 2019).

El concepto de desarrollo organizacional proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tuvo su origen en 1962 a partir de ideas sobre el hombre, organización y medio ambiente, y se aplica a las ciencias de la administración del comportamiento. De acuerdo con (Chiavenato, 2017), toda organización se compone de una infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus metas. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios. El estudio del comportamiento organizacional ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprende el desarrollo organizacional estará mayormente preparado para conocer más situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y a los grupos a alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz.

Desde la posición de (Maldonado, 2021), la utilidad del desarrollo organizacional radica en lo siguiente:

1. Permite aplicar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.

2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.

3. Proporciona un conjunto de técnicas para el manejo de los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.

4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.

5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

Como lo hace notar (Chiavenato, 2017), el desarrollo organizacional se divide en 2 variables: variables independientes y dependientes; dentro de las variables independientes, se tienen, las 3 variables del análisis, el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos.

1. Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen

2. Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

3. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Las variables independientes condicionan al comportamiento organizacional y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional, postula (Chiavenato, 2017). La interacción de las variables independientes del desarrollo organizacional determina la forma de las variables dependientes. El modelo de este incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, a saber, tales como:

1. Desempeño. Considerado como la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño satisfactorio facilita el éxito de la organización, mientras que uno deficiente no le agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional.

2. Compromiso. El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias o involuntarias. El absentismo impone costos muy elevados dentro de las organizaciones.

3. Fidelidad. La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas ya sean renuncias o despidos, así como las admisiones de nuevas

personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria, por ejemplo, cuando la persona decide separarse de la empresa o involuntaria, como cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.

4. Satisfacción laboral. Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar al ser lugares gratificantes para las personas. La satisfacción laboral tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, la cual se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a conservarlos, también mantiene un clima organizacional saludable, motiva a las personas y conquista su compromiso. Por supuesto, la satisfacción laboral no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función dentro de la organización.

5. Ciudadanía organizacional. Ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.

La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias.

El contexto organizacional es un factor esencial que influye en cómo se define el desarrollo organizacional dentro de una empresa. Generalmente se hace referencia a que el desarrollo organizacional forma parte de la cultura organizacional. Dentro de la presente investigación se explorarán los componentes necesarios para lograr el correcto desarrollo organizacional. Se determinará el nivel de influencia que tienen los trabajadores como miembros de la organización hacia este elemento. Se explorarán las principales causas que obstaculizan el idóneo desarrollo

organizacional. Describiendo acciones, actividades y procedimientos que influyen positivamente y sean un factor diferenciador en el desarrollo organizacional de la empresa objeto de investigación y que estas acciones pueden ser replicables en otros estudios, tesis o en otras organizaciones.

2.8. Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento se define como el proceso de crear, identificar y administrar el conocimiento dentro de una organización y estructurarlo para un uso efectivo y eficiente por parte de los empleados y equipos. El conocimiento que existe dentro de la organización incluye información y estrategias de diversa índole como, los ingresos, el reclutamiento, la tecnología, la comunicación y la información legal, entre otras. Ante un escenario de cambio drástico, como puede ser una cuestión sanitaria de alcance mundial, los conflictos políticos y económicos los cuales solo pueden ser sobrellevados a través del uso de normas de distanciamiento social, las cuales traen un cambio del paradigma en la forma en que se llevan a cabo las operaciones cotidianas dentro de las empresas, para ello es importante aprovechar los activos de datos e información presente en los sistemas de organización dentro de las empresas. Este enfoque mejorará la eficiencia organizacional y construirá una organización más colaborativa, de acuerdo con (Gagandeep, 2022).

Para (Contreras y Tito, 2013), el objetivo de la gestión del conocimiento consiste en generar y potenciar las competencias que ayuden a optimizar el uso de los recursos o procesos, renovar sistemas y reducir costos, incrementar el valor agregado e impulsar el desarrollo organizacional, necesario para la creación de los bienes y servicios de toda la organización. Según (Fuentes, 2010), el objetivo consistirá en transferir conocimiento desde su lugar de generación hasta el sitio en dónde es necesario, lo que implicará el desarrollo de competencias individuales, grupales y organizacionales para poder ser utilizado, evaluado y bien entendido por los trabajadores.

Por otra parte, la gestión del conocimiento dentro de un escenario disruptivo será una tarea compleja y tardada. Los cambios dentro de este tipo de escenarios afectarán severamente a las organizaciones, ocasionando efectos devastadores, sin embargo, todos estos deberán ser moldeados y mitigados activamente por el ser humano, mediante decisiones correctas y oportunas por parte del líder dentro de la empresa u organización.

Dicho lo anterior, la toma de decisiones es fundamental para gestionar un entorno de cambio, la eficacia de estas decisiones dependerá de la capacidad de crear, compartir, recopilar, transferir y calificar conocimientos, es decir, implementar un proceso eficaz y eficiente de gestión del conocimiento que responda a escenarios de cambios drásticos, asegura (Decir *et al.*, 2013).

Para todas las empresas, los beneficios de tener una estrategia de gestión del conocimiento bien implementada son múltiples y de alto alcance. Aquí se muestran algunas ventajas de tener una estrategia de gestión del conocimiento bien definida y estructurada, sugiere, (Gagandeep, 2022).

1. Fomentar la colaboración. Permitir un intercambio de ideas efectivo, lo que lleva a una mejor toma de decisiones. Una toma de decisiones adecuada y rápida ayuda a mejorar la experiencia del cliente y a mejorar las perspectivas comerciales de la empresa. Un entorno más colaborativo ayuda aún más a promover la innovación dentro de la organización.
2. Tomar decisiones rápidas. Proporcionar información relevante cuando sea necesaria, permitirá una toma de decisiones más rápida, informada y efectiva.
3. Evitar la duplicidad de esfuerzos. Esto ayuda a las empresas a mejorar la eficiencia operativa y ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo. Un beneficio importante de la gestión del conocimiento es la eliminación de la replicación de esfuerzos.

4. Aprovechar la experiencia existente. Un proceso de gestión de conocimiento bien definido permitirá a la organización aprovechar eficazmente las habilidades y las experiencias existentes de todos los miembros de un equipo. Un programa formalizado de gestión del conocimiento ayudará a otros miembros a aprovechar las habilidades y las experiencias de estos miembros para desarrollar competencias en una nueva área.
5. Prepararse para las crisis Las organizaciones con un programa de gestión del conocimiento bien estructurado y formalizado estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos ya que se beneficiarán de los aprendizajes ante escenarios en situaciones de crisis.
6. Permitir la transformación digital. A medida que las organizaciones aceleran el ritmo de la digitalización, tienen una gran cantidad de datos estructurados y no estructurados. Un programa de gestión del conocimiento bien implementado les permitirá utilizar esta información para su crecimiento y beneficio.

El conocimiento existente dentro de las organizaciones, se considera un recurso altamente valioso que con frecuencia permanece oculto en el cerebro de los empleados o está guardado en algún almacén, como puede ser una computadora local o un sistema de resguardo informático.

Solo cuando dicho conocimiento es revelado, se comparte y se enriquece, así la organización prosperará y alcanzará su máximo potencial, lo que resultará en el éxito empresarial.

Existe un aspecto adicional que debe considerarse al aplicar el conocimiento dentro de la empresa, este debe de reconocer todos los cambios que enfrenta el mercado laboral recientemente, las organizaciones que ofrecen grandes oportunidades de aprendizaje experimentan una mejor retención de personal. La oportunidad de aprender, compartir conocimientos y ganarse el respeto

por la actividad que se realiza, es una expectativa clave de los empleados que desean encontrar un propósito en sus centros de trabajo.

Para lograr un flujo constante de información, una transferencia continua de conocimientos y un intercambio efectivo de experiencias, una organización debe centrarse en cuatro pilares estratégicos, como son las personas, plataformas, procesos y la cultura.

Las personas, las plataformas y los procesos, si se abordan adecuadamente, darán como resultado una gran cultura de aprendizaje. Y una vez que la cultura adecuada está presente, las personas, las plataformas y los procesos serán los elementos que funcionarán adecuadamente, según (Bradesko, 2022). A continuación, se describirán cada de los pilares estratégicos.

1. **Personas.** Las personas dentro de la organización son la fuente principal del conocimiento. Poseen habilidades y experiencias que son capaces de crear contenido y junto con la colaboración, construirán la cultura de una organización de aprendizaje. Hay múltiples razones para que las personas participen en el intercambio de conocimientos. Algunas de ellas son intrínsecas, y para algunos colaboradores será necesario animar a los empleados una y otra vez. Cuando las personas documentan sus conocimientos y habilidades, ponen la información a disposición de sí mismos para cuando la necesiten la próxima vez. Al compartir el conocimiento, los empleados se aseguran de que otras personas sean capaces de realizar su trabajo mientras están ausentes. Más importante aún, si desean un ascenso, será más fácil si ponen los conocimientos y experiencias a disposición de su sucesor.
2. **Plataformas.** La gestión eficaz del conocimiento requiere de herramientas para almacenar e intercambiar el conocimiento capturado. Muchas organizaciones utilizan varias plataformas o aplicaciones. Comúnmente, existen dos tipos principales de plataformas, las más utilizadas son las siguientes:

- Herramientas para un intercambio rápido y efectivo de información con vida útil pero corta.
- Repositorios o bibliotecas digitales para el almacenamiento de información a largo plazo.

Por lo tanto, la gestión efectiva del conocimiento requerirá que las herramientas apoyen el enriquecimiento del contenido a través de componentes como comentar, discutir, agregar, modificar o difundir eficazmente el conocimiento.

3. Procesos. Sin procesos estructurados y bien definidos, no existe un intercambio efectivo de conocimientos en la organización. Primero, se necesitan ciertos roles, algunos de los cuales se pueden compartir. El generador de contenido ayuda a los empleados a identificar, compartir y encontrar el contenido, categorizarlo y mantenerlo. Esencialmente, el generador de conocimiento es un bibliotecario que mantiene la biblioteca digital de conocimiento organizacional ya que el conocimiento dentro de la empresa es muy amplio, por lo que el papel del generador de contenido consistirá en ayudar a los empleados a considerar todo, incluso el contenido de correos electrónicos o publicaciones en redes sociales, como relevante para la organización, todo ello respetando las reglas de privacidad y de autor. Por otro lado, el generador de información es una persona que ayuda a los empleados a convertir la información obtenida en un contenido más estructurado y de mejor aspecto. La organización no puede esperar a que todos sus empleados dominen el diseño y la producción de presentaciones o videos, por lo que el generador de contenido tiene que ayudar con pautas simples, así como con el trabajo concreto y ampliado cuando sea necesario. Sin embargo, se debe enfatizar que el valor del contenido debe tener relevancia y disponibilidad inmediata con un carácter de gran importancia para la

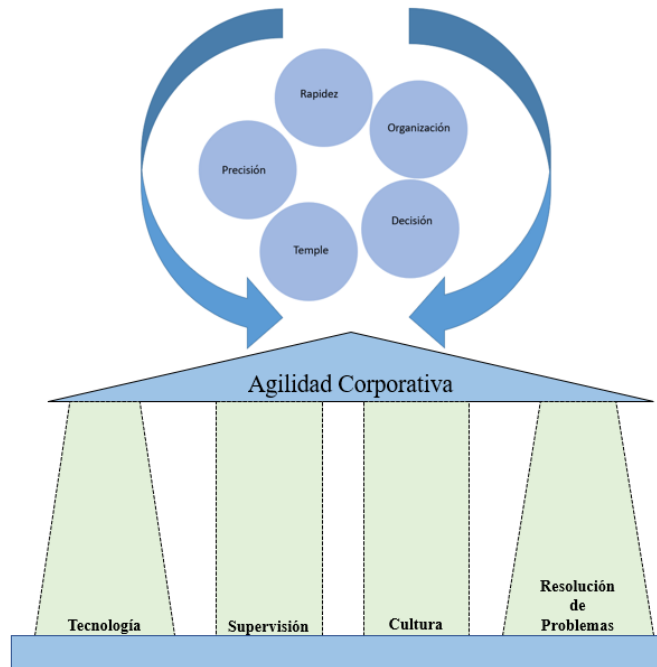
organización. No solo las bibliotecas digitales deben de comprender el conocimiento organizacional. A menudo, la transferencia de dicho conocimiento ocurre a través de varios programas mentorizados que alguien tiene que estructurar, organizar e implementar. Por lo tanto, se necesita un generador de información que también sea capaz de administrarlo y de participar en la generación de nuevos proyectos. Todos los roles anteriormente mencionados y los procesos asociados deben de documentarse de una manera adecuada y que sea de fácil entendimiento.

4. Cultura. Una vez que las personas, las plataformas y los procesos están en su lugar, llegamos al cuarto pilar; la cultura. Tal vez podamos simplemente referirnos a la cultura del aprendizaje como una actitud de aprender, la curiosidad o el deseo de aprendizaje permanente, así como la mentalidad de crecimiento. Una gran cultura de aprendizaje significa que cada empleado está abierto al aprender, dispuesto a compartir lo que sabe y se siente entusiasmado con ello, generando que cada empleado sienta que siempre puede confiar en otros colegas que lo ayudarán.

Los cuatro pilares del conocimiento organizacional que se describieron anteriormente, como las personas, plataformas y los procesos forman la base de la cultura.

Sin embargo, existe un elemento adicional; el liderazgo, el cual tiene una fuerte participación en todos los niveles organizacionales, por lo que sin este será imposible construir una organización de alto aprendizaje.

Figura 2. Pilares de la agilidad corporativa.



Fuente: Elaboración Propia (2022).

Finalmente, de acuerdo con (Sanchez, 2022), para que el conocimiento tenga valor y pueda ser utilizado por las organizaciones, este debe ser transferido correctamente por los miembros que la componen, debe ser explicado y entendido, ser accesible y debe facilitar la creación de nuevos conocimientos, este ciclo de vida del conocimiento está relacionado con la socialización entre las personas dentro de la organización y se estructura en operaciones interrelacionadas, como lo son; la creación, captura, procesamiento, diseminación, adquisición y la aplicación. Es decir, será necesario actualizarlo para que no se vuelva obsoleto, finalmente podrá contabilizarse para identificar el valor real para la organización.

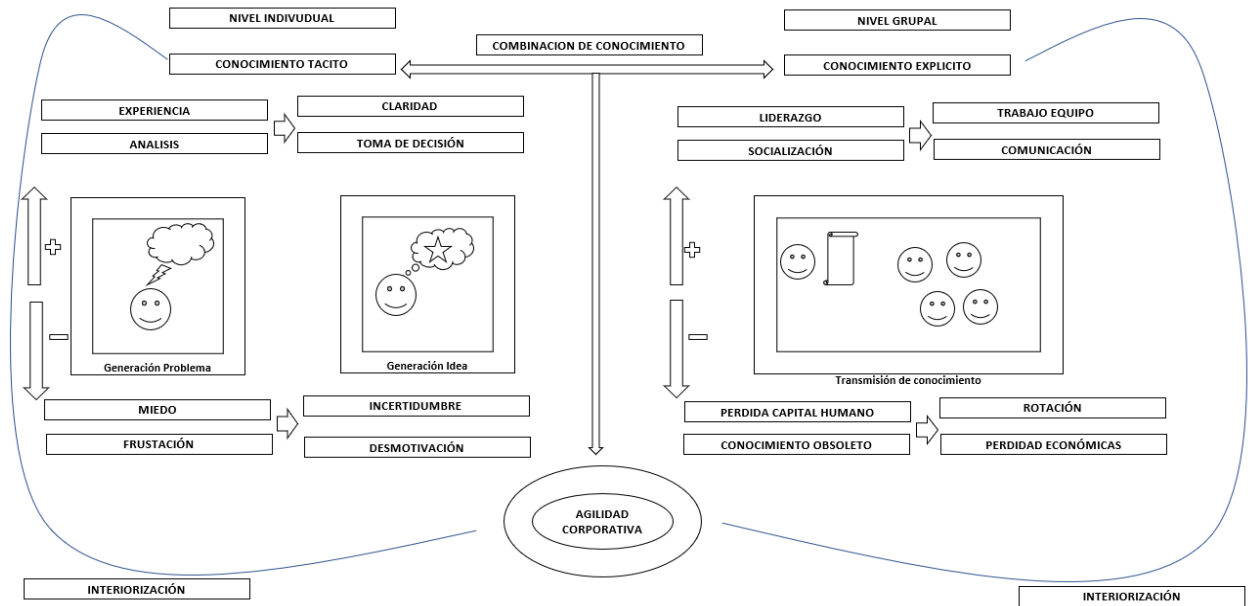
En este orden de ideas, se especifica que el conocimiento se genera o transmite a través de dos formas: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, los cuales se describen de la siguiente manera:

Conocimiento tácito, este es el conocimiento propio, relacionado con la forma pensar de cada persona y está condicionado por experiencias y competencias. Conocimiento explícito, el cual es producido por el procesamiento de datos o información y puede ser almacenado, analizado, recuperado, divulgado y protegido. Está sistematizado de modo formal y puede modificarse, enriquecerse o comunicarse fácilmente, de acuerdo con (De Freitas y Yáber, 2005).

Por todo lo anterior, si se requiere interactuar en un complejo y cada vez más cambiante entorno, donde se necesita una mayor participación y competitividad de la organización, es necesario disponer de estructuras organizativas ágiles que contribuyan a maximizar la eficiencia, sumado a un talento que sea capaz de aprender, así como asimilar de manera continua la continua variedad de conocimientos que provienen de su ambiente laboral, con el único fin de poder incorporar cualquier innovación estratégica dentro de la organización. Se pretende validar si en la empresa que se está estudiando, el liderazgo se lleva a cabo a través de una cultura que de manera sistemática y con sinergia, integre el concepto de agilidad corporativa, viéndose esta como una medida estratégica que incrementará el desarrollo organizacional y que este a su vez generará un impacto positivo dentro del clima organizacional actual.

A continuación, describiremos el modelo de manera visual.

Figura 3. Modelo de gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración Propia (2022).

La figura que se muestra en la parte superior tiene como propósito esquematizar el proceso de gestión de conocimiento. Del lado izquierdo se evidencia el nivel individual, de este, donde surge el conocimiento tácito, cuando el colaborador posee amplia experiencia y habilidades de análisis podrá contar con claridad de las situaciones que se le presenten y con ello una acertada toma de decisiones. Por el contrario, si se experimenta sentimientos de miedo y frustración provocara incertidumbre al colaborador ante la toma de decisiones aunado a sentimientos de desmotivación de manera personal y laboral.

Del lado derecho se observa el nivel grupal, aquí es donde se transfiere el conocimiento y se convierte en conocimiento explícito, este conocimiento se presenta a través de capacitaciones, entrenamientos o diálogos simples, entre los trabajadores. La persona que imparta el conocimiento debe contar con habilidades de liderazgo y socialización, dichas habilidades le permitirán el trabajo en equipo, mejorar la comunicación grupal e implementar nuevos procesos o técnicas de trabajo.

Al momento de transmitir conocimientos, se llegará a carecer de las habilidades antes mencionadas, producirá pérdida de; capital humano, capital económico, conocimiento obsoleto y por consecuencia la pérdida del personal. Al comprender y aplicar adecuadamente ambos lados del conocimiento se formará un círculo virtuoso, cuando los nuevos conocimientos son asimilados por los trabajadores se avanza hacia la interiorización, definida como: acción de hacer propia nueva información. El ciclo virtuoso llega a su fin cuando el trabajador es capaz de comprender el conocimiento, aplicarlo y mejorarlo y vuelve a comenzar el ciclo, el cual es impulsado por la agilidad cooperativa, convirtiéndose en el motor principal para generar o actualizar los conocimientos de manera rápida y eficiente.

2.9. Teoría de la complejidad.

La premisa básica de la teoría de la complejidad determina que hay un orden oculto para el comportamiento, así como para la evolución de los sistemas complejos, tal sistema puede ser una economía nacional, un ecosistema, una organización o una línea de producción. Dentro de los negocios y las finanzas, la teoría de la complejidad se centra en las formas en que una organización empresa se asemeja a un mercado, en lugar de ser visto como una máquina en cuyas partes y funciones se puede manejar de manera aislada. Según (Berreby, 1996), el cual sostiene que la organización de los sistemas no es un accidente, sino que se considera como el resultado de leyes de la naturaleza que aún no entendemos completamente. Pero que una vez entendidas, los mandos directivos aprenderán que estas pueden funcionar por su cuenta, organizar a los sistemas y producir resultados positivos.

Los defensores de la teoría de la complejidad creen que los rasgos específicos son compartidos por la mayoría de los sistemas complejos. Estos sistemas se refieren la combinación de muchos actores independientes que se comportan como una sola unidad. Estos actores

responden a su entorno, al igual que los mercados de valores responden a las noticias de economías cambiantes, los genes responden a la selección natural, así como el cerebro humano responde a la información sensorial. Todas estas redes actúan como un sistema único hecho de muchos componentes que interactúan entre sí. La teoría de la complejidad intenta explicar cómo incluso millones de actores independientes pueden demostrar involuntariamente un comportamiento y propiedades patronales que, aunque están presentes en el sistema general, no están presentes en ningún componente individual de ese sistema, según (Mason, 2019).

La teoría de la complejidad se fundó en los intentos de los investigadores de racionalizar el comportamiento de los sistemas grandes y complejos, creyendo que no pueden explicarse por las reglas habituales de la naturaleza. Intenta descubrir cómo los muchos elementos dispares de un sistema trabajan entre sí para dar forma al sistema y generar resultados, así como que cada componente cambie con el tiempo. También es una forma de expresar la dominación percibida de los sistemas sobre sus innumerables influencias más pequeñas. Si bien la teoría de la complejidad es sorprendentemente similar a la teoría del caos, los teóricos de la complejidad sostienen que el caos, por sí mismo, no explica la coherencia de los sistemas complejos autoorganizados. Más bien, los sistemas complejos residen al borde del caos; los actores o componentes de un sistema nunca están encerrados en una posición o rol particular dentro del sistema, pero nunca caen completamente fuera de control. Como afirma (Waldrop, 1992) en su obra denominada *Complejidad*, que el borde del caos es la zona de trabajo en constante cambio entre el estancamiento y la anarquía, por lo tanto, es el único lugar donde un sistema complejo puede ser espontáneo, adaptable y vivo.

Gran parte de la investigación sobre la teoría de la complejidad se originó en el Instituto Santa Fe en Nuevo México. Los científicos del instituto afirman que, a través del estudio de la

teoría de la complejidad, uno puede ver no solo las leyes del caos, sino también las del orden, a través de las cuales se puede generar una poderosa explicación de cómo se organizará cualquier colección de componentes. Como afirma (Kauffman, 1995) y quien se considera uno de los principales defensores de la teoría de la complejidad y que es autor del libro *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Redacta que la vida existe al borde del caos, sosteniendo que el destino de todos los sistemas complejos de adaptación en la biosfera, tomo como base las células individuales hasta las grandes economías y consiste en evolucionar a un estado natural entre el orden y el caos, así como en generar un gran compromiso entre la estructura y la sorpresa. Las teorías de (Kauffman, 1995), se originaron durante sus días previos a la medicina, cuando sus estudios de genética comenzaron a inspirar preguntas sobre el ADN y las estructuras genéticas. Este autor además de ser uno de los precursore de la teoría de la complejidad, sintió que tenía que haber algún tipo de orden incorporado, que el ensayo y el error era demasiado probable para ser responsable de la estructura biomolecular perfecta del genoma humano.

Otros investigadores con un mayor enfoque en el lado comercial de la teoría de la complejidad son (Sherman y Schultz, 1998), autores de *Open Boundaries*. Estos autores creen que los negocios de hoy son más rápidos y no son lineales, por lo que los efectos no son proporcionales a sus causas, por lo que los expertos no podrán predecir qué productos o empresas tendrán éxito.

Estos autores afirman que la ventaja competitiva será rápida y que el cambio puede devaluar rápidamente a los activos.

Un sistema complejo se define como aquel en el que muchos agentes independientes interactúan entre sí de múltiples maneras y de forma infinita. Esta variedad de actores también permite la autoorganización espontánea que a veces tiene lugar dentro de un sistema. Esta

autoorganización ocurre sin que nadie esté a cargo o planificando la organización. Más bien, es el resultado de organismos o agentes que se adaptan constantemente entre sí. Los sistemas complejos también son adaptativos, es decir, siempre se acomodan de una manera que los beneficia, de acuerdo con (Waldrop, 1992), este sugiere una analogía con la forma en que el cerebro humano se adapta para aprender de las experiencias vividas.

Otro concepto importante en la teoría de la complejidad es que no hay un controlador maestro de ningún sistema. Más bien, el comportamiento coherente del sistema es generado por la competencia y la cooperación entre los actores que siempre está presente. Los componentes de un sistema tienen diferentes niveles de organización, como una administración formada por divisiones, que contienen diferentes departamentos y que están compuestos por diferentes trabajadores. Pero la diferenciación importante de esta organización es que los sistemas adaptativos complejos están constantemente revisando y reorganizando sus bloques de construcción a medida que estos adquieren experiencia.

Otra parte importante de la teoría de la complejidad es su suposición de que existen principios subyacentes a todas las propiedades emergentes o rasgos que emergen de las interacciones de muchos actores diferentes, palabras de (Berreby, 1996).

Sin embargo, una de las características definitorias de los sistemas complejos es la incapacidad de predecir el resultado de cualquier cambio dado en el sistema. Debido a que un sistema depende de tantas interacciones intrincadas, el número de reacciones posibles a cualquier cambio dado será infinito. Los eventos menores pueden tener enormes consecuencias debido a la cadena de reacciones que pueden incitar. Por el contrario, los cambios importantes pueden tener un efecto casi insignificante en el sistema o en su conjunto. Debido a esto, un fuerte control de

cualquier sistema complejo puede ser imposible. Si bien puede tener orden, nadie controlará absolutamente un sistema complejo.

La teoría de la complejidad se utiliza en los negocios como una forma de fomentar el pensamiento innovador y las respuestas en tiempo real al cambio, al permitir que las unidades de negocio se autoorganicen. (Sherman y Schultz, 1998) citados por (Hout,1999), los cuales argumentan que los negocios modernos se mueven de manera no lineal, sin continuidad en el flujo de eventos competitivos, excepto cuando se observan en retrospectiva. Sin embargo, para poner en práctica la teoría de la complejidad, los líderes de la organización deben renunciar al control rígido de estos sistemas desde arriba, refiriéndose a esto como los mandos más altos dentro de la organización. Se puede aprender mucho más dando un paso atrás en el funcionamiento diario de la organización y observando las propiedades emergentes, así como los patrones organizacionales.

Aquellas condiciones o patrones que producen las mejores soluciones deben preservarse siempre que sea posible. Los gerentes también deben permitir que las organizaciones evolucionen en respuesta a los mensajes continuos de los clientes. Como menciona (Hout,1999) ninguna inteligencia desde arriba puede igualar la calidad de las soluciones a los problemas del mercado que surgen de los trabajadores que se comunican constantemente entre sí a nivel del suelo, refiriéndose a esto como el lugar físico donde se realizan las operaciones o el lugar de los hechos.

Los esfuerzos para minimizar la gestión, según lo relatado por (Hout,1999), afirman que la gestión tal como la hemos conocido es demasiado tediosa para el ritmo rápido e impredecible de hoy. Por lo tanto, los mejores modelos de gestión no se adaptan a una nueva economía; sino que emergen de ella. Los líderes de las organizaciones tienen la obligación de formular una visión guía para la empresa, proporcionar un liderazgo efectivo, expresar y alentar valores sólidos y creencias organizacionales, así como proporcionar vías para una comunicación abierta y bilateral. Los altos

mandos deben manejar la forma en que interactúan el accidente y la ley, sabiendo cómo y dónde presionar para evitar que el sistema no caiga en el caos ni se ordene rígidamente.

Dejar que una organización se autoorganice no contradice la necesidad de estrategia. Más bien, significa que la estrategia organizacional debe evolucionar en función de la retroalimentación y el cambio a medida que ocurre. Al establecer primero una estrategia corporativa, una organización se define a sí misma a través de condiciones que estaban previamente en su lugar y se vuelve no adaptable a las condiciones del mercado en constante evolución, aportes de (Sherman y Schultz, 1998)

La teoría de la complejidad asume que las personas dentro de las empresas son entusiastas, inteligentes y pueden trabajar efectivamente en equipos, lo que requiere menos gestión que los trabajadores en entornos más tradicionales, jerárquicos y rígidamente controlados. Las empresas se forman y remodelan con tanta frecuencia, buscando adaptarse constantemente a un entorno empresarial cambiante, perdiendo parte de la estabilidad que se encuentra en los grandes corporativos. Dentro de la corporación moderna existen dificultades en el trabajo en equipo y la colaboración, originando problemas potenciales como miembros del equipo como lo son; conflictos de personalidad, estilos de negocios opuestos y los efectos del estrés en el desempeño laboral.

Los líderes organizacionales necesitan administrar eficazmente al personal y el desempeño organizacional, recompensar y preparar a los colaboradores talentosos, desarrollar relaciones y redes comerciales, resolver conflictos y despojar a la compañía de personas que no cumplen o que pueden estar impidiendo que la empresa se adapte bien a las tendencias y tecnologías emergentes, palabras de (Gil, 1990).

El paradigma de la complejidad también ofrece un medio para aplicar las teorías modernas de que una organización se parece más a un organismo vivo que a una máquina. Las organizaciones se conceptualizan, evolucionando en respuesta a interacciones complejas dentro y fuera del sistema.

Dentro del presente estudio, la teoría de la complejidad permitirá investigar el comportamiento de un sistema complejo como lo es una industria automotriz, analizando detalladamente todos sus diversos componentes. Se podrán describir los comportamientos de los colaboradores hacia la adopción de sistemas complejos, como lo son las innovaciones estratégicas, las cuales permiten la evolución de la organización. En lugar de seguir enfoques lineales para la toma de decisiones corporativas, la teoría de la complejidad ofrecerá a esta investigación métodos y actividades que le permitirán prosperar en la ambigüedad y la imprevisibilidad que caracterizan a los negocios modernos dentro de entornos turbulentos. La teoría de la complejidad ofrecerá a las empresas la oportunidad de crear nuevos mercados y establecer nuevas formas de difundir el conocimiento emergente en toda la empresa, logrando que la organización, responda en todo su conjunto de forma más rápida y adecuada los cambios en todo el curso de su historia.

2.9.1 Teoría de la complejidad, concepto, evolución y aplicación a la disciplinas económicas.

La teoría de la complejidad busca entender al universo como un todo, más allá de la suma de sus partes, y de cómo sus conformantes se unen para producir nuevas formas. Este esfuerzo por descubrir el orden en un cosmos inestable es lo que se conoce como la nueva ciencia de la complejidad o del caos. Este nuevo paradigma científico está dedicado a buscar conexiones entre muchos y diversos esfuerzos de investigadores que trabajan en las fronteras de una cantidad innumerable de disciplinas (Hayles, 1998). En las ciencias, la complejidad es el término utilizado para nombrar una nueva forma de ver el comportamiento colectivo de muchas unidades básicas

que interactúan entre sí, y esto puede ser desde átomos, moléculas, neuronas, bits de una computadora o grupos de personas. En matemáticas, el principio básico de la teoría del caos radica en la identificación de un elemento denominado *fractal*, que mantiene su identidad a cualquier escala, y puede reproducirse hasta el infinito formando nuevas combinaciones en las que el componente inicial es siempre el mismo y el conjunto resultante siempre distinto. Su característica principal es, en la mayoría de los casos, lo imprevisible de su configuración futura. (Cebrián, 1998). La visión de las relaciones entre causa y efecto es uno de los principios de la teoría de los objetos complejos que dice que no hay una relación lineal entre la causa y su efecto. Para las teorías reduccionistas la magnitud de una causa se corresponde con su efecto, por el contrario, en las ciencias de la complejidad, las funciones no lineales implican una incongruencia frecuentemente sorprendente entre la causa y su efecto.

En palabras de (Conveney y Highfield, 1996), la complejidad se puede definir como, el estudio del comportamiento de colecciones macroscópicas de unidades que están equipadas con el potencial para evolucionar en el tiempo. Sus interacciones llevan a un fenómeno colectivo coherente, llamado propiedades emergentes, las cuales pueden ser descritas sólo en un nivel más elevado que aquél de las unidades individuales. En este sentido el todo es más que la suma de sus componentes, Frecuentemente, la ciencia tradicional positivista no puede ni está diseñada para ver las conexiones propias de los fenómenos complejos. En la actualidad, los científicos que siguen los presupuestos científicistas se apegan al estudio detallado de un pequeño aspecto de una subdisciplina del amplio campo de la ciencia. La especialización origina que un área muy pequeña de investigación posea una metodología propia y difícil de entender hasta por científicos de áreas comunes. Esta barrera en la comunicación limita a los expertos de las diferentes áreas, dificultando

lograr una visión de las interrelaciones entre las partes, el todo y el medio, de acuerdo con (Ortega y Gasset, 1937).

La mayoría de los problemas que surgen en el mundo real en comparación con el mundo de laboratorio no pueden encajar en la metodología de esta sobre especialización y reducción de la realidad. Para resolver esta visión reduccionista de la realidad se necesita la comunicación entre las diferentes áreas de investigación con el propósito de trabajar de manera integral y colaborativa que contribuya a obtener una explicación de los fenómenos complejos en su totalidad.

Con el paso de los investigadores han buscado entender con mayor profundidad el mundo natural, creando técnicas y metodologías cada vez más precisas, permitiendo que la realidad se fuera dividiendo en segmentos cada vez más entendibles. La misión de los investigadores se transforma, entonces, en la reducción del universo a sus componentes mínimos. El reduccionismo tiene como objetivo explicar los fenómenos complejos a partir de sus partes. Esta metodología científica ha producido grandes avances en áreas como la física, la química, la biología y las matemáticas, entre otras. El gran impacto que ha tenido el reduccionismo como paradigma científico en la forma de ver y entender el mundo por parte de la cultura occidental es innegable.

Lo anteriormente explicado tiene como propósito señalar, muy brevemente, el poder que ha tenido el reduccionismo como paradigma y metodología científica; tanto es así que se le ha llegado a considerar el canal universal hacia la comprensión de la realidad, palabras de (Wagensberg, 1985). La ciencia moderna es experta dividiendo los problemas en pequeñas partes que a menudo olvida como volverá juntarlas. Como consecuencia de ello se ha perdido la visión del mundo y del hombre como un todo integrado y dependiente de su ambiente. Como respuesta a esta situación la teoría de la complejidad surge como paradigma científico cuya finalidad es entender la complejidad de la vida, (Conveney y Highfield, 1996).

Entre las principales características que comparten los sistemas caóticos o complejos podemos mencionar (Hayles, 1990).

- La no linealidad, considerada la más general. Con las ecuaciones lineales, las magnitudes de causa y efecto por lo general se corresponden. Así, causas pequeñas dan como resultado efectos pequeños y causas grandes efectos grandes. Por el contrario, las funciones no lineales implican con frecuencia una incongruencia sorprendente entre causa y efecto, de modo que una causa pequeña puede tener como resultado un efecto grande.

- Sus formas complejas conducen a una conciencia de la importancia de la escala. En la física clásica se considera que los objetos son independientes de la escala elegida para medirlos.

- Su sensibilidad o dependencia de las condiciones iniciales de producción. Los sistemas complejos son altamente sensibles a las condiciones iniciales. De hecho, a menos que las condiciones iniciales puedan ser descritas con infinita precisión, los sistemas caóticos se tornan rápidamente en impredecibles.

- Poseen mecanismos de realimentación que crean circuitos donde la salida revierte hacia el sistema como entrada.

- Inestabilidad o falta de equilibrio. Es imposible alcanzar estados de equilibrio cuando un sistema tiene un intercambio constante con el medio.

- Son creativos. Con el surgimiento de la teoría de la complejidad, la ciencia cuenta con los medios necesarios para aproximarse a los objetos complejos sin necesidad de reducirlos. Al tratar los objetos complejos, y al estar el mundo de la experiencia formado por este tipo de objetos, las ciencias de la complejidad se aproximan a nuestra propia percepción del mundo más que las descripciones clásicas.

La teoría de la complejidad está presente en todas las áreas de las ciencias. En este sentido, podemos decir que los desarrollos científicos más recientes crean vías de estudio de objetos muy complejos sin la necesidad de proceder a una reducción radical de los mismos. Atendiendo a las características antes expuestas de los objetos complejos, podemos decir que el ser humano, como ser social en constante interacción con su medio, corresponde a las características de estos objetos.

2.9.2 Teorías que conforman la teoría de la complejidad.

La teoría de la complejidad se compone principalmente de cuatro teorías diferentes que se utilizan para modelar y analizar sistemas complejos. Estos sistemas complejos pueden incluir tanto el mundo natural, las relaciones entre humanos y animales, como la organización de las empresas.

De la teoría de la complejidad han surgido varias ideas que tratan de aprovechar lo aprendido y aplicarlo a la gestión de un negocio o un equipo de personas. Esto incluye las teorías del liderazgo complejo o la teoría de la gestión compleja, los sistemas adaptativos complejos, e incluso los principios de agilidad corporativa tienen su origen en las lecciones que se han aprendido en el estudio de la teoría de la complejidad.

De acuerdo con (Render, 2019), las cuatro teorías principales que contribuyen al cuerpo de conocimiento de la teoría de la complejidad son:

1. **Teoría de Sistemas:** A menudo llamada la madre de la teoría de la complejidad. Se ocupa de las ideas en torno a la autoorganización y la adaptabilidad. La informática de la teoría de sistemas es un importante contribuyente a la comprensión de la teoría de la complejidad. Su aspiración es identificar los diversos elementos y tendencias identificables y reconocibles de los sistemas, es decir, de cualquier entidad claramente definida, cuyas partes presentan interrelaciones e interdependencias, y cuya suma es mayor que la suma de sus partes. Esto quiere decir que, para tener un sistema, debemos poder identificar las partes

que lo componen y entre ellas debe haber una relación tal, que al modificar una se modifican también las demás, generando patrones de comportamiento predecibles. Por otro parte, todo sistema tiene una relación con su entorno, al cual se ajusta en mayor o menor medida y respecto del cual deberá poder ser siempre diferenciado. Dichas consideraciones, pueden aplicarse a la biología, a la medicina, a la sociología, a la administración de empresas y muchos otros campos del saber humano. Sin embargo, la teoría general de sistemas aspira a conservar su perspectiva general, global, de los sistemas, sin proponer nada demasiado específico. Por ejemplo, permite diferenciar entre los tipos de sistemas en base a sus características esenciales, pero no se preocupa por qué tipo de objetos concretos componen dicho sistema.

2. **Teoría del Caos:** Que es el estudio de los sistemas no lineales, o cosas que parecen completamente aleatorias pero que aún tienen una causa subyacente que puede no parecer obvia en la superficie. A partir de la teoría del caos, obtenemos una comprensión de los bucles de retroalimentación y los sistemas no lineales. La teoría del caos es un campo de estudio fundamental dentro de las ciencias de la complejidad, siendo, a lo largo de los años y desde que el climatólogo Edward Lorenz la propuso formalmente a principios de los años 60, un paradigma, que ha supuesto importantes y profundos cambios en el estudio de diversos fenómenos. Con el caos, se concibe, la idea de la no linealidad en la ciencia y, en general, se establece la enorme dificultad de predecir la evolución de determinados sistemas. En términos generales, la teoría del caos estudia la sensibilidad a condiciones iniciales de algunos sistemas, es decir, de aquellos sistemas en los que un pequeño cambio, puede generar grandes consecuencias, donde matemáticamente, estos cambios siguen una dinámica no lineal, según (Cambel,1993). Por lo tanto, la teoría del caos es entonces la

ciencia del proceso, el intento del conocimiento, de lo que va a suceder, no de lo que es o de lo que permanecerá. Con ella lo desconocido se interpreta desde un punto de vista global, que se ve afectado en el tiempo. Hablar de caos es hablar de procesos irreversibles, es decir de procesos que dejan huella en el tiempo, palabras de (Ferrari, 20023).

3. **Teoría de redes sociales:** La teoría de redes es una aplicación más práctica que se basa menos en modelos y más en datos del mundo real. Incluye el estudio de la cadena de suministro mundial, las redes de comunicación y las redes sociales. La teoría de las redes sociales cuyos orígenes se pueden remontar a los años treinta y cuarenta ha recibido, influencias diversas provenientes básicamente de la antropología, de la psicología, y de la matemática, de este último para su formalización. Es además una teoría en la que su desarrollo metodológico y formal no han sido independientes del teórico y conceptual, por ello constituye un buen paradigma de un tipo de aproximación en la que teoría, aparato conceptual, métodos y técnicas de investigación están sostenidos y vinculados unos con otros. Desde su origen su vocación metodológica ha sido claramente estructural y la perspectiva innovadora que aporta es la relacional, es decir aquella en que los vínculos o relaciones entre entidades, nodos, son la unidad básica de análisis contrariamente a lo que es habitual en la perspectiva atributiva de los análisis estructurales empíricos.
4. **Teoría de Sistemas Adaptativos – Teoría de la Autoorganización Adaptativa:** Es el estudio de las acciones y reacciones ante el comportamiento de los demás. Estudia la organización de las cosas que no tienen un control centralizado. Se rigen por reglas simples que surgen a través de la interacción. Esta teoría considera que la mejor forma de una organización es aquella que permite realizar ajustes constantes dependiendo del comportamiento del entorno. En esta teoría se puede entender la complejidad como dos

cosas diferentes, en una es la unión de varias partes las cuales hacer más fuerte y fácil de adaptar al sistema, y el otro modo de comprender la complejidad es como la fortaleza que tiene un sistema, la cual también permite adaptar los sistemas a los cambios que sucedan en el entorno socioeconómico que los rodea. Entre más grande y más partes tenga un sistema más complejo será, por lo tanto, ningún cambio tomará a la organización de imprevisto o las afectaciones se verán aminoradas gracias a la dificultad y fortaleza de cada parte del sistema.

2.10. Agilidad corporativa.

2.10.1. Entendimiento histórico de la agilidad corporativa.

La agilidad corporativa es la base sobre la cual se desarrollan todas las metodologías de cambios rápidos que existen. Conocer esta serie de normas nos permite profundizar en el concepto de agilidad corporativa y aplicar sus principios correctamente. El sector en el que comienzan a desarrollarse las teorías ágiles es dentro del desarrollo de software.

A principios del siglo XXI esta industria planteo la posibilidad de comenzar a trabajar con métodos propios, que se adaptaran al carácter innovador de su modelo de negocio. Tomando en cuenta el libro publicado por (Beck, 1999), el cual revolucionó los métodos de organización en el trabajo para siempre. Se trata de una programación extrema explicando la aceptación al cambio.

En este libro Beck asienta las bases de lo que será la agilidad corporativa con conceptos como; entrega de valor continua, adaptación permanente o métodos de trabajo ágiles. Dos años después, en 2001, el mismo Beck convoca a otros dieciséis analistas en *Snowbird, Utah*, con el fin de mejorar los procesos de software y rebatir los principios de los métodos formales incapaces de aportar soluciones al sector del software.

El resultado concluyó en los principios del manifiesto ágil, que darían origen al concepto formal de agilidad corporativa y a las múltiples metodologías que se basan en esta estrategia, de acuerdo con (Beck, 2002).

Los siguientes, postulados se conoce como los doce principios del manifiesto ágil:

- La principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega oportuna y de forma continua ya sea de un producto o de un servicio de valor.
- Aceptar que las necesidades cambian, incluso en etapas tardías de desarrollo, el cambio proporcionará una ventaja competitiva al cliente.
- Entregar un producto funcional continuamente y en el período de tiempo más corto posible.
- Los responsables del negocio, así como los desarrolladores trabajarán juntos.
- Los proyectos se desarrollan por medio de individuos motivados en un entorno apropiado.
- El método más eficaz de comunicar información es la conversación bilateral.
- El producto o servicio con buen funcionamiento será la medida principal de progreso.
- Los procesos ágiles promueven un desarrollo sostenible, se debe mantener un ritmo constante de forma indefinida.
- La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad corporativa.
- La simplicidad es esencial.
- Los equipos autoorganizados generan mejores diseños e innovaciones en productos o servicios.
- El equipo tiene que reflexionar sobre cómo ser más efectivo para ajustar su comportamiento a su trabajo.

Además de estos doce principios, fundamentales para implementar cualquier proceso de agilidad corporativa, también se desarrollaron tres valores que deben regir cualquier proceso de cambio ágil, da a conocer (Forero, 2021).

- Es necesario valorar más a las personas y a sus interacciones más que a las herramientas y procesos.
- Aportar más valor al producto o servicio en funcionamiento que a la documentación exhaustiva.
- Mantener la relación con el cliente, este debe ser más importante que cualquier cláusula reflejada en un contrato.

2.10.2 Agilidad corporativa, ligada al liderazgo y a la innovación estratégica dentro de la organización.

Es necesario adaptarse a diferentes circunstancias antes de seguir un plan rígido, es por lo que las empresas compiten por sobrevivir en un entorno *VUCA*, cuyas siglas en inglés se definen como; volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, afirma (Forero, 2021).

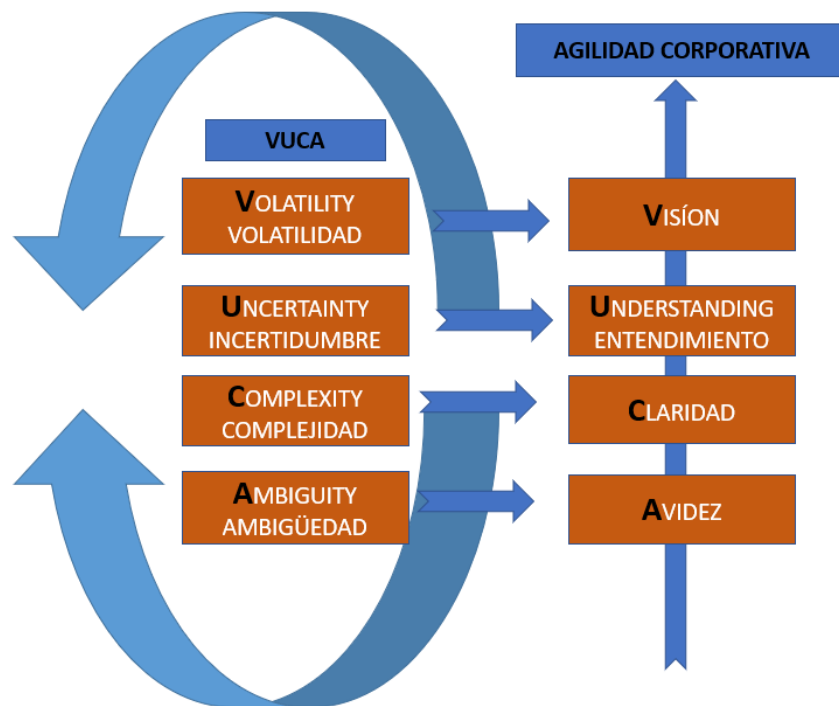
Con base en los estudios de (Wright y Wigmore, 2022), donde mencionan que el acrónimo *VUCA* se utilizó por primera vez en el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos en 1987 y fue publicado en 1991 por Herbert Barber.

El método fue desarrollado después de los conceptos presentados por Warren Bennis y Burt Nanus en su libro *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. El concepto *VUCA* se aplicó a las condiciones posteriores al final de la Guerra Fría y al conflicto en Afganistán de ese momento. El término *VUCA* se puede aplicar a una situación en general. A veces se usa despectivamente para demeritar el valor de la planificación.

El uso adecuado del término *VUCA* se aplica a una situación para ayudar a cuantificar los riesgos y crear estrategias de mitigación. Usar el método *VUCA* para revisar lo que se sabe y lo que no se sabe sobre una situación o plan en particular, ayudará a crear una mejor comprensión de la situación y saber cuáles son las vulnerabilidades y los riesgos que se tienen.

El uso del concepto *VUCA* puede ayudar a que los líderes puedan administrar un panorama empresarial moderno en constante cambio.

Figura 4. Esquematización entorno *VUCA*.



Fuente: Elaboración Propia (2022).

Desde el punto de vista de (Wright y Wigmore, 2022), definen a cada concepto de la siguiente manera.

La volatilidad, es la cualidad de estar sujeto a cambios frecuentes, rápidos y significativos. Los pequeños desencadenantes pueden dar lugar a grandes cambios. En un mercado volátil, por

mencionar un ejemplo, los precios de las materias primas pueden subir o bajar considerablemente en un corto período de tiempo y la dirección de esta tendencia puede revertirse repentinamente.

La incertidumbre, ocurre cuando los eventos y los resultados son impredecibles. La causa y el efecto no se comprenden bien y la experiencia previa puede no aplicarse a la situación. No está claro en qué dirección irán los acontecimientos, dentro de un mercado incierto, por ejemplo, no se tiene claro si el precio subirá o bajará y en qué proporción.

La complejidad, implica una multiplicidad de problemas y factores, algunos de los cuales pueden estar interconectados. Las relaciones entre los elementos y las personas son difíciles de entender. Un cambio en un lugar puede causar cambios no deseados en otros lugares. La causa y el efecto no están claramente entendibles y por ende se nubla el proceso de toma de decisiones. En un mercado complejo todo cambio en los precios afectará precios de otros artículos que estén directamente relacionados.

La ambigüedad, está determinada por la falta de claridad y la dificultad para comprender exactamente una situación. La información puede ser malinterpretada durante situaciones ambiguas, todos los hechos no están claros. El objetivo o el resultado previsto puede no ser evidente para todas las partes involucradas. Por lo tanto, en un mercado ambiguo, no toda la información es pública, por lo que existen factores invisibles que pueden estar afectando los precios.

Continuando con los aportes de (Forero, 2021), donde destaca que el desarrollo tecnológico crecerá a un nivel exponencial y donde la única constante de hoy será el cambio. Dentro de este escenario, las empresas que quieran perdurar en el tiempo tienen que saber cómo adaptarse y moverse más rápido que la competencia, sin dejar de consentir a sus clientes y desatender las necesidades de sus colaboradores. Para eso se establece la agilidad corporativa, la cual se define

como; la capacidad de una empresa u organización de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado tanto de manera interna como externa. Y aunque parezca un concepto de nueva aplicación en los últimos cinco años, la verdad es que el concepto de agilidad proviene de la palabra inglesa *agile*, la cual ya se aplica desde hace tiempo. Concretamente, nació en el 2001 con la firma del manifiesto ágil, aplicado en el desarrollo de software. De aquí salieron las bases para las metodologías ágiles o dinámicas. Si bien la agilidad corporativa en los procesos dio sus primeros pasos en el mundo del desarrollo de software, la verdad es que hoy en día es un concepto ampliamente difundido y con principios que se pueden aplicar a todas las industrias. Las empresas ágiles son aquellas que tienen una cultura organizacional que percibe los cambios proactivamente para actuar y ofrecer valor más rápido que la competencia. La aparición de las nuevas tecnologías ha cambiado la forma en como nos relacionamos, compramos y trabajamos, que, en la actualidad, se desarrolla de manera virtual. Esto ha contribuido con la popularidad de la agilidad corporativa, describe (Forero, 2021).

Los cambios en la transformación digital se producen minuto a minuto y el desarrollo tecnológico y organizacional tendrán más participación dentro de las empresas. Dicho con palabras de (Forero, 2021), para tener una estructura organizacional ágil, esta debe de funcionar de la siguiente manera,

- Dar respuesta rápida ante cualquier nueva demanda, otorgando valor añadido.
- Ser capaz de provocar el cambio, ser el pionero.

La agilidad corporativa tiene pros y contras. Dentro de las ventajas de la agilidad corporativa, podemos nombrar la siguientes:

- Las empresas ágiles ponen al cliente en el centro de la cultura organizacional.

- La agilidad corporativa en los procesos ayudará a conseguir y mantener un buen ritmo de producción.
- La agilidad corporativa permite incorporar constantemente mejoras en los procesos que perfeccionen la calidad y la entrega oportuna de productos o servicios.
- El factor humano toma gran relevancia, puesto que para la agilidad corporativa es necesario formar líderes autogestionados.
- Tener una estructura organizacional ágil facilitará la adopción de nuevas tecnologías que permitan establecer soluciones rápidas y favorecer a la flexibilidad dentro de la organización.
- Dentro de las ventajas de la agilidad corporativa, existen situaciones en las que aplicar el concepto de agilidad corporativa puede resultar inconveniente.
- En un equipo pequeño, no necesariamente se requiere una estructura organizacional ágil.
- Algunas funciones dentro de las empresas cuyos procesos son muy repetitivos o que se rigen por requisitos reglamentarios, como leyes, pueden no necesitar la agilidad corporativa.
- Adoptar el organigrama de una empresa ágil implica un cambio en el clima y el desarrollo organizacional, lo que puede generar mucha resistencia en empresas extremadamente rígidas.

Además, implementar este cambio requiere de una alta inversión de recursos y no solo de nivel económico, sino también de aprendizaje para construir un entorno que permita trabajar con agilidad corporativa de manera efectiva, (SOLVINGADHOC, 2018)

2.10.3. Orientaciones de la agilidad corporativa.

De acuerdo con (Sull, 2018), profesor de *London Business School*, se distinguen 3 tipos de agilidad corporativa:

- Agilidad corporativa orientada a la estrategia.

Este tipo de agilidad tiene el objetivo de detectar y cuantificar las oportunidades disruptivas que pueden cambiar las reglas del mercado. A través del diseño de sistemas de monitoreo que mantengan alerta a la organización sobre los cambios en su entorno y le den capacidad rápida de respuesta.

- Agilidad corporativa orientada al portafolio.

Esta agilidad posee la habilidad de movilizar o focalizar recursos como: económicos, talento de personal y enfoque de la gerencia, logrando cambios rápidamente desde las áreas menos atractivas o las menos funcionales del negocio hacia las más atractivas o rentables de la organización. Así es como las empresas ágiles responderán a los cambios del mercado.

- Agilidad corporativa orientada a la operación.

Se define como el conjunto de capacidades de explotar las oportunidades, detectadas por la agilidad de manera más efectiva que la competencia, por medio de la toma de decisiones informadas y los planes de acción a corto plazo.

De acuerdo con (Martin *et al.*, 2019), el cual menciona que toda empresa que quiera subsistir necesita adoptar al menos un tipo de agilidad y si es posible implementar las tres, esto aumentará la capacidad de respuesta ante algún cambio inesperado. Adoptar la agilidad corporativa no solo es trabajar con herramientas de gestión de proyectos o adoptar un marco de metodologías ágiles tales como: *SCRUM*, descrito como un sistema adaptable, interactivo, rápido, flexible y eficaz que está diseñado para entregar valor al cliente durante el desarrollo de un proyecto. El

objetivo primordial es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente a través de un entorno de transparencia en la comunicación, responsabilidad colectiva y progreso continuo. Por otro lado, la metodología *Kanban*, es una forma de ayudar a los equipos a encontrar un equilibrio entre el trabajo que necesitan hacer y la disponibilidad de cada miembro del equipo. Dicha metodología, se basa en una filosofía centrada en la mejora continua, donde las tareas se extraen de una lista de acciones pendientes en un flujo de trabajo constante. Dentro de la metodología *Kanban* se implementan tableros donde se centran en un método visual de gestión de proyectos que permite a los equipos visualizar sus flujos de trabajo y la carga de trabajo que tiene cada uno, afirma (Martins, 2022).

Para lograr la implementación de la agilidad corporativa, se requiere de un cambio de paradigmas a nivel organizacional que puede tomar años. Al respecto, (Fuentes, 2010) nos dice que, la agilidad corporativa es todo un camino de transformación. No es algo que se obtiene a corto plazo., se requiere mucho análisis y planeación por anticipado. La duración de un proyecto de transformación, dependiendo del tamaño de la empresa, puede durar de tres a cinco años. Sin embargo, cuando se presente un problema, la agilidad corporativa necesitará que cualquier persona dentro del grupo de trabajo pueda hacerse cargo. Existen múltiples maneras de tomar decisiones para adoptar una estructura organizacional ágil, pero siempre será mejor hacerlo de forma crítica e informada, logrando optimizar los tiempos de decisión, sin sacrificar la productividad o el crecimiento, aportes de (Benck, 2002).

Una de las características de una organización ágil es que cada miembro dentro de cada equipo tendrá cierto grado de poder de decisión. Dándole importancia a que cada uno conozca sus labores, así no se cruzarán las responsabilidades y la toma de decisiones será rápida y eficiente,

refiere (Fuentes, 2010). Una de las claves de la agilidad corporativa, consiste en fragmentar las tareas para simplificarlas e interactuar con ellas.

Por otro lado, también podemos aplicar la agilidad al liderazgo, podemos definir esto como la capacidad de liderar de una manera efectiva todo un cambio organizacional, construir equipos y poder manejar entornos comerciales desafiantes, de acuerdo con Naranjo *et al.*, (2018).

El líder que aplique la agilidad corporativa tendrá la capacidad de evaluar los riesgos, decidir con inteligencia y actuar rápidamente para satisfacer un entorno que cambia rápidamente y en paralelo podrá lograr los resultados esperados, así como desarrollar la capacidad de que otros colaboradores puedan para hacer lo mismo. Se han identificado cinco impulsores clave del liderazgo ágil, para cambiar la forma en que las organizaciones deben de realizar el trabajo, argumenta (Mollor, 2020).

1. La integridad, la cual se refiere al atributo del liderazgo más importante, pero a menudo se pasa por alto o solamente se considera como algo que los líderes simplemente tienen o no tienen. Sin embargo, se cree que cualquier líder puede desarrollar integridad. La combinación de autoconciencia y responsabilidad acelera el desarrollo de los líderes para que sus mentalidades y comportamientos se rijan por principios de integridad.
2. La innovación. Los líderes ágiles deben tener un enfoque innovador, una curiosidad natural sobre sus entornos, introduciendo y fomentando nuevas ideas y creando una cultura de aprendizaje. El papel del líder ágil es menos de mando, más de control, por lo que este debe ser considerado un facilitador. Un líder ágil debe tener un compromiso implacable de servir a los clientes, así como estar dispuestos a desafiar las formas comunes de realizar actividades e impulsar el cambio en sus trabajadores.

3. La urgencia. Los líderes ágiles encarnan un sentido de urgencia, aportan enfoque a la organización al establecer metas desafiantes y mantener una cadencia constante. Toman decisiones rápidamente con datos imperfectos para mantener a la organización avanzando.
4. El compromiso. Los líderes ágiles crean compromiso en toda la organización. Son inclusivos a través de fronteras, generaciones y geografías. Abarcan redes complejas de partes interesadas para fomentar la colaboración interfuncional para generar un rendimiento óptimo. Otra clave para la optimización del talento es la idea de desarrollar líderes en todos los niveles, los líderes ágiles tiran de múltiples palancas para generar compromiso en los contribuyentes individuales y entienden que el compromiso genera productividad.
5. La dirección. Los líderes ágiles crean dirección para la organización y alinean a las personas con los recursos para poder cumplirla. Se centran en eliminar los impedimentos y empoderar a los equipos para que se autoorganicen y se hagan cargo de su trabajo. Son transparentes en su comunicación y fomentan un libre flujo de información para adaptarse rápidamente al cambio.

Los líderes ágiles crearán por ende una cultura ágil basada en valores organizacionales compartidos que alinearán sus estrategias comerciales con las estrategias que permitan el desarrollo del capital humano, afirma (Mollor, 2020).

2.10.4. Variables de correlación explicativas entre el liderazgo y la agilidad corporativa.

En la actualidad dentro de todas las organización se llevan a cabo, estudios sobre la satisfacción laboral, el clima organizacional y su relación que tienen con el liderazgo, dichos estudios son importantes debido a que muchas de las técnicas usadas por el investigador, como son; métodos de estudio, simplificación de las tareas, diseño laboral, distribución de la

organización, así como la ergonomía laboral, deben tener en cuenta el impacto que tienen en el capital humano, impacto que puede ser beneficioso si en la aplicación de las técnicas se pide y se toma en cuenta la participación de los colaboradores involucrados. Sin embargo, dentro de la presente investigación se pretende ligar los estudios anteriormente realizados con la agilidad corporativa.

Determinado la correlación que existe entre las variables inherentes al liderazgo y a la agilidad corporativa, determinando así la influencia que estos tienen dentro del clima y del desarrollo organizacional. Si se requiere implementar la agilidad corporativa, se debe buscar un rediseño dentro de la organización. Actualmente se deben de considerar dos razones principales para que se realice un rediseño dentro del trabajo o de la organización, con el único objetivo de mejorar la calidad de vida del trabajador, pero en paralelo se pretende incrementar los recursos económicos de la organización, logrando los objetivos establecidos y manteniendo la continuidad de la empresa.

Si aplicamos el enfoque clásico de crecimiento organizacional, donde se da muy poca atención al capital humano, no se podrá continuar con un rediseño del trabajo si no se conocen las necesidades y aspiraciones del trabajador tanto dentro como fuera de la organización. Hoy en día es indispensable prestar mayor atención al capital humano, por lo que, para resolver este problema, la administración de la empresa debe de implementar un proceso de cambio en todas las actividades laborales para que estos tengan todos los atributos que la gente desea y a la par se ira rediseñando la organización, logrando el ambiente que la gente busca. Considerando este enfoque se logra un crecimiento total, tanto en el nivel de vida del trabajador, así como la expansión de la organización, así lo considera (Aldape *et al.*, 2011).

A continuación, se presentan las siguientes tablas con los variables pertenecientes a el liderazgo y a la agilidad corporativa que serán estudiadas en la presente investigación.

Dentro de las variables del liderazgo se establecen cinco como principales en el presente estudio; comunicación, conocimiento, confianza organización y visión estratégica. Podemos describir las caracterices más destacables de cada una:

1. Comunicación. La primera variable se considera clave en todo los lideres, esta habilidad es fundamental para poder transmitir las ideas, metas y objetivos a los subordinados, también es importante poder establecer un comunicación bilateral o retroalimentación con el trabajador, con el fin de obtener una crítica constructiva que fortalezca cada una de las partes involucradas.

2. Conocimiento. Este se logra con la experiencia, siendo esta parte del conocimiento tácito, pero se debe de complementar con la formación académica, ya sea a través de posgrados, seminarios, cursos o actualizaciones constates. No solo los niveles directivos, están obligados actualizarse, también los niveles administrativos y operativos están obligados a formarse académicamente. El conocimiento debe ser transmitido a los colaborades de tal forma que pueda ser considerado parte del conocimiento explicito.

3. Confianza. La variable medular para poder establecer la delegación, siendo este un proceso que otorga a una persona facultades y poderes de representación, en resumidas palabras, dar la libertad de actuar sin temor a las represalias.

4. Organización. Consiste en establecer el mejor sistema o estructura donde van a coexistir personas con diferentes roles, utilizando los mismos recursos y con el único fin de lograr los objetivos y metas establecidas, aquí el líder debe de reconocer las habilidades de cada persona, para poder maximizar los resultados. La correcta organización dejará que cada colaborador realice lo que mejor sepa hacer.

5. Visión estratégica. En esta variable el líder debe definir los escenarios futuros, tomando en cuenta las condiciones y decisiones presentes, logrará establecer el camino correcto de la organización de una forma intuitiva, pero a la vez racional.

Tabla 6. Variables por considerar dentro del liderazgo.

Variable	Alcances
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los grandes líderes siempre se han diferenciado por tener grandes dotes de oratoria, pero es tan importante saber hablar cómo escuchar.
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Un gerente también debe ser una persona resolutiva, es decir, una persona con recursos y conocimientos para resolver problemas.
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. • Capacidad de delegación.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes piensan en los detalles, planifican, deben saber manejar y organizar los recursos que tienen a su disposición
Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia para lograr objetivos a largo plazo. • Las metas dirigen las acciones de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Fuente: CEDERED (2019).

Dentro de las variables de la agilidad corporativa se establecen cinco principales; adaptación al cambio, servicio al cliente, cultura organizacional, administración del compromiso e innovación.

1. Adaptación al cambio. Siendo esta una habilidad que permite entender y saber actuar ante los cambios sin perder de vista el objetivo final, la adaptación puede generarse al iniciar un proyecto o incluso antes de terminar uno ya trabajado con anterioridad, el objetivo consiste en encontrar un nuevo rumbo ante algún cambio disruptivo en la planeación inicial.

2. Servicio al cliente. Este se define como el soporte y la atención brindada en cada una de las etapas de comercialización de un producto o servicio a los principales consumidores, esto permitirá mejorar la experiencia de compra y garantizar compras futuras, recomendaciones y detonará en la ampliación del mercado.

3. Cultura organizacional. Se considera como el conjunto de normas, reglas, creencias y valores que se comparten dentro de una organización, las cuales permiten dar pertenecía e identificación a una organización en particular.

4. Administración del conocimiento. Consiste en tomar en cuenta, los valores intangibles como el capital intelectual, el cual genera una ventaja competitiva dentro de una organización. La administración del conocimiento permite afrontar la incertidumbre y la desorganización, busca comprender las situaciones de una manera multidimensional.

5. Innovación. Esta variable consiste en introducir novedades en procedimientos o procesos así como modificaciones en las estructuras ya existentes, de tal forma que se puedan romper paradigmas o teorías que se consideran como modelos estrictos a seguir ya que fueron creados desde inicios de la organización, siendo considerados estos como irrompibles o irrefutables, es aquí donde la labor del líder consistirá en renovarlos o cambiarlos de tal forma que sea capaz de crear nuevos modelos, procesos, instructivos o procedimientos a seguir dentro de las empresa y que su alcance final no pierda el principal enfoque, el cual consiste en lograr los resultados deseados dentro los plazos establecidos, corto, mediano o largo plazo.

Tabla 7. Variables por considerar dentro de la agilidad corporativa.

Variable	Alcances
Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar que los requisitos cambian, incluso en etapas tardías del desarrollo.
Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Período de tiempo de respuesta más corto posible y mayor comunicación con cliente.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Darles el entorno y el apoyo que necesitan los trabajadores y confiarles la ejecución de las tareas.
Administración del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de almacenar, controlar y difundir el conocimiento dentro de la organización.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Continuación, ajuste y perfeccionamiento de comportamientos o procesos.

Fuente: *Instituto Agile* (2021).

Si una industria desea reconvertir su organización y sus áreas de trabajo, es indispensable que cuente con la información técnica, objetiva y subjetiva relacionada con los comportamientos, conocimientos, intereses y necesidades de los trabajadores, no todas las áreas dentro de una organización se comportan de la misma manera, por lo tanto, no se pueden medir o evaluar de manera similar, la labor del líder debe dictar el tipo de estrategia a seguir en cada departamento.

Una de las alertas principales que indican que el clima organizacional se está debilitando, sería la disminución en la satisfacción laboral. Por lo cual, antes de reconvertir el trabajo o las actividades, se necesita conocer el grado de satisfacción laboral al mismo grado de conocer los objetivos de la organización. Esto podrá lograrse mediante encuestas, entrevistas o diálogos ya sean formales o informales con el trabajador. Una vez identificados los puntos a reconvertir o reorganizar, la aplicación adecuada y el entendimiento correcto de liderazgo, así como de agilidad corporativa serán los pilares necesarios para alcanzar la innovación estratégica y el desarrollo

organizacional deseado. La obtención de la información adecuada dependerá mucho de la técnica utilizada, el uso de estos datos requerirá un criterio con una capacidad amplia en la toma de las acciones y decisiones apropiadas para producir resultados satisfactorios.

Dentro la presente investigación se determinará el nivel de conocimiento que actualmente tienen los colaboradores acerca de la agilidad corporativa, Se determinará si existe un mal entendimiento, un entendimiento nulo o una indiferencia acerca de los alcances favorables que tiene la aplicación de estos conceptos dentro de una empresa que requiere un cambio organizacional rápido y efectivo. Determinaremos la influencia que tiene el liderazgo al implementar la agilidad corporativa, la cual será determinante para una exitosa aplicación de modo que genere impactos altamente significativos.

Los sistemas e instrumentos de medición necesarios para la obtención de estos datos se explicarán a detalle en el Capítulo 3. Diseño Metodológico, el objetivo consistirá en buscar los factores o actividades que ayuden a mejorar el clima organizacional, así como los procesos que motiven al desarrollo organizacional, todo esto con el fin de coadyuvar a una mejora en la calidad de vida del trabajador y que en paralelo la empresa logre más resultados y optimice recursos. Este sistema cíclico debe ser mantenido día con día ya que la satisfacción en el trabajo debe ser dinámica ya que esta se puede perder rápidamente más de lo que se tarda en lograr, si la organización solo se concentra en generar recursos económicos.

Capítulo 3. Diseño metodológico

Introducción

La presente investigación, se llevó a cabo a través de la ruta metodológica mixta, dentro de la cual se reunieron los atributos cualitativos y cuantitativos que se encuentran relacionados con el liderazgo y con la agilidad corporativa, obteniendo como resultado un estudio más completo y detallado del impacto que tiene cada uno de estos conceptos dentro del desempeño del clima y del desarrollo organizacional. Considerando que el ser humano es una entidad de complejo entendimiento, el uso de la ruta metodológica mixta logró brindar versatilidad y amplia capacidad de análisis para la presente investigación.

Dentro del presente capítulo se detalló el alcance descriptivo de la investigación. Haciendo uso de la observación dentro de una muestra determinada, se analizaron todos los factores inherentes al entorno laboral, tales como: la atención y el interés que presta el colaborador en sus actividades diarias es importante tomar en cuenta las percepciones que tienen los trabajadores hacia las tareas realizadas, detectar la imagen que tiene cada uno de su jefe inmediato y sobre todo escuchar las reflexiones o comentarios que ellos mismos realizan sobre sus centros laborales. Dentro de un estudio descriptivo se pueden conocer todas las amenazas que limitan o intimidan al trabajador, así como todas las habilidades o virtudes que le permitirán crecer dentro de cualquier entorno laboral, de acuerdo con (Collado *et al.*, 2014).

Dentro de las generalidades de la investigación científica, se pudo realizar una planificación rigurosa de los sistemas de medición pertenecientes a cada una de las variables observadas en cada uno de los conceptos anteriormente mencionados y sustentados por la teoría descrita en el marco teórico, se definió a detalle cada uno de los instrumentos y métodos que se utilizaron para la obtención de datos necesarios para la interpretación de los resultados.

Siguiendo con la estructura del capítulo diseño metodológico; se revisó a profundidad la caracterización mixta de la investigación, en este punto se pudo ver a detalle todos los alcances relacionados con este tipo de investigación.

Se mostraron las dimensiones tanto cualitativas como cuantitativas de la investigación, tales como: conceptos, atributos y las relevancias que tienen cada uno de los métodos al ser aplicados a nuestro tema de investigación.

Dentro de este capítulo se explicó el diseño de los instrumentos de medición y recolección de información, así como la metodología de la aplicación de cada uno para la obtención de datos.

Se pudo resaltar los beneficios de una correcta implementación del liderazgo y de la agilidad corporativa, siendo esta última considerada una innovación estratégica que tiene como objetivo, la mejora continua en todos procesos, maximizando todos los recursos disponibles dentro de las organizaciones, fomentando el crecimiento del clima y desarrollo organizacional.

3.1 Generalidades de la investigación científica dentro de las ciencias sociales.

La investigación científica, no es solamente un conjunto de habilidades y técnicas, sino también se considera como una forma de pensamiento. Dentro de este marco de referencia, los investigadores generalmente cuestionan lo que se puede observar, intentando explorar, comprender y explicar a profundidad sus observaciones, tratando de sacar conclusiones e interpretaciones para mejorar su habilidad práctica y ampliar así su base de conocimientos.

Una de las funciones principales de la investigación científica, es obtener suficiente información sobre un problema de investigación, para ello se considera importante que exista una diferenciación entre conocer: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? sucede algún fenómeno, esto ayudará a resolver un problema más fácilmente un problema en cuestión.

Uno de los tipos de investigación científica más relevantes y aplicados es la investigación descriptiva, la cual se considera muy útil cuando se realizan investigaciones cuyo objetivo es identificar las características, frecuencias, tendencias, correlaciones y las categorías sociales.

Este tipo de investigación toma un problema con poca o ninguna información relevante y le da una descripción detallada o ampliada, utilizando métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos de acuerdo con (Sahin y Mete, 2021), La investigación descriptiva tiene como objetivo detallar con precisión un problema de investigación. Lo que implica la recopilación de datos con el único fin de probar las hipótesis o de responder preguntas sobre el estado actual del sujeto de estudio.

Su principal propósito consiste en; explicar o validar algún tipo de hipótesis u objetivo cuando se trata de un grupo específico de personas. Cuando usamos este tipo de investigación se debe tener en cuenta que el objetivo debe ser cuantificar las variables que nos interesan. Dentro de las técnicas de investigación descriptiva se encuentran; la observación participante, cuestionarios, entrevistas, grupos focales, experimentos, análisis de datos secundarios, estudios de archivo y de campo, así como los métodos mixtos, los cuales se componen de una combinación de alguno de los anteriores. La técnica de investigación descriptiva más común es el cuestionario, siendo este parte del alcance cuantitativo y que incluye instrumentos tales como: cuestionarios multifactoriales, encuestas telefónicas y encuestas nominativas o semiestructuradas, así lo consideran (Sahin y Mete, 2021).

La presente investigación es de tipo cualitativo con alcance descriptivo-correlacional, con enfoque mixto y transversal.

Dentro de los alcances descriptivos se tiene como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro

fenómeno que se someta a un análisis. En otras palabras, estos miden los datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. Dentro de este tipo de alcance, el investigador selecciona una serie de cuestiones que denomina variables y después recaba toda la información posible sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga y por consiguiente describirlo o caracterizarlo, señalan (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Considerando lo anterior, la presente investigación, se considera de alcance descriptivo, la cual tuvo como propósito, dar a conocer los estilos de liderazgo que actualmente están siendo utilizados dentro de una empresa automotriz en el estado de San Luis Potosí. Se determinó si el personal directivo, administrativo y operativo entienden e implementan perfectamente el liderazgo y como este influye en la implementación de la agilidad corporativa, siendo este un factor de cambio diferenciador para la mayoría de las organizaciones, aportes de (Foster y Leybourn, 2021).

3.2 Dimensión correlacional de la investigación.

Los estudios correlacionales, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto en particular. Así, los estudios correlacionales pretenden responder a las preguntas de investigación inicialmente planteadas. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos conceptos o variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vinculaciones entre tres, cuatro o más variables. Estos tipos de estudios, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas, las describen y finalmente las cuantifican y analizan su vinculación. Su utilidad principal, consiste en saber cómo se puede comportar un concepto, elemento o variable cuando existe una vinculación con otras variables o elementos, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Por otra parte, las correlaciones pueden ser positivas, cuando son directamente proporcionales o

negativas cuando estas son inversamente proporcionales. Si la correlación es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si la correlación es negativa, implica que los casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en otras variables.

La investigación correlacional tiene en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

Por otro lado, y de acuerdo con (McLeod, 2020), existen 3 tipos de investigación correlacional, los cuales son; investigación correlacional positiva, investigación correlacional negativa e investigación correlacional nula. Cada uno de estos tipos se define por sus características peculiares.

- Investigación correlacional positiva (+).

La investigación correlacional positiva es un método de investigación que involucra dos variables que son estadísticamente correspondientes donde un aumento o disminución en una variable creará un cambio similar en la otra. Un ejemplo de esto se da cuando existe un aumento en la remuneración de los trabajadores y a su vez también existe un aumento en los precios de los bienes y servicios, aquí podríamos determinar que el incremento al salario no podrá ser visto por el trabajador como un ingreso extra ya que dicho incremento amortizará los pagos con incrementos de precios en los bienes diarios y necesarios de consumo.

- Investigación correlacional negativa (-).

La investigación correlacional negativa es un método de investigación que involucra dos variables que son estadísticamente opuestas donde un aumento en una de las variables creará un efecto alternativo o una disminución en la otra variable. Un ejemplo de correlación negativa consistirá en la existencia de un aumento en los precios de los bienes y servicios cual provocará como resultado una disminución en la demanda o consumo de estos.

- Investigación correlacional nula (0).

La investigación correlacional nula o con valor cero, se considera un tipo de investigación correlacional que involucra dos variables, pero que no están necesariamente conectadas estadísticamente. En este caso, un cambio en una de las variables no puede desencadenar un cambio correspondiente o alternativo en la otra variable. La investigación correlacional cero atiende a variables con relaciones estadísticas vagas o sin conexión entre ellas.

Por mencionar un ejemplo, la riqueza y la paciencia pueden ser variables bajo la investigación correlacional cero porque son estadísticamente independientes, cualquier cambio en una de estas variables no genera un cambio dependiente a la otra variable. Los patrones de cambio esporádicos que ocurren en variables con correlación cero suelen darse por la casualidad y no como resultado de la inclusión mutua correspondiente o alternativa, según expresa (McLeod, 2020).

La presente investigación, se consideró de tipo correlacional, ya que su propósito consistió en encontrar las mayores correlaciones posibles entre los estilos de liderazgo con la agilidad corporativa, tomando en cuenta a todas las áreas correspondientes en sus diferentes niveles, tanto directivos, administrativos y operativos. Se determinaron los impactos que se generaron debido al desconocimiento de la innovación estratégica agilidad corporativa, en conjunto con una mala implementación del liderazgo, Se analizó y detalló la influencia que tienen ambos conceptos directamente con el clima y el desarrollo organizacional.

Una correlación se puede expresar visualmente y esto se puede observar dibujando un diagrama de dispersión, también conocido como gráfica de dispersión. Este tipo de diagrama consiste en una visualización visual que muestra las relaciones o asociaciones entre dos o más variables numéricas o covariables y que se representan con puntos en un eje vertical y uno horizontal, tratando de mostrar la afectación de una variable a otra.

Un gráfico de dispersión indica la fuerza y la dirección de la correlación entre las variables y covariables, así lo argumenta (McLeod, 2020). El valor de las correlaciones resultantes se graficó y se demostró por medio del programa *RStudio Software*, el cual es un paquete de *software* estadístico y de desarrollo interactivo que es utilizado dentro de un lenguaje de programación. Este programa facilitó el análisis de los datos por medio de la visualización de estos. Creando estadísticas, graficas e informes automatizados. Actualmente esta plataforma es utilizada por muchos investigadores en diversos campos, incluyendo biomedicina, epidemiología, sociología y ciencias sociales.

3.3 Determinación de las variables de correlación independientes y dependientes.

Para poder explicar las variables dependientes e independientes que impactan el clima y el desarrollo organizacional y las cuales tienen mayor significancia en la aplicación correcta del liderazgo y de la agilidad corporativa, se realizaron esquemas visuales para su mayor entendimiento, comprensión y conocimiento de la ubicación de cada variable involucrada en la presente investigación.

Figura 5. Variables dependientes de la investigación.



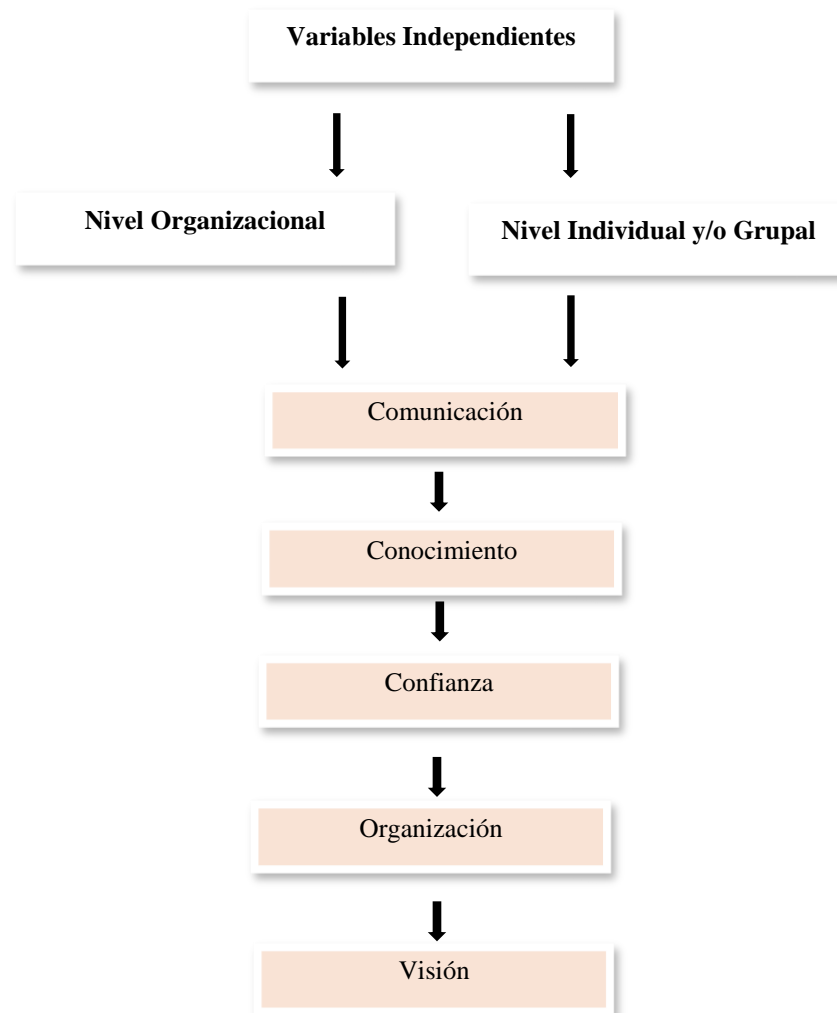
Fuente: Elaboración propia (2022).

Lo que se pudo observar a través de este esquema, se interpretó de la siguiente manera: dentro de las variables dependientes, las cuales se clasifican en dos niveles principales: 1) Nivel organizacional; dentro de este nivel, se encuentran contendías las variables de estructura, las variables de tecnología y las variables de entorno. 2) Nivel individual y/o grupal: dentro de este nivel, solo están contenidas las variables que tiene alguna relación con las personas ya sea cómo individuos o como grupos.

Considerando lo anterior, dentro de las variables dependientes que se determinaron para la presente investigación y que tienen impacto dentro del nivel organizacional, se consideraron las variables de estructura, tales como: desarrollo organizacional, clima organizacional, innovaciones estratégicas y agilidad corporativa.

Dentro de un entorno de alta competencia, la innovación se ha convertido en un aspecto estratégico para que las empresas logren su permanencia en el mercado, para lograrlo se debe de cuidar todos los elementos de la organización que influyen para que sean novedosas. Saber valorar al capital humano como un capital intangible, comprender su relación con los grupos o equipos de trabajo, así como su participación en los resultados. La combinación de estos factores logrará un impacto significativo en el clima organizacional y a su vez desarrollará la capacidad de innovación del personal al interior de la organización, (OECD, 2018), El clima organizacional, se asocia con factores tales como: apoyo laboral, salud organizacional, satisfacción laboral, cultura organizacional y compromiso laboral, todas estas características pueden ser detalladas y analizadas dentro de las variables dependientes que afectan al entorno organizacional y que se encuentra dentro del nivel estructural.

Figura 6. Variables independientes de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Lo que se logró observar a través del esquema anterior, se interpretó de la siguiente manera.

Las variables independientes, también se clasifican en dos niveles principales: 1) Nivel organizacional y 2) Nivel individual y/o grupal. La diferencia radica en que las variables encontradas se asocian y se aplican en ambos niveles, de tal forma que estas se alinean de acuerdo con las necesidades de la presente investigación. Las variables seleccionadas fueron: comunicación, conocimiento, confianza y organización y visión. Todas las variables independientes tienen interacciones simultáneas con las otras variables, lo que da lugar a poder

analizarlas bajo la teoría de la complejidad. Así mencionada teoría logra que una condición o condiciones dentro de un universo, integrado y variado se pueda entender mediante habituales métodos simples, mecánicos o lineales. Mediante estos métodos se podrá entender todas las partes que integran el universo, incluso fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados o con interacción entre sí podrán entenderse, analizarse e interpretarse a través de esta teoría.

La complejidad es de naturaleza emergente, similar ha de donde nace la innovación, el aprendizaje y la adaptación, así lo menciona (Arévalo, 2020). Mas adelante en este mismo capítulo, se detalló como se midió y utilizó este modelo en la presente investigación. Los esquemas anteriormente mostrados y detallados ayudan a definir el modelo final de variables tanto: dependientes como independientes que más describen a la agilidad corporativa y al liderazgo, como se puede apreciar en la tabla inferior, las variables están mostrando una correlación lineal, sin embargo, dentro de este mismo capítulo se vieron las interacciones simultaneas que tienen cada una de las variables entre sí. Esta interacción podrá validarse mediante el modelo de ecuaciones estructurales y a su vez se pudo visualizar y describir utilizando el modelo o teorema de la telaraña.

Tabla 8. Variables de correlación lineal entre el liderazgo y la agilidad corporativa.

Variable 1		Variable 2	Modalidad de Medición
Comunicación	➔	Servicio al Cliente	Cuestionario
Conocimiento	➔	Adaptación al cambio	Cuestionario
Confianza	➔	Cultura Organizacional	Cuestionario
Organización	➔	Administracion del conocimiento	Entrevista
Visión Estratégica	➔	Innovación	Entrevista

Fuente: *Elaboración Propia (2022).*

3.4 Caracterización mixta de la investigación.

Toda investigación se inicia con una idea que se va desarrollando paulatinamente. Pero para comenzar una investigación primero se necesita conocer y entender las rutas que han sido desarrolladas por las comunidades científicas y que son necesarias para estudiar cualquier tema, fenómeno, planteamiento o cuestionamiento. Hay tres rutas fundamentales, tales como: la cuantitativa, la cualitativa y la conjunción de las dos anteriores, la ruta mixta. Durante la mayor parte del siglo pasado, algunos investigadores consideraron que los enfoques cuantitativos y cualitativos eran contrarios y no se podían mezclar, sin embargo, la ruta mixta, permite la combinación de los dos enfoques anteriores haciéndolos totalmente indispensables. Otros investigadores no se preocuparon por la supuesta incompatibilidad entre los métodos cuantitativos y cualitativos y así decidieron crear el enfoque mixto, aceptando a los tres enfoques como rutas posibles dentro de la investigación científica, así refieren (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En el siglo XX y parte del actual, para ciertos expertos el esquema de investigación consiste en predecir primero un paradigma; luego, encontrar el enfoque, donde regularmente si el paradigma era positivista o derivado de este, el método debía ser cuantitativo; si era fenomenológico o constructivista, el método debía ser cualitativo. Sucesivamente, se planteaba el problema de investigación de acuerdo con el enfoque elegido.

La ruta mixta, se define como la investigación que entrelaza las dos dimensiones, las conjunta y logra una mayor interacción con el objetivo de potenciar cada dimensión y lograr una mejor interpretación de los resultados esperados. Los métodos mixtos o también conocidos como híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis con el fin de realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr así un mayor entendimiento del fenómeno bajo investigación.

En la ruta mixta se utiliza la evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias sociales, de acuerdo con (Cuir-Gunby y Schutz, 2017); (Creswell, 2013); (Lieber y Weisner, 2010), citados por (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

De acuerdo con lo anteriormente explicado, se considera que la presente investigación tuvo un enfoque mixto, dado que la investigación reunió las características tanto cualitativas como cuantitativas, describiendo los elementos inherentes al liderazgo y a la agilidad corporativa.

Se sumaron indicadores numéricos y métodos estadísticos, con los cuales se logró encontrar las repuestas a las preguntas planteadas y se encontraron todas las variables que influyen en el clima y en el desarrollo organizacional. Determinando así el porcentaje de entendimiento que tienen los colaboradores dentro de la organización y a su vez se proporcionaron actividades, estrategias y métodos que favorecen el crecimiento de la empresa y de los empleados.

3.4.1 Dimensión cuantitativa de la investigación y sus características principales.

El significado original del término cuantitativo proviene del latín *quantitas*, el cual se vincula principalmente a conteos numéricos y métodos matemáticos, según indica (Niglas, 2010).

Actualmente, representa un conjunto de procesos organizados de manera secuenciada que ayuda a comprobar ciertas suposiciones. Donde cada fase precede a la siguiente y no podemos evitar o saltarnos pasos, el orden se considera sistemático, aunque desde luego, podemos redireccionar en alguna etapa. Ser parte de una idea que se delimita y que una vez acotada y entendida, se puedan establecer objetivos y preguntas de investigación, revisando la literatura o referencias bibliográficas, se podrá construir un marco informativo tomando como referencia esta perspectiva teórica.

Dicho lo anterior, la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y a su vez probar hipótesis, de acuerdo con (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Como parte de la ruta cuantitativa se detallarán las variables, más significativas dentro del liderazgo y de la agilidad corporativa. Tanto los elementos como las variables pueden ser internas o externas. En el presente estudio se determinaron las que tuvieron mayor relevancia o influencia en el clima y el desarrollo organizacional. El instrumento más utilizado dentro de la ruta cuantitativa es el cuestionario, este se basa en datos numéricos que se utilizan con un enfoque más científico. El cuestionario se define como un tipo de instrumento de recopilación de información, que consisten en un conjunto prediseñado de preguntas normalizadas, cerradas o abiertas dirigidas a una muestra socialmente representativa de individuos, con el fin de conocer sus opiniones o visiones respecto de alguna problemática o asunto que les afecta, de acuerdo con (Arteaga, 2020).

Los resultados son más fáciles de analizar, ya que se estudian los datos de manera estadística y permiten sacar conclusiones basadas en números y no en asunciones o simples pensamientos. Con la aplicación de un cuestionario de tipo descriptivo y de aplicación por medio de una plataforma digital, se pudo obtener datos que ayudaron a resolver el planteamiento del problema de investigación, determinado que la falta de entendimiento del concepto liderazgo impide que una innovación estratégica como lo es la agilidad corporativa tenga una implementación inadecuada. La capacitación es esencial para aplicar una innovación, sin esta cualquier innovación carecerá de sentido.

Para recabar toda la información necesaria y realizar el análisis de datos y medición de los estilos de liderazgo en los mandos gerenciales, se utilizaron cuatro cuestionarios, dos cuestionarios de liderazgo multifactorial de elaboración propia, los cuales constan de 30 reactivos cada uno,

mismo permitieron evaluar, el liderazgo, el clima y el desarrollo organizacional entre los gerentes, el personal administrativo y operativo. El primer cuestionario tiene un enfoque hacia el autoliderazgo y el segundo tiene un enfoque del liderazgo orientado hacia las personas y los resultados. Así como la aplicación de dos cuestionarios adicionales, donde el primero consta de 20 reactivos, que miden la agilidad corporativa y el segundo está compuesto por 16 reactivos que miden la gestión de conocimiento, así como su orientación hacia los resultados esperados.

El cuestionario de liderazgo multifactorial tuvo su aplicación en la teoría del liderazgo multifactorial, la cual facilito la estimación válida y confiable de dos dimensiones o variables dependientes clave, conocidas como resultados de liderazgo y que son: la efectividad del liderazgo y la satisfacción laboral. Después de la introducción de este cuestionario, la evaluación de estas dimensiones en los estudios empíricos se ha llevado a cabo a través de la imagen del empleado, creando diferencias basadas en las percepciones de cada uno de los colaboradores, que de algún modo intentan seguir las instrucciones y sugerencias del líder, es decir, de su seguidor.

Así, dentro de este contexto, la teoría del liderazgo multifactorial enfatiza el impacto equilibrado del liderazgo en ambos casos como: la tarea y el empleado. Esta demostró empíricamente que cuando los empleados perciben su liderazgo como efectivo, se declaran satisfechos con su trabajo. De tal forma que, cuando los empleados expresan satisfacción con su trabajo, ven el liderazgo aplicado como efectivo. Un liderazgo bien implementado y una alta satisfacción laboral serán dos hechos interrelacionados dentro de una organización exitosa, de acuerdo con (Samanta, 2018).

Se utilizaron cuestionarios de elaboración propia, las cuales pretenden medir todos los factores que inciden y motivan la aplicación de la agilidad corporativa, del concepto de liderazgo y

de la gestión del conocimiento, determinando en consecuencia la influencia que estos tienen sobre el clima y el desarrollo organizacional.

Los cuestionarios se realizaron tanto al personal directivo como al personal administrativo, considerando en total veinte puestos gerenciales, ochenta puestos administrativos y ochenta posiciones operativas. El objetivo principal fue medir y analizar la visión que tienen respecto a ambos principios, los modelos de cuestionarios que se aplicaron en la presente investigación serán presentados más adelante dentro del presente capítulo.

3.4.2 Dimensión cualitativa de la investigación y sus características principales.

El término cualitativo tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter, elementos y propiedades de los fenómenos, así lo señala (Niglas, 2010). Con el enfoque cualitativo se estudian fenómenos de manera sistemática, sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego retomar al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, realiza ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando y lo que ocurre. De igual forma, se plantea el problema de investigación, pero normalmente no es tan específico o claro como en la investigación cuantitativa. El modelo o dimensión cualitativa se va enfocando paulatinamente. La investigación se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. Este tipo de investigaciones suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y del análisis de datos. La acción de búsqueda se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, resultando en un proceso redondo en el que la secuencia no siempre es la misma y puede variar en cada estudio o investigación, a juicio de (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Dentro de la presente investigación, como parte de la ruta cualitativa, se describieron los elementos que más describen e inciden en el liderazgo y en la agilidad corporativa, dicha información se complementó con la realización de una entrevista semiestructurada. Definiendo a la entrevista como una de las técnicas más efectivas y utilizadas para la recolección de datos dentro de esta ruta. La entrevista semiestructurada se define como una estrategia de recopilación de datos cualitativos en la que el investigador hace una serie de preguntas predeterminadas, pero de forma abierta, permitiendo que el entrevistado puede expresarse libremente y este amplie la información que de inicio puede ser limitada. El investigador tiene mayor control sobre las preguntas dentro de la entrevista estructurada. Por otro lado, en las entrevistas no estructuradas que utilizan preguntas cerradas, no existirá como tal un rango fijo de respuestas a cada pregunta, de acuerdo con (Arteaga, 2020). La entrevista no estructurada se realiza en conjunto con la recopilación de datos de observación. Sin embargo, las entrevistas semiestructuradas serán la única fuente de datos para un proyecto de investigación cualitativa y suelen programarse de antemano a una hora y lugar determinado. Generalmente se conforman de un conjunto de preguntas abiertas predeterminadas y otras preguntas irán surgiendo del diálogo entre el entrevistador y los entrevistados.

La entrevista se realizó al directivo de más alto grado dentro de la organización. El objetivo principal fue medir y analizar la visión que él tienen acerca del liderazgo aplicado por sus gerentes, así como el grado de conocimiento e influencia que tiene del concepto de agilidad corporativa dentro de la organización. El modelo de entrevista semiestructurada que se aplicó en la presente investigación será presentado más adelante en el presente capítulo.

3.5 Dimensión transversal o transaccional de la investigación.

Con base en el tiempo en que se realizó la investigación, esta se consideró de tipo transversal ya que los instrumentos de recopilación de datos fueron aplicados en un momento y en una población determinada.

Los diseños transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento o en un tiempo único. Su propósito normalmente consiste en: describir las variables dentro de un grupo de casos, muestra o población, o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado. Estos diseños evalúan una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo establecido. A su vez pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo y abarcar uno o más grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos, señala (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La presente investigación se realizó en el periodo de enero 2022 a junio 2024, considerando este intervalo de tiempo, como el necesario para llevar a cabo la investigación y así obtener los resultados deseados. En ciertas ocasiones, el interés del investigador consistirá en analizar cambios con el paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, las relaciones entre estas; aún más, a veces ambos tipos de cambios. Entonces se podrá disponer de los diseños longitudinales, cuando se recolecten datos en diferentes momentos o períodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Finalmente, y mencionado lo anterior, la investigación se consideró no experimental dado que no se manipularon las variables y únicamente se presentaron las situaciones que se encontraron dentro del período de tiempo previamente establecido.

3.6 Variables latentes o estructurales.

Para la obtención de información complementaria se aprovechó el uso de las variables latentes o estructurales, las cuales no se usan exclusivamente en las ciencias sociales, sino que actualmente generan gran utilidad en otro tipo de ciencias.

Esto se debe a que las ciencias sociales a menudo se ocupan de conceptos que son construcciones adicionales y que afectan directa o indirectamente variables medibles, las cuales son típicas de las ciencias físicas. Sin embargo también dentro de la psicología y la sociología existen tales variables latentes. Tanto las actitudes como las habilidades que se mencionan en el discurso de estos sujetos como cosas que ocurren en cantidades variables y, por lo tanto, aparecen en la teoría como variables cuantitativas. Se podría afirmar con justicia que la aspiración de estos sujetos a ser considerados como ciencias depende del éxito con el que se puedan cuantificar las variables latentes, describen (Bartholomew *et al.*, 2011).

Las variables latentes o estructurales se pueden clasificar en varios tipos. Por mencionar un ejemplo, la inteligencia, la cual se concibe como un proceso continuo, debido a que debe ser constantemente actualizada y trata de buscar una escala en la que se puedan ubicar los individuos dentro de la organización. En otro contexto es más apropiado pensar en la variable latente como una variable categórica.

En ese caso, se supone que los individuos pertenecen a una de varias clases de variables que pueden o no ser ordenadas. Lo que es cierto de las variables latentes, es que afectan a las variables principales y la única diferencia esencial que tienen como propósito, es fortalecer la significancia de variables primarias, según afirman (Bartholomew *et al.*, 2011).

Con base en lo anterior, la aplicación de cuestionarios de elaboración propia permitió encontrar toda la información relevante entre la correlación entre el liderazgo y la agilidad

corporativa, se dio a conocer el grado de conocimiento de los conceptos antes mencionados, en todos los niveles de la organización, tanto a niveles gerenciales, administrativos y operativos, así como la influencia que tiene el liderazgo en la implementación de innovaciones estratégicas. El análisis de los datos obtenidos de la entrevista, así como los resultados de los cuestionarios que se aplicaron ayudó a encontrar los imprevistos dinámicos organizativos derivados de la transformación ágil dentro de una empresa, determinando si existen efectos negativos o positivos en el aprendizaje individual y colectivo aplicando a la agilidad corporativa influenciado por el liderazgo. Se evaluó si este concepto se encontraba cada vez más disperso entre los diferentes equipos y si la falta de integración efectiva inhibía los flujos de conocimiento entre los equipos.

Por lo tanto, si existe la falta de mecanismos de integración de conocimiento a nivel organizacional, será difícil mantener actualizadas las competencias tecnológicas y por lo tanto no se podrá dejar que los individuos adquieran nuevas habilidades o conocimientos, deducen (Annosi *et al.*, 2020).

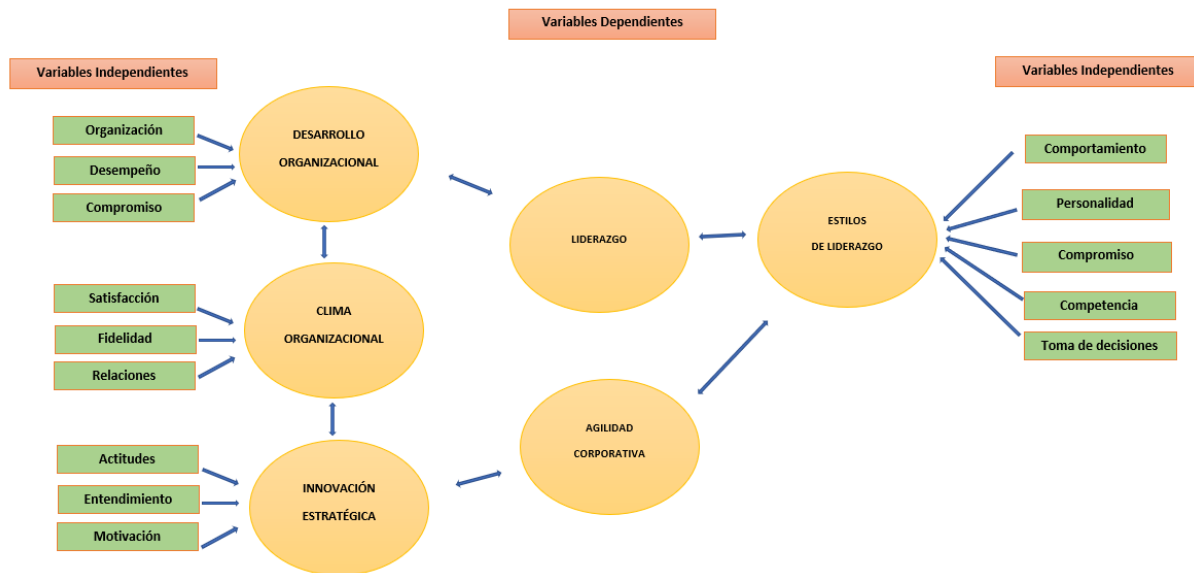
Por otro lado, los datos obtenidos determinaron que existen factores inherentes, causados por las dificultades de combinar el aprendizaje con actividades más explotarias, es decir, la implementación de mejoras continuas. Finalmente, la información recabada, reveló que la percepción de los objetivos por los trabajadores, gerenciales, administrativos y operativos dentro de la organización, no es clara. Lo que obliga a la alta gerencia a analizar nuevamente las estrategias de generación y de transmisión de información actuales y definir nuevas estrategias, separarlas, identificarlos, individualizarlas o colectivizarlas dentro de cada nivel organizacional ya que no es posible implementar estrategias de manera similar en cada nivel organizativo.

Se destacó la importancia del aprendizaje y de la generación de nuevo conocimiento como una innovación estratégica necesaria en cada uno de los procesos organizacionales, permitiendo

que sus actividades existentes evolucionen y mejoren, enfocándose en que los equipos concluyan las entregas de proyectos con calidad y respetando los tiempos y optimizando recursos, de acuerdo con (Annosi *et al.*, 2020).

Para la visualización de dichas variables latentes, se estableció el siguiente modelo de variables estructurales.

Figura 7. Variables latentes o estructurales de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En análisis de los resultados se analizará en el siguiente capítulo denominado Análisis e interpretación de resultados, dicha información será la que genere el programa informático *RStudio*, una vez que la información de las preguntas planteadas en la entrevista y en los cuestionarios sea capturada y procesada.

En la modelación de ecuaciones estructurales *SEM*, existen dos enfoques, el primero se basa en el análisis de estructuras de covarianza, el cual es recomendable cuando se contrastan teorías, pruebas de hipótesis o se diseñan nuevas teorías, partiendo de la teoría y de las

investigaciones previas. El segundo es el enfoque de mínimos cuadrados parciales *PLS*, está basado en el análisis de la varianza.

En el análisis de covarianza, y de acuerdo con las recomendaciones de (Lévy y Varela, 2006), se tienen que considerar la teoría y las investigaciones previas, las cuales deberán ser el punto de partida de este tipo de modelos. En una situación real, la revisión de la literatura sobre el tema de investigación permitirá obtener un modelo teórico a partir del cual se especificará el dominio de los conceptos analizados y sus relaciones. También, la teoría permitirá la construcción de supuestos referentes a los constructos variables y de dimensiones que se han establecido en modelos teóricos. Además, una característica fundamental de este enfoque es el cumplimiento con los supuestos estadísticos, como la normalidad de los datos y el tamaño de la muestra, por lo que es considerado una técnica *SEM* paramétrica. Por lo anterior, (Falk y Miller, 1992), definieron a esta metodología como un sistema cerrado.

El segundo enfoque, referente al método *PLS*, se basa en el análisis de la varianza, lo que implica una metodología de modelación más flexible al no exigir supuestos paramétricos estrictos, principalmente en la distribución de los datos. En este sentido, (Falk y Miller, 1992), afirman que la modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *PLS-SEM*, no requiere de las condiciones exigidas por la tradicional modelación de ecuaciones estructurales de covarianza, respecto a las distribuciones estadísticas, es decir, se utilizan pruebas no paramétricas.

3.7 Complejidad del análisis de las variables, aplicación del modelo de la telaraña.

Dentro de la teoría de la complejidad revisada en el capítulo 2 del marco teórico-conceptual, definimos que esta teoría contempla que, en la base de la totalidad de los sistemas complejos y partiendo desde el comportamiento de sus moléculas, así como los procesos biológicos y psicológicos o en su defecto de la acción de las naciones, los estados y el equilibrio

de la naturaleza, se encuentra un conjunto de reglas que cuando puedan ser identificadas, darán lugar a la unificación de las ciencias naturales y las ciencias sociales. La complejidad busca conjugar los dos extremos de la realidad dentro de un contexto mediático, que permita afrontar lo incierto que el entorno muestra dentro de los sistemas complejos en términos sociales, logrando superar las posturas marcadas de la teoría del caos y la teoría del orden, con el fin de romper con la separación entre las dos perspectivas. Busca comprender, estudiar y atender problemas asociados a una realidad humana o de la sociedad, institución u organización, cuyas características inciden en el desorden, desequilibrio, contradicciones, emergencias, cambios disruptivos, los cuales deben de evaluarse desde el ámbito de la teoría de la complejidad, viendo a esta como un modelo ampliamente aceptado para resolver este tipo de problemas, de acuerdo con (Arévalo, 2020).

Los beneficios que la teoría de la complejidad ofrece son diversos y transformadores, en correspondencia con la capacidad que tiene el ser humano para generar conocimiento intangible, interminable y duradero, esto hace de la teoría de la complejidad una fortaleza para fomentar cambios organizacionales, dentro de entornos disruptivos tomando en cuenta que la sociedad está conformada por sistemas integrados y por individuos que buscan constantemente conocimiento para modificar una situación actual.

Los problemas existentes dentro de las organizaciones, pueden analizarse desde la teoría de la complejidad de los sistemas, como partes o elementos que se relaciona entre sí a través de la interacción con agentes externos, lo que permitirá generar un nivel documental y metodológico, en comparación con los aportes de las teorías contemporáneas de la complejidad, las cuales se enfocan en lo simple, lo controlado o lo desorganizado, basándose en la teoría del caos, como un modelo que intenta explicar el comportamiento de los sistemas con altos cambios, por el contrario

se pueden basar en la teoría del orden donde se puede ver a la sociedad como un sistema neutral, de acuerdo con, (Arévalo, 2020).

Siguiendo este orden de ideas, la complejidad se refiere al poder de una entidad sobre otra, se trata de dejar que las ideas surjan y las variables a considerar sean atacadas sin influencias adelantadas sobre un sujeto u objeto, con el fin de evitar alterar los resultados sobre lo que se investiga, la complejidad se debe tratar como un mecanismo por excelencia creado para estudiar situaciones concretas con un método y procedimiento adecuado y visible, siendo esta teoría aplicable para el desarrollo de organización dentro de un entorno económico disruptivo y volátil.

Con respecto al modelo de la telaraña, el cual se considera como un sistema complejo y donde no existe aislamiento entre las variables estudiadas, todas estas interactúan entre sí, por lo que una ligera variación de una variable tendrá una afectación considerable en otras. Una característica predominante, dentro de este modelo, es que los elementos que lo conforman se encuentran organizados de manera complementaria en la formación de un todo. En adición con lo anterior, menciona que otra característica es que este modelo se encuentra compuesto por canales receptores, donde en el universo o campo de estudio, surgen de las variables del universo mismo y viceversa, la combinación de estos elementos generará estabilidad dentro del sistema y a su vez generará orden dentro del mismo, dicho en otras palabras, cualquier variable reflejada dentro del modelo tendrá una afectación directa en una o varias variables y viceversa, (Arévalo, 2020).

Con base en lo anterior, se puede definir que un sistema complejo está formado curvas conectoras que lo conforman y organizan, así como por los elementos externos que conforman de manera complementaria a la constitución de dicho universo. Al considerar que un sistema complejo se encuentra manejado por canales conectores y que estos pueden definir a unas variables

como independientes o únicas y a otras como dependientes. Sin embargo, las variables pueden tomar ambas características y modificarse unas a la otras.

Para comprender la explicación anterior, se generó un modelo de telaraña que más describió la interacción de la agilidad corporativa con liderazgo y sus impactos con el clima y el desarrollo organizacional y donde podemos visualizar que ambos pueden ser considerados como modelos complejos de análisis e interpretación, tomando como referencia los datos obtenidos de los cuestionarios y de la entrevista realizada, este modelo será explicado en el capítulo cuatro de la presente investigación.

3.8 Modelización de los instrumentos cualitativos y cuantitativos.

Dentro del presente subcapítulo se observa el sistema de evaluación de cuestionarios y de entrevista, aplicados al personal administrativo y gerencial de la empresa automotriz. Este esquema remarca que la entrevista se aplicó solamente al gerente de planta y el sistema de cuestionarios se aplicó a los gerentes de mando medio y superior, así como al personal administrativo y operativo que reportan a cada uno de estos gerentes, tal como lo muestra la imagen a continuación, así como los instrumentos aplicados se detallan en la sección de anexos.

Figura 8. Esquematización jerárquica del personal evaluado.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Entrevista No.1 (Anexo 1).

Entrevista semiestructurada, liderazgo hacia las personas, agilidad corporativa, gestión del conocimiento y orientación hacia los resultados.

Cuestionario No.1 (Anexo 2).

Cuestionario multifactorial de autoliderazgo.

Cuestionario No.2 (Anexo 3).

Cuestionario multifactorial de liderazgo orientado hacia las personas y hacia los resultados.

Cuestionario No.3 (Anexo 4).

Cuestionario multifactorial de agilidad corporativa.

Cuestionario No.4 (Anexo 5).

Cuestionario multifactorial de gestión del conocimiento y orientación hacia los resultados.

Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados.

Introducción

El presente capítulo da a conocer los valores obtenidos dentro de la presente investigación, como resultado de la aplicación de los cuestionarios al personal administrativo, operativo y gerencial de todos los departamentos de la empresa automotriz, estos resultados se complementarán con la información que se obtuvo de la aplicación de la entrevista a la gerencia de planta, esta retroalimentación enriqueció los datos informativos de tal forma que se pudo obtener una visión más completa de toda la organización, sin dejar una sola área sin evaluación correspondiente.

Dentro de este capítulo también se verán a detalle dos modelos explicativos de liderazgo, clima y desarrollo organizacional, así como la agilidad corporativa aplicada a la organización, estos modelos describirán de manera gráfica las variables dependientes e independientes que afectan a cada variable principal. El primer modelo de variables latentes validará dichas variables a través de un modelo matemático y gráfico.

El segundo modelo de complejidad o de la telaraña, permitirá demostrar de manera visual la interacción de cada variable principal con una o varias variables independientes o dependientes de otras principales de modo que cada variable tenga una interacción mixta, permitiendo así poder tener una explicación múltiple a cada una de ellas.

4.1 Cuestionario multifactorial de autoliderazgo y cuestionario multifactorial de liderazgo orientado hacia las personas y los resultados.

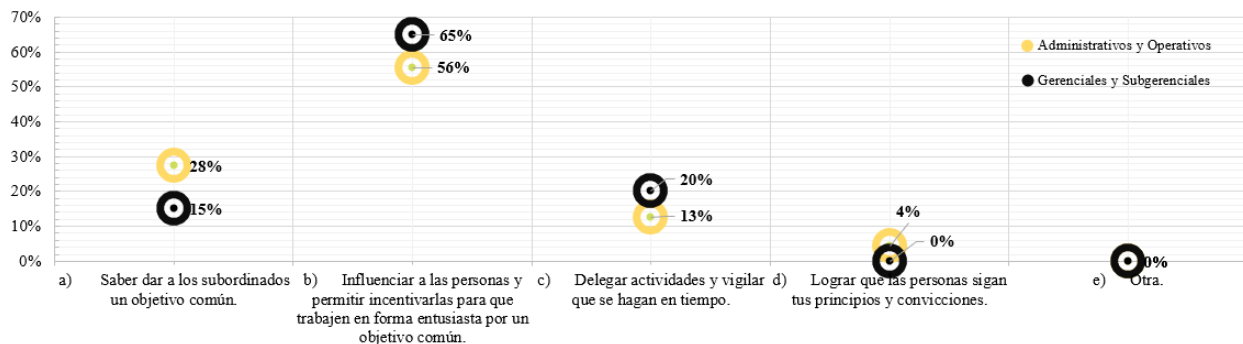
Los cuestionarios se dirigieron al personal administrativo, operativo y gerencial de diversas áreas dentro de la organización. El objetivo de ambos cuestionarios consistió en medir y analizar el nivel de conocimiento que se tiene sobre el autoliderazgo y del liderazgo orientado hacia las

personas y los resultados, la información obtenida fue confidencial y sirvió únicamente con fines académicos. Cada cuestionario contenía 30 preguntas de las cuales cada uno tenía 5 respuestas predeterminadas, con opciones de respuesta cerrada y una opción de respuesta abierta en donde cada trabajador podía sugerir otra respuesta diferente a las definidas, dicho la anterior en el siguiente subcapítulo se verán los gráficos con los resultados obtenidos a cada pregunta realizada.

4.1.1 Sección I. Liderazgo.

Los resultados hacen referencia a ambos cuestionarios, autoliderazgo y liderazgo aplicado hacia las personas lo que permitirá conjuntar la información en un solo gráfico, logrando comparar e interpretar los resultados más ampliamente.

Gráfico 1. Definición del concepto de liderazgo.

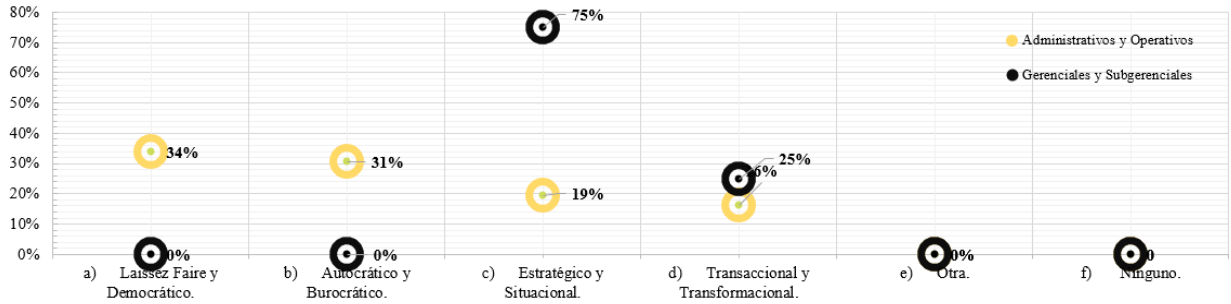


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 1, responde a la pregunta, ¿para usted que significa el liderazgo? aquí podemos observar que un 65% de los niveles gerenciales define al liderazgo como la capacidad de influenciar a las personas, permitiéndoles trabajar de manera entusiasta por un objetivo en común, si comparamos la respuesta con los niveles administrativos, donde 56% de ellos, toman la misma definición como la opción número uno, entonces podemos afirmar que se conoce el concepto de liderazgo en ambos niveles organizacionales, el liderazgo tiene impacto de gran valor si es bien

implementado dentro de la empresa, por el contrario una mala implementación generará un desequilibrio en el clima y el desarrollo organizacional.

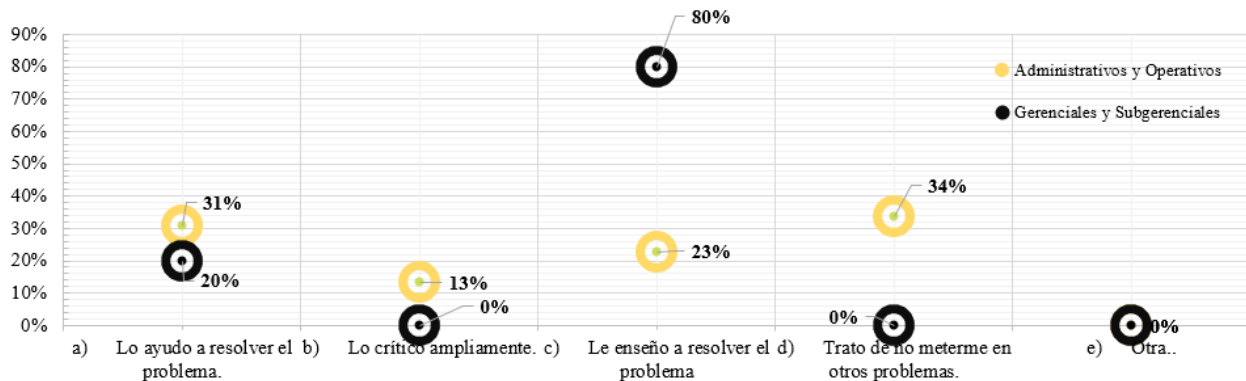
Gráfico 2. Estilos de liderazgo más conocidos dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico número 2, responde a la pregunta, ¿cuáles son los estilos de liderazgo que más conoce?, se muestra que los estilos de liderazgo más conocidos entre los niveles gerenciales son el estratégico y el situacional, con un 75% y en los niveles intermedios y administrativos, los estilos de liderazgo más comunes son el *laissez faire* y el democrático, con un 34%, el nivel medio percibe que las decisiones se toman de forma democrática mientras que los gerentes buscan que se lleven a cabo las estrategias y objetivos organizacionales independientemente de la situación que este enfrentando la empresa.

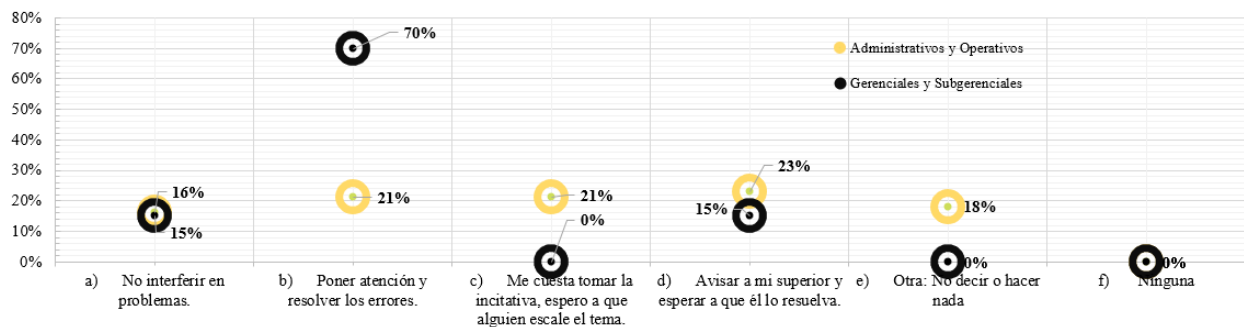
Gráfico 3. Formas de actuar ante la existencia de un problema con un compañero de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico número 3, responde la pregunta, por lo general, cuándo un compañero tiene un problema, ¿cómo es mi actuar?, se muestra que 80% de los gerentes enseña a sus trabajadores a resolver problemas mientras que 34% de los niveles administrativos y operacionales prefiere no ayudar y no involucrarse en problemas ajenos. El líder busca que se cumplan las actividades en tiempo y forma, mientras que el nivel administrativo no quiere terminar tareas que no le fueron asignadas de inicio, se limitan solo a terminar sus deberes, si el líder no busca la forma de enseñar a sus colaboradores, los resultados no se van a cumplir en los tiempos señalados.

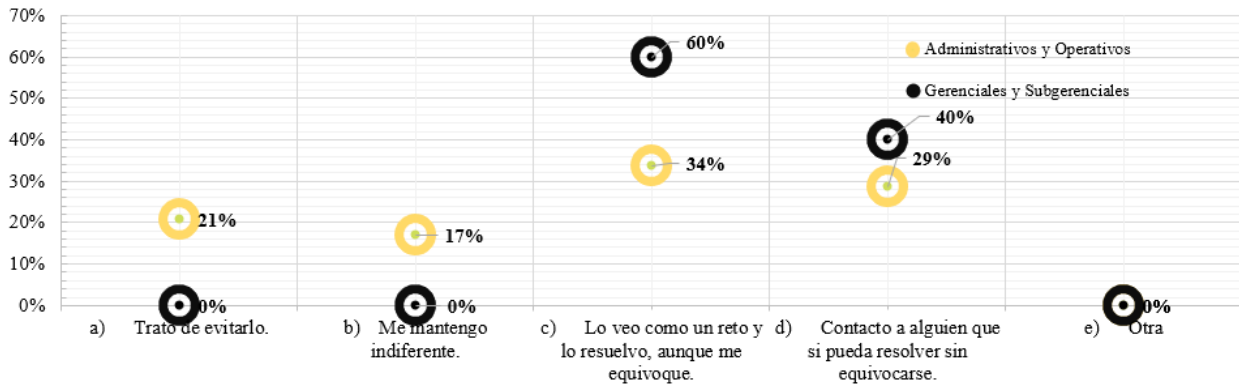
Gráfico 4. Pensamientos del trabajador ante irregularidades, errores o desviaciones en el proceso.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Este gráfico, responde a la pregunta, por lo general, cuándo un compañero tiene un problema, ¿cómo es mi actuar?, podemos ver que 70% de los niveles gerenciales busca poner atención en la detección de errores y en la solución de problemas ante irregularidades o deficiencias dentro de los procesos, mientras que 23% de los niveles intermedios, prefiere avisar a su superior para que el resuelva el problema. Los niveles intermedios desconocen la metodología de toma de decisiones ante situaciones adversas aunado a que no quieren asumir la responsabilidad de los resultados obtenidos, ya que reconocer errores y aprender de ellos toma tiempo y experiencia.

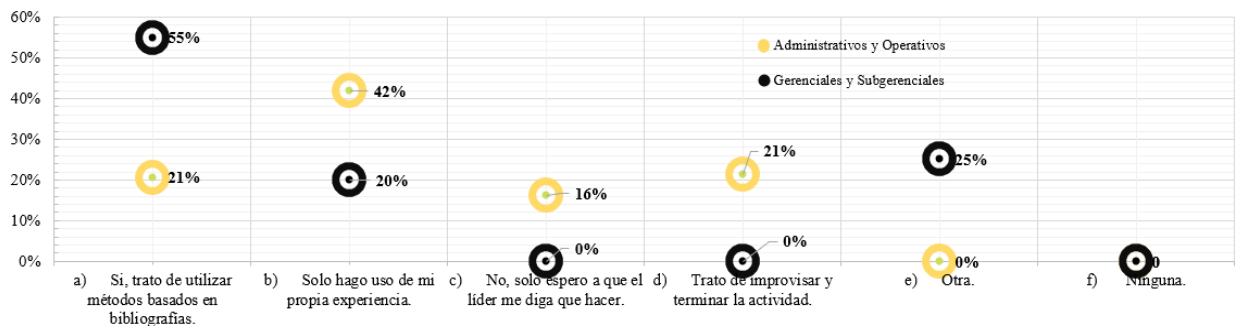
Gráfico 5. Formas de resolver un problema.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro de este gráfico, se responde a la pregunta, cuándo tengo un problema, ¿cómo lo resuelvo?, podemos observar que 60% de los niveles gerenciales toma el problema como un reto, lo resuelve sin temor a equivocarse mientras que un 29% de los niveles administrativos y operativos consideran que lo mejor es recurrir a alguien que sea experto en el tema, también es la segunda respuesta con más aceptación en los niveles gerenciales con un 40%. Por lo tanto, buscar ayuda con un experto en el tema no es para avergonzarse, al contrario tener ojos frescos ante un problema permitirá encontrar diferentes caminos que podrán resolver la situación.

Gráfico 6. Metodologías de liderazgo utilizadas en actividades diarias.



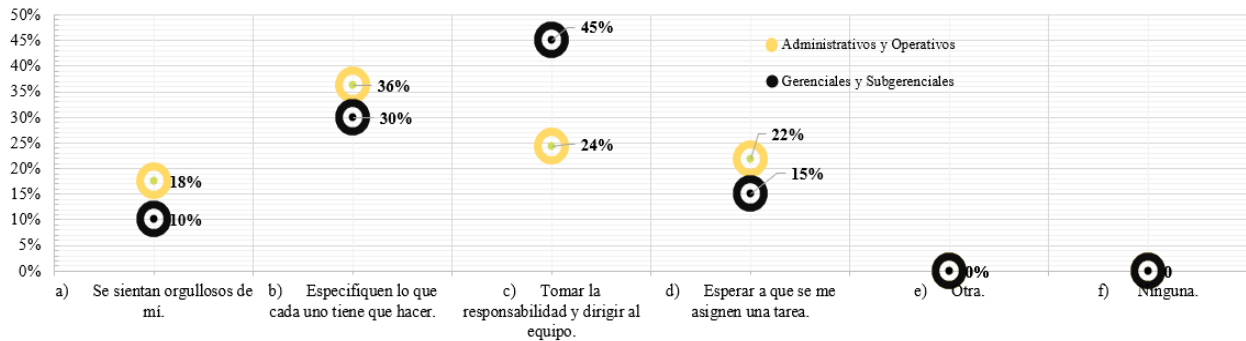
Fuente: Elaboración propia (2023).

En este gráfico, se responde a la pregunta, ¿utilizo métodos de liderazgo al realizar las actividades diarias?, se puede observar que 55% de los niveles gerenciales realiza sus actividades diarias, haciendo uso de bibliografías acerca de temas de liderazgo, muchas de ellas basadas en las políticas o cursos implementados por la organización mientras que 42% de los niveles operacionales realiza sus actividades tomando como referencia sus experiencias personales. El éxito obtenido en solucionar problemas anteriores brinda seguridad en la toma de decisiones, pero es importante ligarlo con alguna metodología ya que no todos los problemas podrán resolverse de la misma forma que en años pasados, las personas y otros factores cambian de un periodo a otro.

4.1.2 Sección II. Manejo de Personal.

Dentro de esta sección se pudo analizar los resultados pertenecientes al manejo de personal que tienen los niveles superiores dentro de la organización, así como los esquemas de trabajo implementados para lograr satisfactoriamente las metas establecidas.

Gráfico 7. Equipos de trabajo y asignación de tareas.

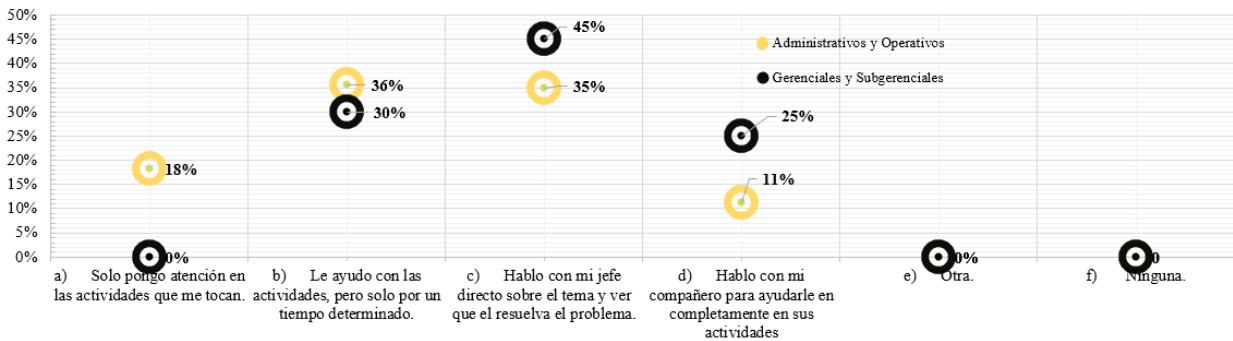


Fuente: Elaboración propia (2023).

En el presente gráfico 7, respondemos a la pregunta, por lo general dentro de un equipo de trabajo ¿qué es lo que busco?, podemos observar que 45% de los niveles gerenciales busca tomar la responsabilidad y dirección del equipo, mientras que 36% de los niveles medios, prefieren que se les especifiquen claramente las actividades a realizar. Identificar al líder del equipo es el primer

paso dentro de organización del equipo, delimitar y asignar detalladamente cada una de las actividades con base en las habilidades de cada trabajador permitirá lograr los objetivos de forma eficiente.

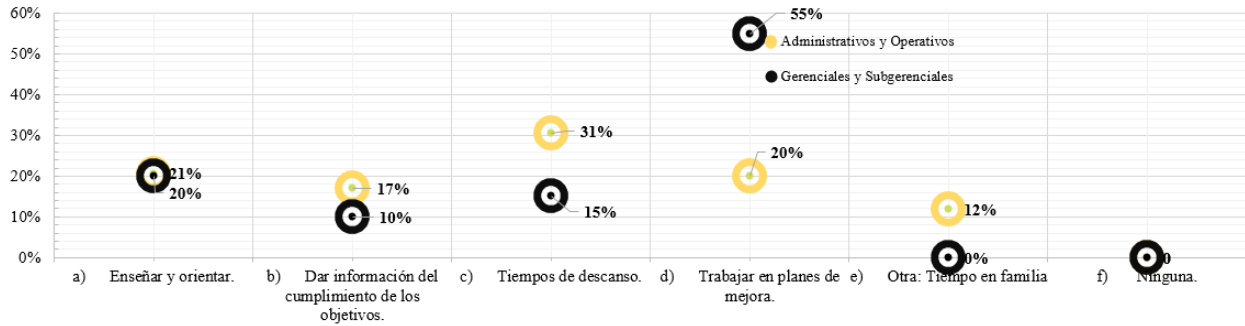
Gráfico 8. Como lograr los objetivos y resultados cuando un colaborador tiene problemas sociales o familiares.



Fuente: Elaboración propia (2023).

En la visualización anterior, respondemos a la pregunta, si un colaborador tiene problemas sociales o familiares ¿cómo logro los objetivos y los resultados dentro de la organización?, se puede observar que 45% de los gerentes busca que se entable el diálogo con el colaborador cuando existen problemas familiares, mientras que 36% de los niveles intermedios prefiere solidarizarse con el colaborador en la realización de sus actividades. Siempre habrá problemas o imprevistos familiares que no se pueden predecirse sin embargo la administración del equipo y de las actividades será la clave para lograr los objetivos, la división de las actividades adicionales debe ser temporal en lo que se vuelve a integrar el o un nuevo trabajador.

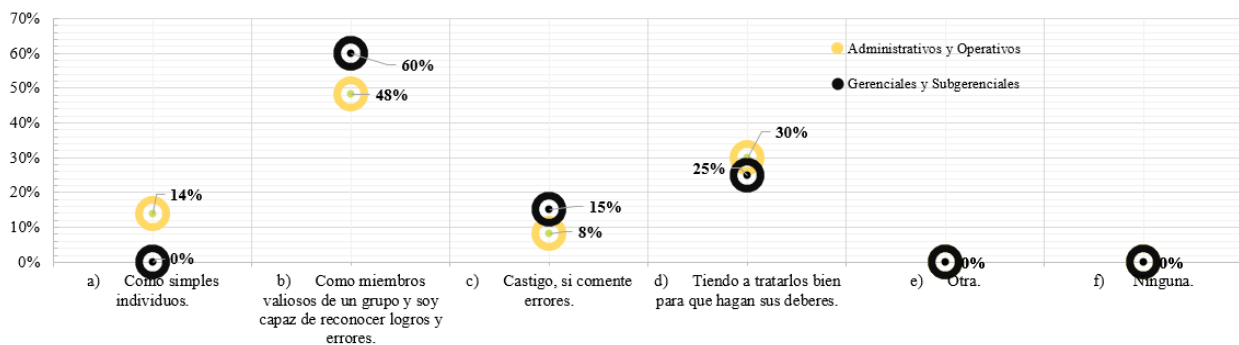
Gráfico 9. Cómo colaborador es importante disponer de tiempo libre.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El presente gráfico, responde a la pregunta, si un colaborador tiene problemas sociales o familiares ¿cómo logro los objetivos y los resultados dentro de la organización?, se muestra que 55% de los niveles gerenciales busca trabajar en planes de mejora continua durante sus tiempos libres, mientras que 31% de los niveles administrativos, prefiere destinar su tiempo al descanso y a la recreación en familia, es importante seguir implementado mejoras a las tareas, pero éstas deben de tratarse dentro de la jornada laboral de tal forma que se tenga tiempo libre y que este pueda disfrutarse en familia.

Gráfico 10. Relaciones laborales entre los colaboradores.



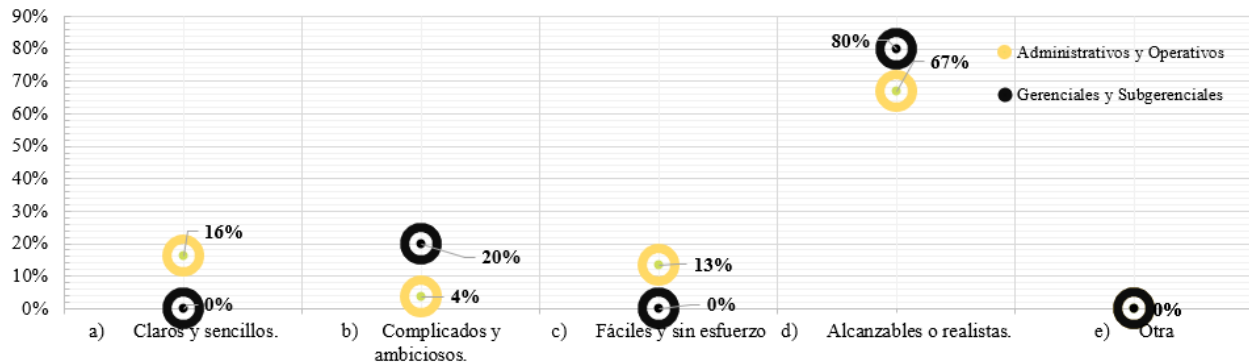
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico anterior, responde a la pregunta, ¿cómo es mi trato hacia los demás colaboradores?, se muestra que 60% de los niveles gerenciales tratan a sus colaboradores como miembros valiosos dentro de su equipo, el líder debe ser capaz de reconocer sus logros y errores, muy similar al 48% de las respuestas seleccionadas en los niveles administrativos y operativos, se destaca que conocerse entre sí dentro del equipo de trabajo permitirá que las actividades se cumplan y que las relaciones laborales sean optimas y que estas impulsen el desarrollo organizacional.

4.1.3 Sección III. Orientación a los resultados.

Dentro de esta sección se podrá visualizar los resultados obtenidos acerca de la orientación hacia los resultados que tienen tanto los niveles intermedios como los niveles gerenciales dentro de la organización.

Gráfico 11. Los objetivos planteados dentro de la empresa.

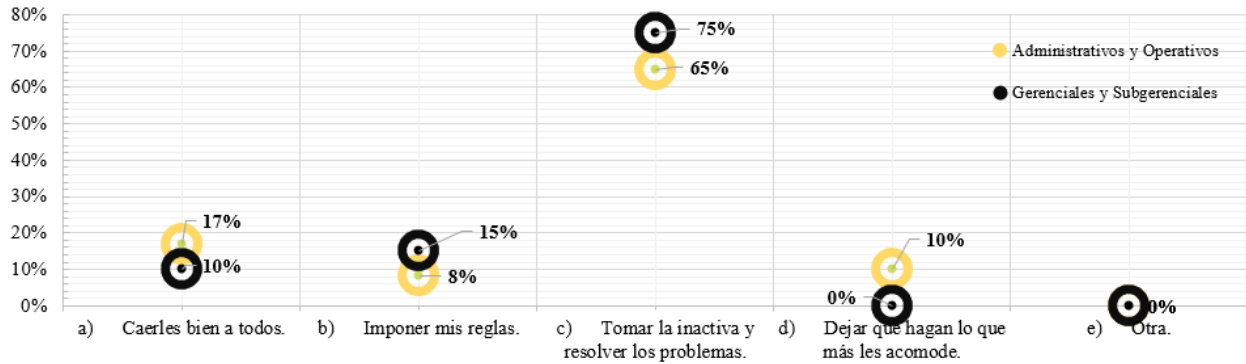


Fuente: Elaboración propia (2023).

Este gráfico, responde a la pregunta, los objetivos planteados ¿cómo deben de ser?, podemos ver alta similitud en la respuesta dada entre los niveles administrativos y los niveles gerenciales teniendo un porcentaje de 67% y 80% respectivamente en los dos niveles, ambos se inclinan por que los objetivos planteados deben de ser alcanzables y realistas dentro de la

organización. Los objetivos deben estar claramente establecidos y delimitados, esto permitirá que el trabajador los entienda y a su vez generará la motivación para lograrlos.

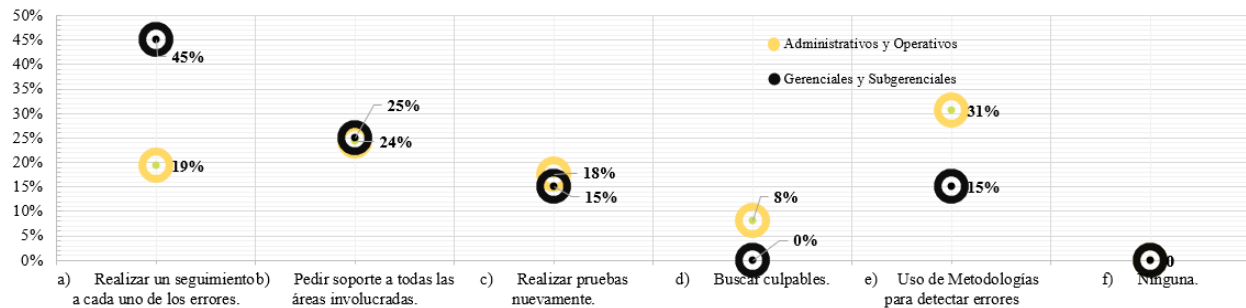
Gráfico 12. Respeto y apoyo dentro del grupo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

En este gráfico, se responde a la pregunta, para ganarme el respeto y apoyo de los demás, ¿qué es lo que busco?, mostramos alta concordancia en la respuesta obtenida, los niveles administrativos con un 65% y los niveles gerenciales con un 75% de aceptación, donde ambos niveles consideran que tomar la iniciativa y resolver los problemas es fundamental para ganarse el respeto y apoyo de los demás miembros del equipo. El trabajador que toma la iniciativa se considera como el líder del equipo, sin embargo, este debe tener el conocimiento adecuado para poder administrar las actividades y este a su vez debe de apoyar a los demás miembros y no solo dictar órdenes, imponer reglas y esperar que se den los resultados esperados.

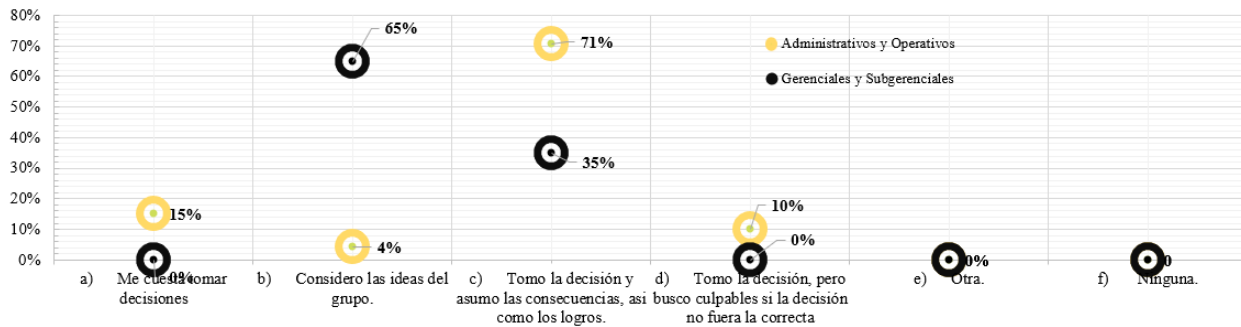
Gráfico 13. Detección de errores aspectos a considerar.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico anterior responde a la pregunta, cuando me piden detectar errores, ¿que considero es lo más importante?, se muestra que 45% de los niveles gerenciales busca realizar un seguimiento puntual a cada uno de los errores encontrados ya que estos influirán en la resolución de un problema determinado, mientras que 31% de los niveles administrativos hace el uso de las metodologías o políticas internas propias del centro de trabajo. Realizar ambas actividades en paralelo permitirá encontrar la causa o causas raíz a los problemas existentes, lo que dará como resultado un análisis profundo de solución de problemas.

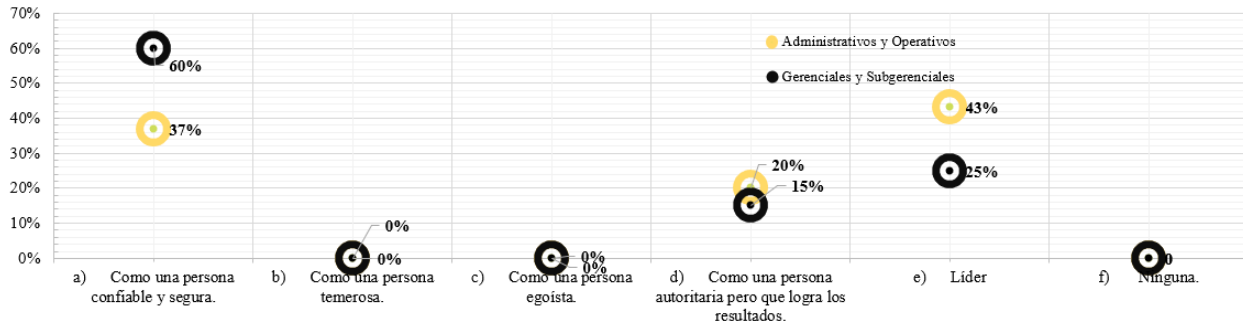
Gráfico 14. Comportamientos ante decisiones críticas.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico anterior, respondemos a la pregunta, cuando es necesario tomar una decisión crítica, ¿cómo es mi actuar?, aquí podemos observar que 65% de los niveles gerenciales considera las ideas dentro del grupo de trabajo a la hora de tomar una decisión crítica dentro del departamento, por otro lado 71% de los niveles administrativos y operativos se atreve a tomar decisiones y asumir las consecuencias o los logros obtenidos. Estas asunciones no tienen nada que ver con el valor a la hora de tomar o no una decisión, sino todo lo contrario, esto denotará un rol de liderazgo que permitirá guiar al grupo a través de la experiencia y la motivación ante los retos que presentan los problemas presentes.

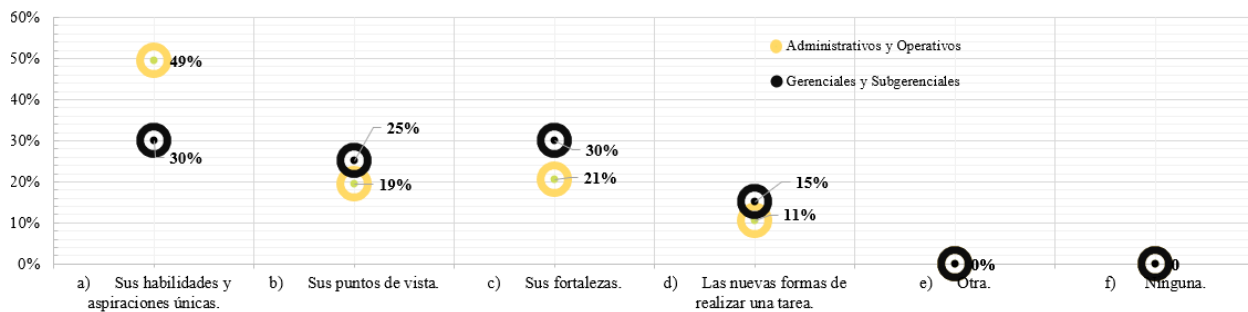
Gráfico 15. Imagen ante los compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico número 15, responde a la pregunta, ¿cómo quiero que me vean mis compañeros de trabajo?, por lo que la imagen anterior demuestra que 60% de los niveles gerenciales busca que su equipo de trabajo lo vea como una persona confiable y segura de sí misma, por el contrario, el 43% de los niveles administrativos y operativos buscan ser reconocidos como el líder que guiará al equipo de trabajo dentro de su departamento. Podemos deducir que existe gran interés en los niveles intermedios de sobresalir y ser notados por los altos niveles y así poder conseguir ascensos o promociones en el futuro.

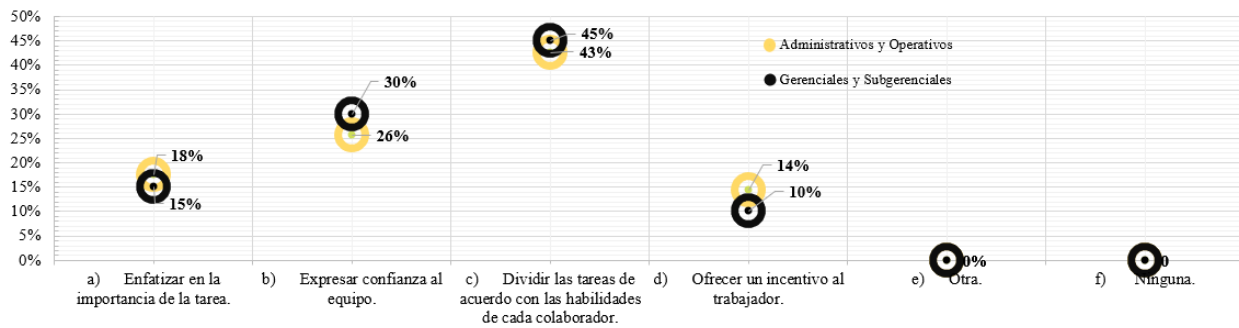
Gráfico 16. Importancia de cada colaborador dentro del grupo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico número 16, respondemos a la pregunta, ¿qué considero más importante de cada colaborador?, podemos observar que el 49% de los niveles administrativos, considera que lo más importante de cada colaborador es tomar en cuenta sus habilidades y aspiraciones únicas, en contraste, el 30% de los niveles gerenciales consideran que es mejor tomar en cuenta y desarrollar sus fortalezas. Podemos utilizar las cualidades y fortalezas de cada trabajador para poder crear un equipo de trabajo solido que trabaje de manera constante, el trabajador tendrá en cuenta que se están valorado sus habilidades presentes y que estas van a ayudar a lograr sus aspiraciones futuras.

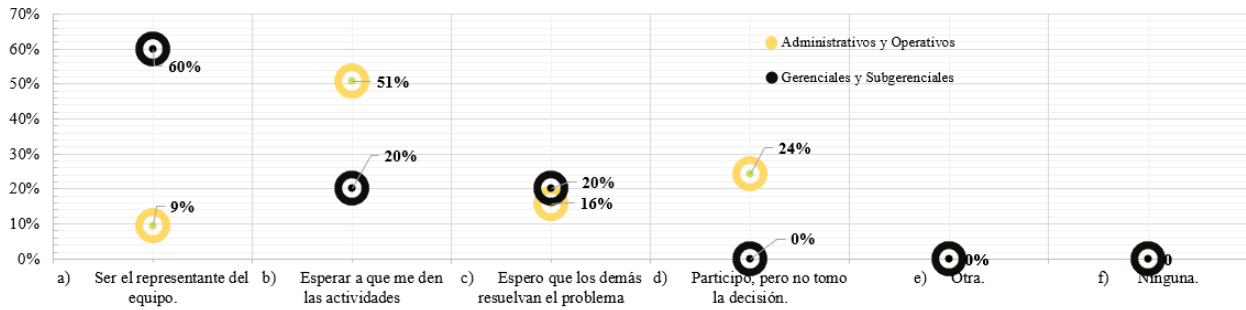
Gráfico 17. Logro de metas dentro del equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico anterior, responde a la pregunta, para lograr las metas ¿que es necesario tener en cuenta?, se muestra que la respuesta se empata en todos los niveles organizacionales, ambos seleccionan el dividir las tareas de acuerdo con las habilidades de cada colaborador, cuando se trata de lograr las metas organizacionales, podemos observar que esto lo aprueban 45% de los niveles gerenciales y 43% de los niveles administrativos. La mejor manera de atacar un problema complejo es la repartición de tareas de manera equitativa y acorde a las habilidades de cada trabajador, esto logrará que las tareas sean terminadas en poco tiempo y con una alta calidad.

Gráfico 18. Roles dentro del equipo de trabajo.



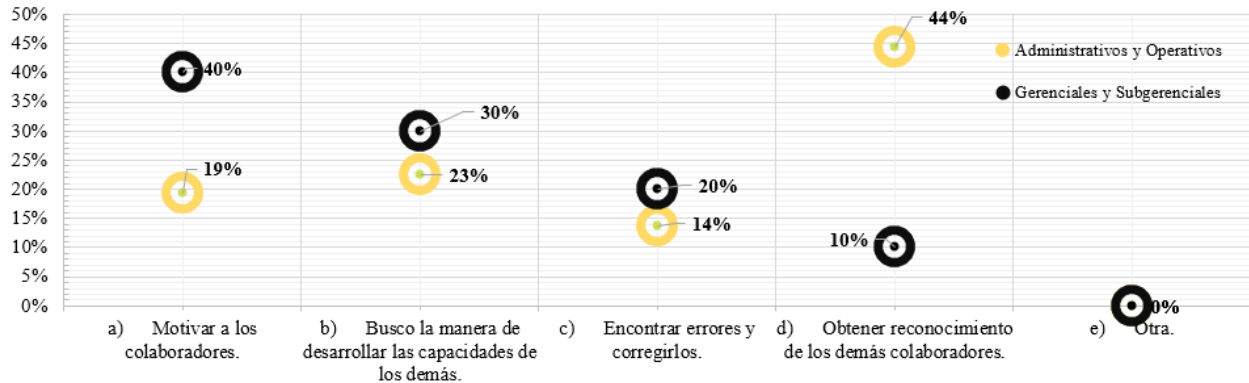
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico número 18, responde a la pregunta, cuándo se me pide trabajar en equipo ¿qué rol me gusta tomar?, aquí podemos visualizar que 60% de los niveles gerenciales busca ser el representante del equipo cuando se trata de trabajar en conjunto, mientras que 51% de los niveles administrativos espera que se le repartan las actividades a realizar. Esto denota en cierta incertidumbre en los niveles intermedios en la hora de tomar decisiones y por temor a ciertas represalias, estos prefieren esperar a que se les designen las tareas antes de recibir algún cambio o sanción.

4.1.4 Sección IV. Clima organizacional.

Dentro de esta sección vamos a observar los resultados obtenidos en cada uno de los niveles pertenecientes a la organización en cuanto a la percepción que se tiene acerca del clima organizacional en cada uno de los departamentos.

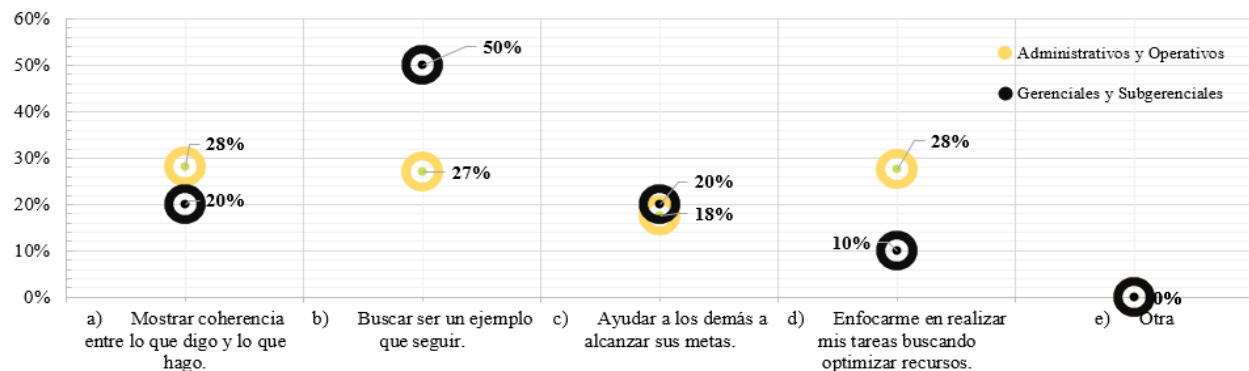
Gráfico 19. Factores influyentes dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 19, respondemos a la pregunta, dentro de mi organización, ¿qué es lo que busco normalmente?, podemos analizar que 44% de los niveles administrativos buscan ser reconocidos por los demás colaboradores mientras que 40% de los niveles gerenciales busca motivar constante a cada uno de sus trabajadores. Generar motivación dentro del grupo de trabajo es fundamental para que los colaboradores crezcan constantemente, otorgar reconocimiento frente a los demás miembros siempre generará inspiración para resolver problemas o tareas futuras.

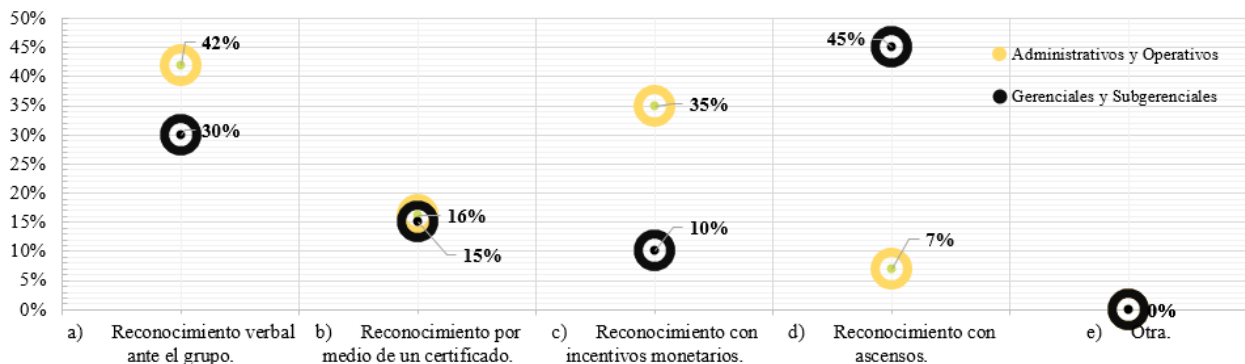
Gráfico 20. Generación de alto desempeño dentro del equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 20 podemos responder a la pregunta, para generar alto desempeño dentro de mi equipo ¿qué debo tomar en cuenta?, se observa que 50% de los niveles gerenciales busca ser un buen ejemplo para seguir con el objetivo de generar alto desempeño dentro del equipo de trabajo, para los niveles administrativos, con un 28% de las respuestas, seleccionan que es mejor tomar en cuenta la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y a la par seleccionan con el mismo porcentaje la opción de enfocarse en realizar las tareas buscando la optimización de los recursos. Con esto podemos afirmar que el líder debe demostrar sus argumentos con acciones y no solo dejarlo en palabras, debe ser coherente y firme, pero a la vez debe reconocer y felicitar cuando algo se está trabajando correctamente de tal manera que se logre los objetivos y la optimización de los recursos disponibles.

Gráfico 21. Reconocimiento ante actividades realizadas correctamente.

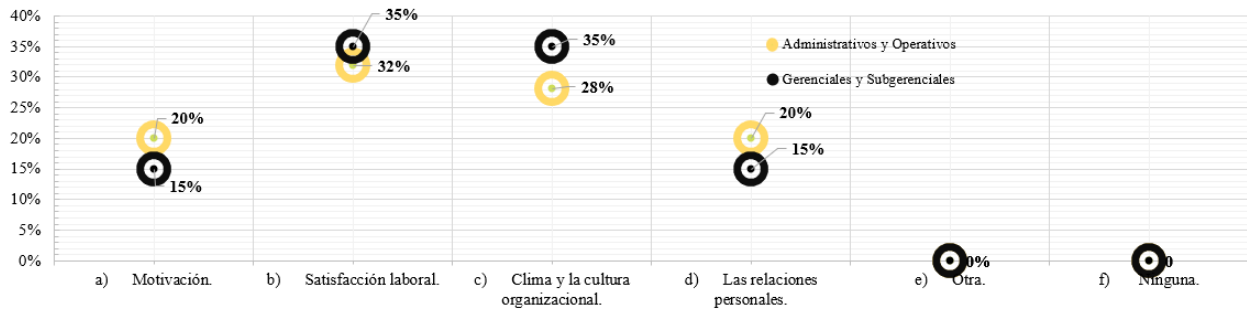


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 21, responde a la pregunta, ¿cuál es la mejor manera de reconocer que algo se hizo correctamente, se muestra que 45% de los niveles gerenciales consideran que la mejor manera de reconocer que una actividad se hizo correctamente es a través de ascensos o promociones, mientras que 42% de los niveles administrativos, opina que es suficiente con hacer el reconocimiento verbal ante el grupo de trabajo. El reconocimiento no siempre tiene que ser en

dinero muchas veces el colaborar se siente satisfecho, agradecido y motivado con un reconocimiento en público.

Gráfico 22. Consideraciones por considerar dentro del centro de trabajo.

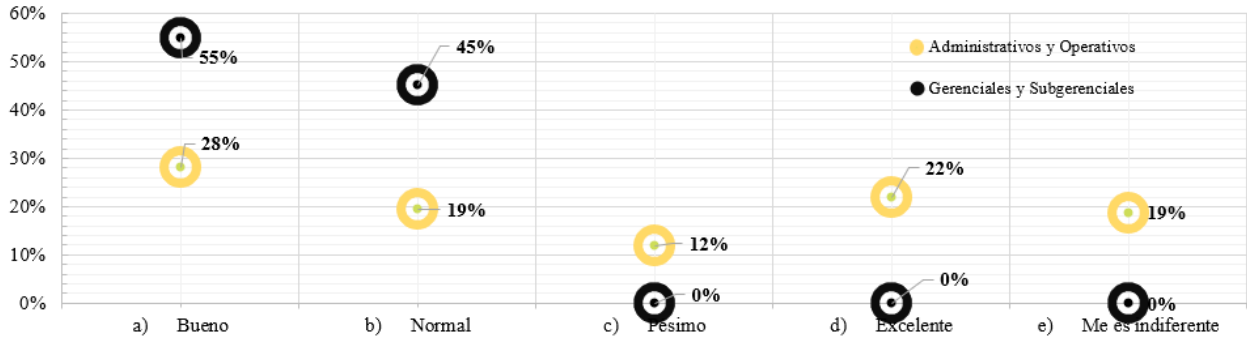


Fuente: Elaboración propia (2023).

En la imagen anterior, responde a la pregunta, dentro de mi centro de trabajo, ¿qué es más importante conservar en el trabajador?, se puede observar que 35% de los niveles gerenciales posiciona en el mismo porcentaje, las respuestas: satisfacción laboral con clima y cultura organizacional, siendo estos los factores más importantes a conservar dentro del centro de trabajo, en contraste con las mismas respuestas 32% y 28% respectivamente para los niveles administrativos.

El fomentar buenas relaciones personales dentro del centro de trabajo influirá directamente en el clima y el desarrollo organizacional, por lo tanto, los trabajadores obtendrán una satisfacción laboral plena.

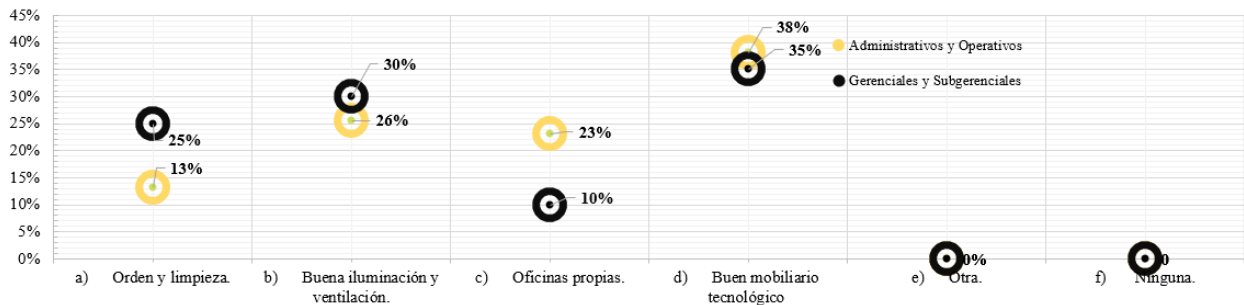
Gráfico 23. Clima organizacional dentro del centro de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El resultado de este gráfico número 23, responde a la pregunta, ¿cómo considero el clima organizacional dentro de mi centro de trabajo?, muestra que el clima organizacional es considerado como bueno con un 55% de aceptación en los niveles gerenciales, sin embargo 45% de los niveles administrativos, lo consideran como normal. Podemos ver que no existe gran diferencia en el porcentaje de respuestas por lo que se puede concluir que el clima organizacional dentro de la empresa objeto de investigación se ha estado vigilando, pero se tendría que seguir trabajando en él, para que este llegue a ser considerado como excelente.

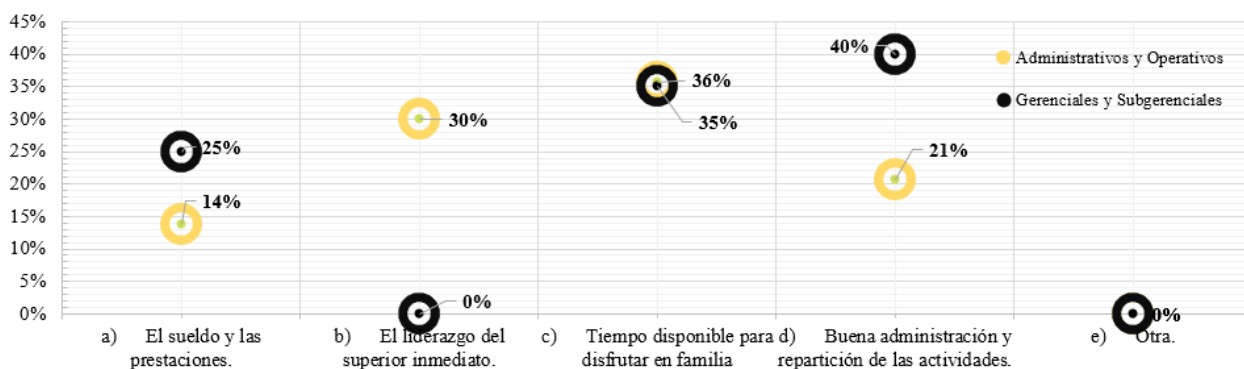
Gráfico 24. Consideraciones para tener buenas condiciones laborales.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 24, responde a la pregunta, ¿qué es lo más importante que se debe de considerar para tener buenas condiciones de trabajo?, esta muestra que 38% de los niveles gerenciales consideran que, para tener buenas condiciones de trabajo, se debe contar con un óptimo mobiliario tecnológico e instalaciones dignas, por mencionar unos ejemplos, pueden ser desde el celular, la computadora, el escritorio o una silla ergonómica, la respuesta de los niveles intermedios fue muy similar con un 35% de aceptación. Buscar y mantener la ergonomía en cualquier centro de trabajo es fundamental para que el trabajador conserve su salud corporal, mental y emocional. Este estado de salud optimo generará en el trabajador motivación y compromiso constante.

Gráfico 25. Aspectos que considerar para lograr un buen clima organizacional.

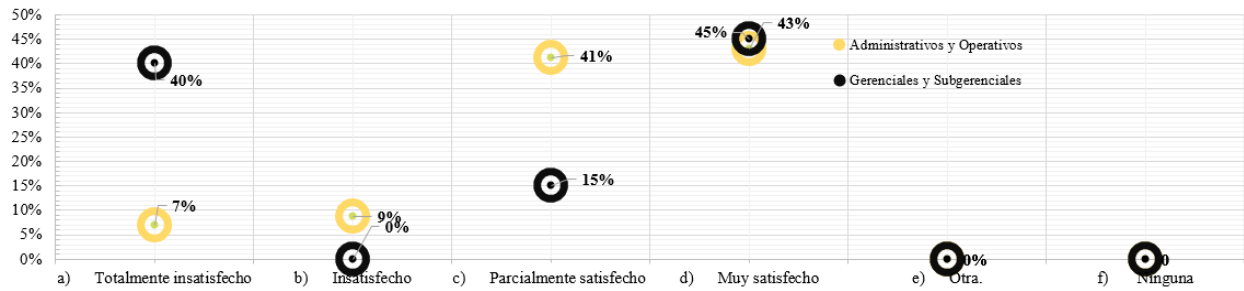


Fuente: Elaboración propia (2023).

En el gráfico 25, responde a la pregunta, ¿qué es lo más importante a considerar para tener un buen clima organizacional?, se puede observar que 40% de los niveles gerenciales, considera que, para tener un buen clima organizacional, debe existir buena administración, control y repartición de las actividades, mientras que un 35% de los niveles gerenciales y administrativos también consideran que tener tiempo para disfrutar en familia, es lo ideal para generar un clima organizacional óptimo. La administración equitativa de las actividades o también denominada la distribución de las tareas dentro del equipo de trabajo, es fundamental para que cada colaborador

logre sus objetivos en tiempo, lo que les permitirá disfrutar de su tiempo libre en familia, dicho de otro modo, terminar las tareas dentro del horario de trabajo.

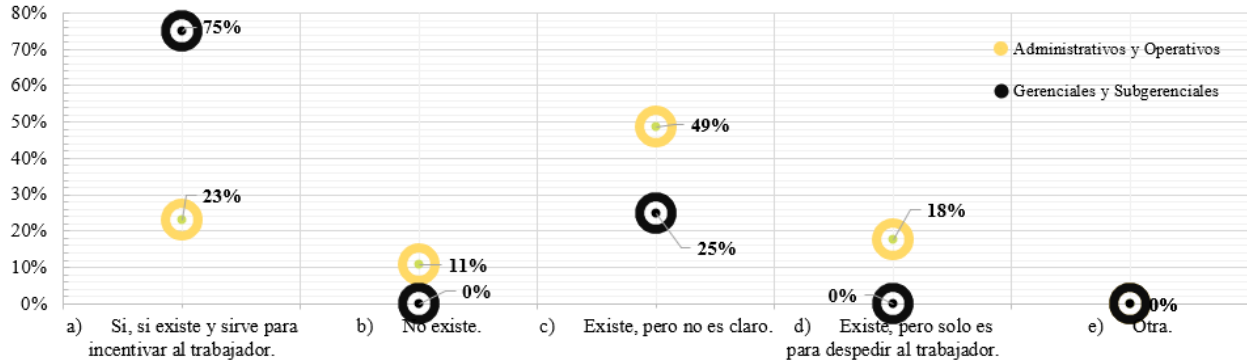
Gráfico 26. Grado de satisfacción con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2023).

En el gráfico 26, responde a la pregunta, ¿está satisfecho con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa? se puede visualizar que los niveles gerenciales con un 45% de las respuestas y en conjunto con los niveles administrativos con un 43% consideran la misma respuesta, donde mencionan que se encuentran muy satisfechos con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Podemos deducir que ya sea por la prestaciones, sueldos o consideraciones que tiene la empresa hacia el trabajador, pueden ser factores considerados como grandes oportunidades de desarrollo profesional o personal.

Gráfico 27. Planes de desarrollo dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2023).

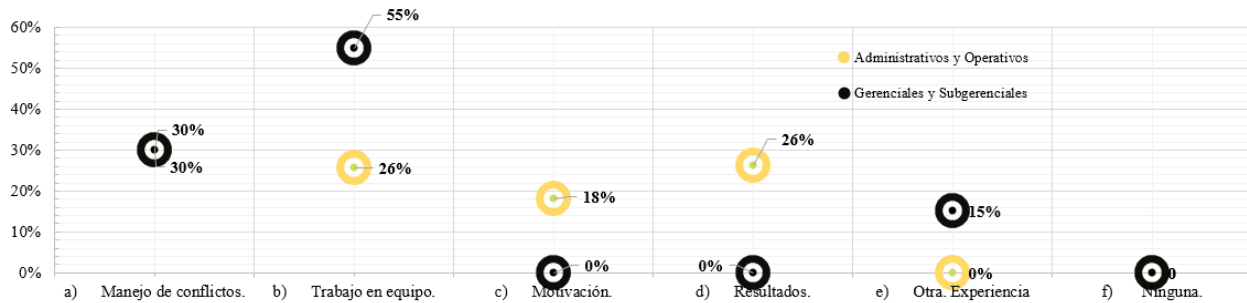
El gráfico anterior, responde a la pregunta, dentro de la empresa, ¿existe un plan de desarrollo claro y disponible para el trabajador?, aquí se puede visualizar que 75% de los niveles gerenciales consideran que existe un plan de desarrollo claro y que está disponible para cada trabajador, en comparación con el 49% de los niveles administrativos, los cuales mencionan que el plan de desarrollo no está claro para ellos, aquí podemos observar una discrepancia en la percepción o entendimiento, los niveles administrativos argumentan que en muchas ocasiones son sancionados por cometer algunos errores en las tareas y consideran que estos hechos les impiden un desarrollo futuro, lo cual en un determinado momento truncará sus planes de crecimiento futuros, es importante evitar malinterpretaciones en los planes de desarrollo existentes en cada organización.

4.1.5 Sección V. Complejidad.

Dentro de esta sección se visualizan los resultados obtenidos acerca del entendimiento y manejo de entornos complejos dentro de la organización, Estos también son considerados como ambientes organizacionales donde los retos que surgen van a requerir de experimentación para

encontrar la solución adecuada y donde los resultados no serán predecibles, sino que se conocerán a futuro.

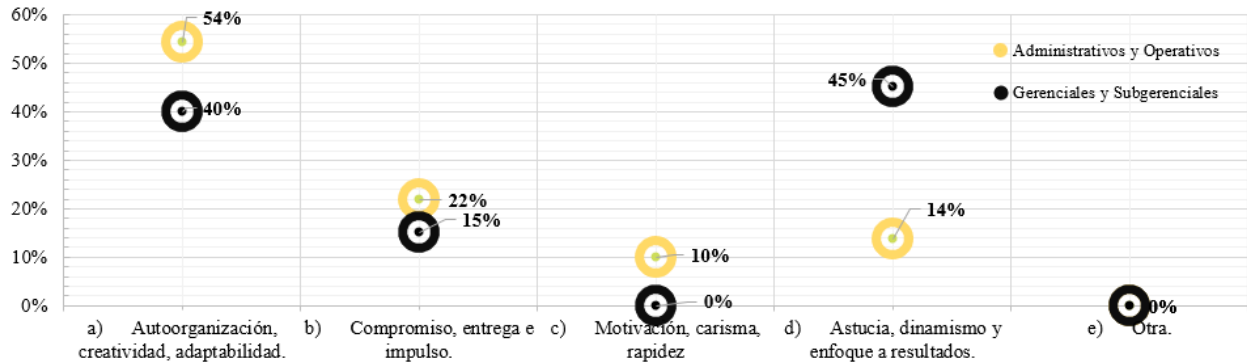
Gráfico 28. Elementos para considerar para comprender y sobrellevar entornos complejos dentro del centro de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro de este gráfico 28, respondemos a la pregunta, ¿cómo trabajador cuales son los elementos que se deben de considerar para comprender y sobrellevar entornos complejos dentro de mi centro de trabajo?, se encontró que 55% de los niveles gerenciales considera que para poder comprender y sobrellevar entornos complejos dentro de la organización, se debe trabajar en equipo, mientras que 26% de los niveles administrativos considera que la base del entendimiento de estos entornos se basa en el manejo de conflictos ya sean personales o laborales dentro del equipo de trabajo. Si los conflictos son bien atendidos, se podrá canalizar correctamente las acciones o soluciones a cada problema que tenga que enfrentar el colaborador.

Gráfico 29. Consideraciones del equipo de trabajo para poder trabajar en entornos complejos.

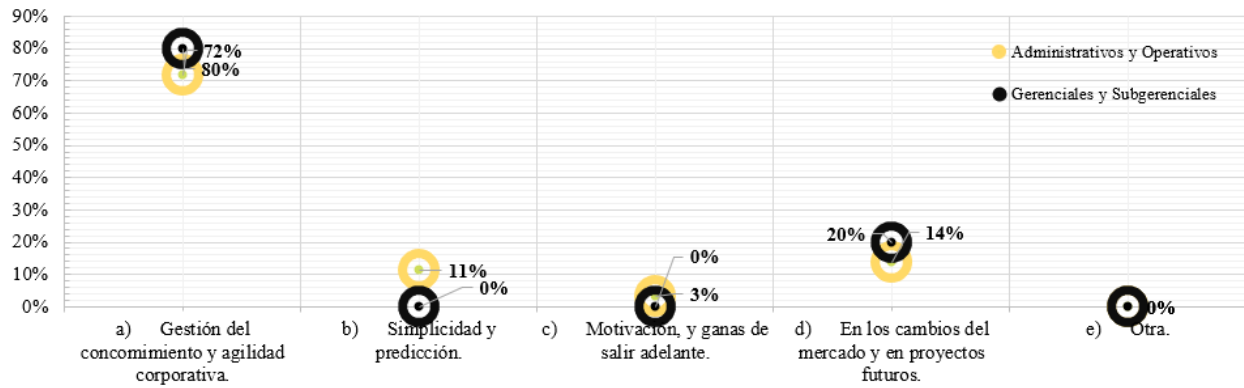


Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 29, podemos responder a la pregunta, para poder trabajar en entornos complejos, ¿qué considero deben de tener los equipos de trabajo?, se visualiza que 54% de los niveles administrativos piensa que para poder trabajar en entornos complejos se necesita autoorganización, creatividad y adaptabilidad, mientras que 45% de los niveles gerenciales consideran que se requiere de astucia, dinamismo y orientación o enfoque a los resultados planteados. Ambas respuestas responden perfectamente a las consideraciones necesarias para poder trabajar en equipo y hacer frente a cualquier entorno complejo.

Para cerrar el primer bloque de resultados pertenecientes al autoliderazgo y al liderazgo orientado hacia las personas y hacia los resultados, tenemos el siguiente gráfico.

Gráfico 30. Consideraciones importantes del equipo de trabajo para poder trabajar en entornos complejos.



Fuente: Elaboración propia (2023).

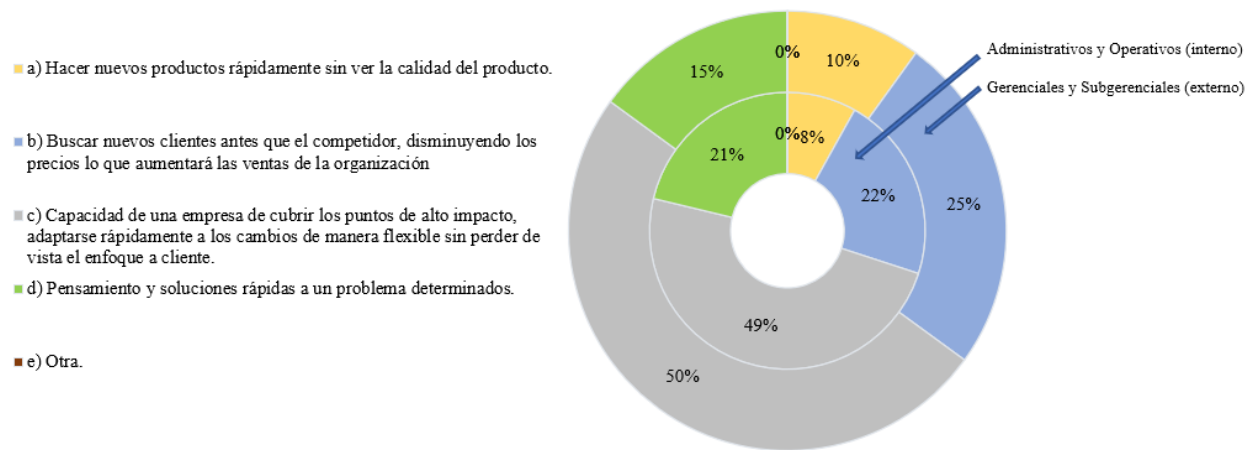
Este esquema, responde a la pregunta, para poder afrontar la complejidad dentro de las organizaciones, ¿en qué debo de enfocarme como trabajador?, se muestran valores muy similares en ambos niveles, 80% de los niveles gerenciales considera que para trabajar en entornos complejos un equipo de trabajo debe tener gestión del conocimiento y agilidad corporativa muy similar a la respuesta de los niveles administrativos con un 72% de las respuestas. La respuesta seleccionada por ambos niveles es la adecuada y similar, misma que será analizada más a detalle en el siguiente cuestionario

El análisis de resultados de los siguientes cuestionarios: cuestionario multifactorial de agilidad corporativa se verá en el siguiente subcapítulo 4.2, así como el análisis de los resultados del cuestionario multifactorial de gestión de conocimiento y su orientación hacia a los resultados será revisado en el subcapítulo final 4.3.

4.2 Cuestionario multifactorial de agilidad corporativa.

En el presente subcapítulo se podrán observar, comparar y analizar los resultados que arrojó el cuestionario multifactorial de agilidad corporativa entre los niveles gerenciales y los niveles administrativos. La agilidad corporativa permite a las organizaciones responder mejor a los cambios del mercado, acelerar los tiempos de comercialización, reduciendo costos sin perjudicar la calidad en los bienes y servicios.

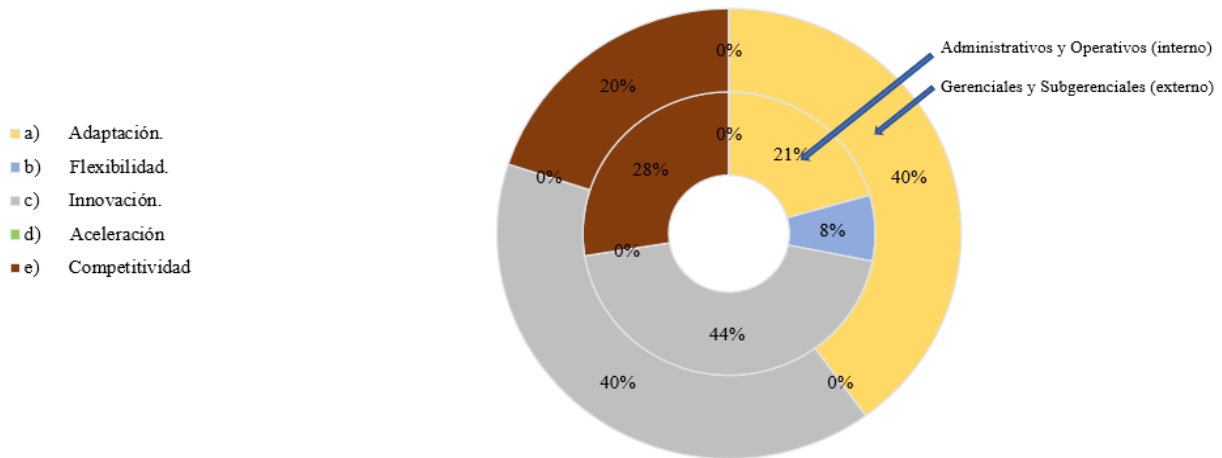
Gráfico 31. Significado de agilidad corporativa.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 31, respondemos a la pregunta, ¿para usted que es la agilidad corporativa?, podemos observar que los niveles gerenciales y subgerenciales definen la agilidad corporativa con un 50% como la capacidad de una empresa para cubrir temas de alto impacto y de adaptación rápida a los cambios de una manera flexible y sin perder el enfoque al cliente, respuesta con la misma similitud, representada con un 49% de aceptación en los niveles administrativos y operativos. La agilidad corporativa permite realizar cambios rápidos y eficientes que permiten adaptarse a nuevos entornos y seguir compitiendo dentro del mercado.

Gráfico 32. Alcances de la agilidad corporativa.



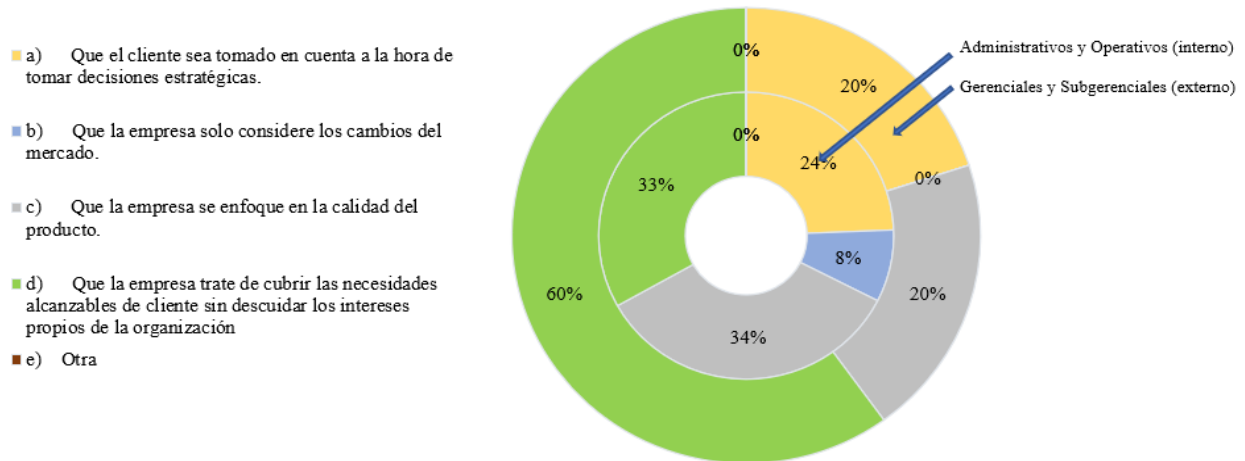
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 32, responde a la pregunta, ¿cuáles son los alcances de la agilidad corporativa?, se resalta que 44% de los niveles administrativos y operativos selecciona que uno de los alcances más significativos de la agilidad corporativa es la innovación, mientras que 40% de los gerentes toma como opción la misma respuesta y como opción número dos la capacidad de adaptación con un 40%. Los principales alcances de la agilidad corporativa son la innovación o generación de ideas o concomimientos nuevos, los cuales se deben de conjuntar con la adaptación, esta significa que todos los trabajadores adopten nuevos modelos y que en el futuro sean capaces de mejorarlos.

Al aplicar la agilidad corporativa en todo los procesos productivos y administrativos, se podrán realizar mejoras a los mismos, solucionado los problemas actuales a través de la metodología del pensamiento lógico, se podrá reunir a un grupo de trabajadores en una mesa redonda, buscando que, a través de una lluvia de ideas, se pueda tener varias soluciones a los problemas actuales, logrando atacar todas las posibles causas que lo estén ocasionando, por lo tanto no se deja ninguna variable abierta en la consideración de la solución o soluciones al problema.

4.2.1 Sección A. Enfoque a cliente.

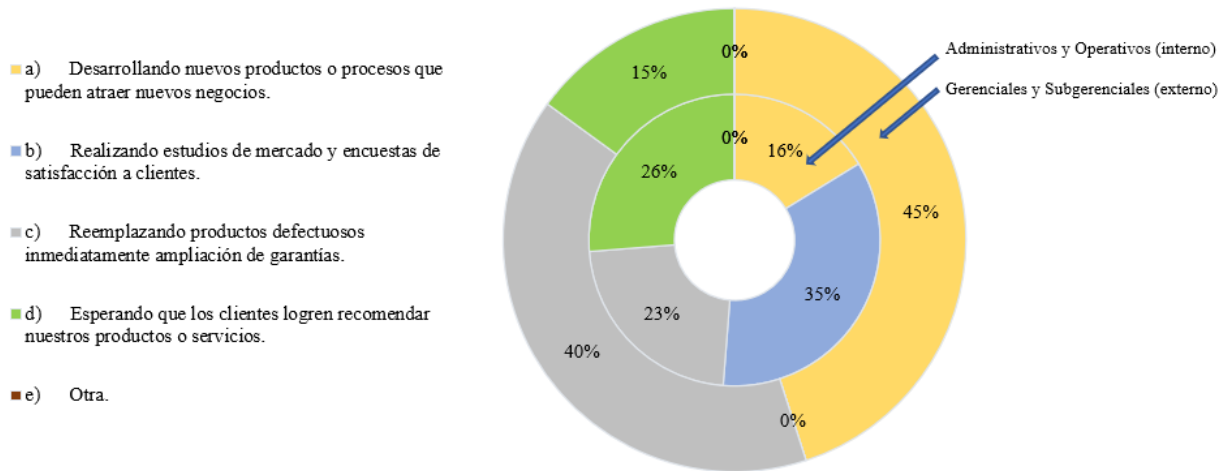
Gráfico 33. Nivel de entendimiento y satisfacción de los clientes dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 33, responde a la pregunta, de acuerdo con tu perspectiva, dentro de la organización donde laboras, ¿qué se requiere para lograr el máximo nivel de entendimiento y satisfacción de los clientes?, podemos observar que 60% de los niveles gerenciales considera que, para lograr el máximo nivel de entendimiento y satisfacción de los clientes, se deben de cubrir las necesidades de los clientes, siempre y cuando estas sean razonables y no se descuiden los intereses de la organización, mientras que la respuesta con mayor valor para los niveles intermedios fue que la empresa se debe de enfocar en la calidad de los productos, con un 34% de las respuestas. Aquí podemos deducir que el nivel intermedio es el que lidia con el cliente día a día, son los que reciben las quejas y los reclamos de un producto o servicio que no cumple con la calidad deseada, es por lo que su respuesta está enfocada al producto más que a la persona.

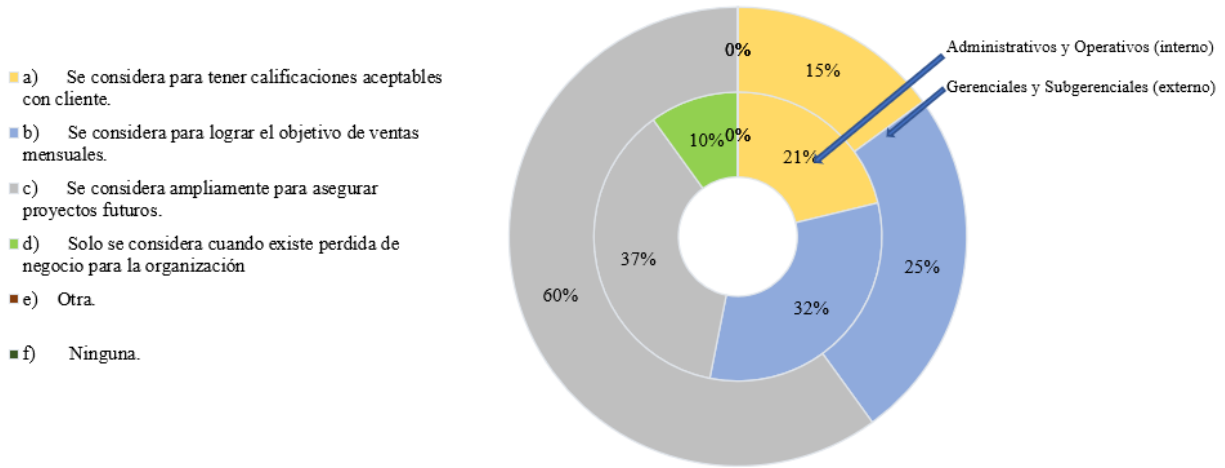
Gráfico 34. Desarrollo de clientes futuros y aseguramiento de los clientes actuales.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 34, responde a la pregunta, ¿dentro de la organización como consideras que se descubren nuevos clientes y se valida que los clientes actuales seguirán siendo parte de los clientes futuros?, podemos observar que 40% de los niveles gerenciales considera que para descubrir nuevos clientes y asegurar a los clientes actuales se debe realizar el remplazo de productos defectuosos en tiempo, ampliar las garantías y promover el desarrollo de nuevos productos que sean capaces de atraer nuevos clientes y eliminar el riesgo de competidores, por otro lado, los niveles intermedios sugieren que se pueden conseguir nuevos clientes a través de estudios de mercado y de satisfacción de cliente, con un 35% de las respuestas. El seguimiento a cliente es vital dentro de cualquier organización y este servirá como antecedente para ganar proyectos futuros que mantenga la permanecía de la organización.

Gráfico 35. Consideración del valor de los clientes, dentro de la organización.

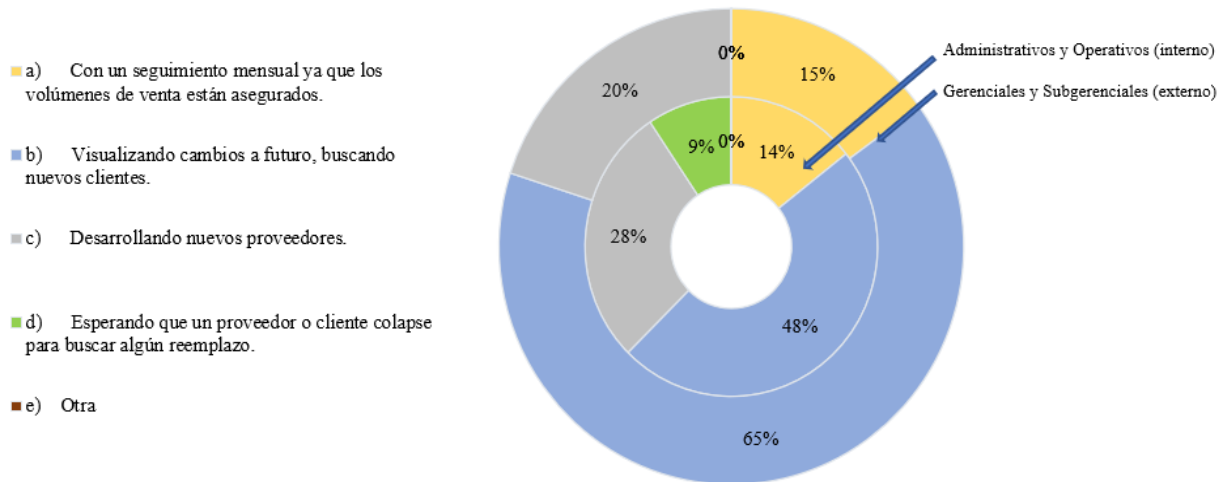


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 35, responde a la pregunta, el valor de los clientes, ¿cómo es considerado dentro de la organización?, podemos visualizar que 60% de los niveles gerenciales menciona que el valor de los clientes es considerado ampliamente dentro de la organización como base para el aseguramiento de nuevos proyectos, mientras que 37% de los niveles intermedios toma la misma respuesta, adicionalmente un 32% piensa que los clientes solo son considerados para lograr los objetivos de ventas mensuales. Aquí sería importante no ver al cliente solo como valor monetario, es necesario que este sea considerado parte fundamental del crecimiento de la organización, el cliente debe sentirse entendido y satisfecho en cada proceso de compra o entrega de su producto o servicio, de lo contrario solo generará malas referencias para proyectos futuros.

4.2.2 Sección B. Administración de cartera de clientes y proveedores.

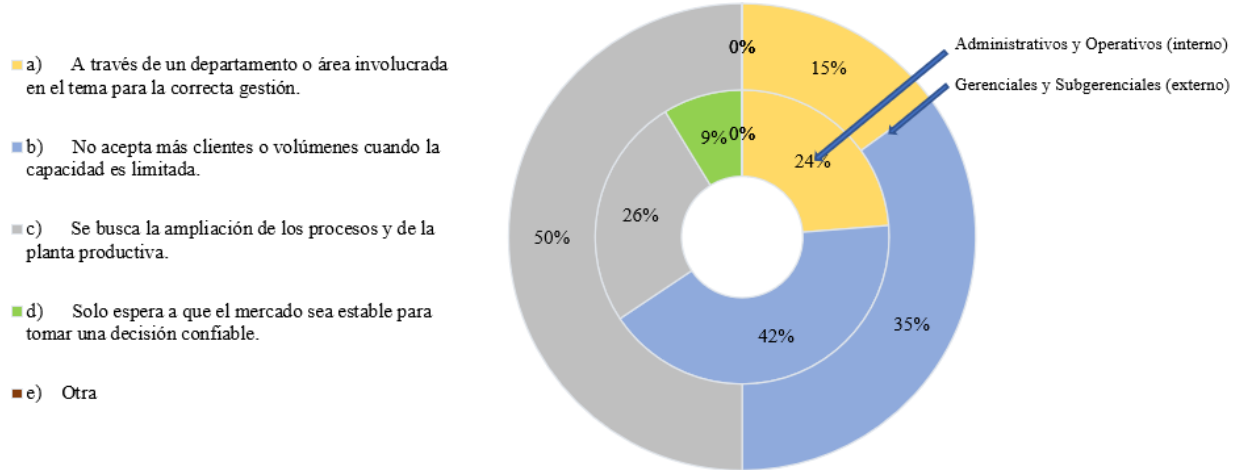
Gráfico 36. Administración de la cartera de clientes y proveedores dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 36, responde a la pregunta, ¿de qué forma consideras que la empresa está administrando la cartera de clientes y proveedores?, podemos visualizar los resultados del cuestionario acerca de la administración de la cartera de clientes y proveedores, 65% de los niveles gerenciales se basa en la visualización de los cambios futuros dentro del mercado, con el fin de encontrar clientes potenciales, los niveles administrativos y operativos seleccionan la misma respuesta con un 48% de aceptación. La búsqueda de las nuevas necesidades de los clientes, las predicciones o los deseos que ellos pueden llegar a tener en el futuro servirá como base para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Estar un paso adelante de la competencia permitirá ser el productor innovador dentro del segmento.

Gráfico 37. Gestión de la capacidad productiva de acuerdo con la demanda del mercado.

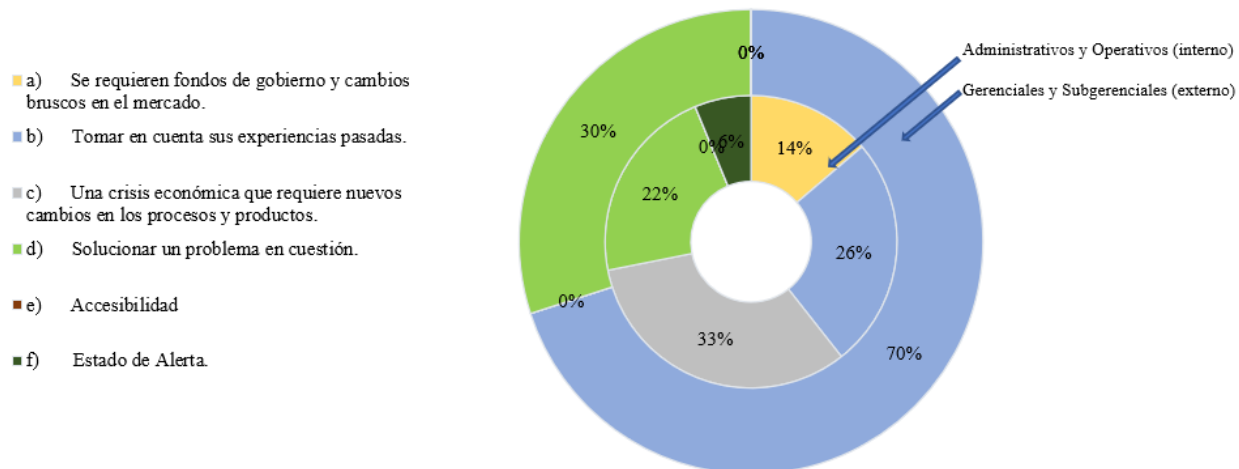


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 37, responde a la pregunta, ¿cuál es la forma en que la empresa gestiona la capacidad productiva de acuerdo con la demanda del mercado?, nos muestra los resultados de la gestión de la empresa en cuanto a capacidad productiva se refiere, 50% de las respuestas en los niveles gerenciales consideran que es necesario la ampliación de los procesos así como de las instalaciones de la planta productiva, por otra parte los niveles intermedios consideran en un 42% que la organización ya no se busca clientes nuevos si ya la capacidad de la planta se encuentra limitada, misma respuesta es seleccionada por los niveles gerenciales como la opción número dos con un 35% de aceptación.

La búsqueda de nuevos clientes siempre será una tarea difícil pero no debe de olvidarse si se quiere seguir teniendo permanencia en el entorno económico, caer en la confianza con clientes presentes no garantizará un futuro seguro.

Gráfico 38. Requisitos para lograr la agilidad corporativa.



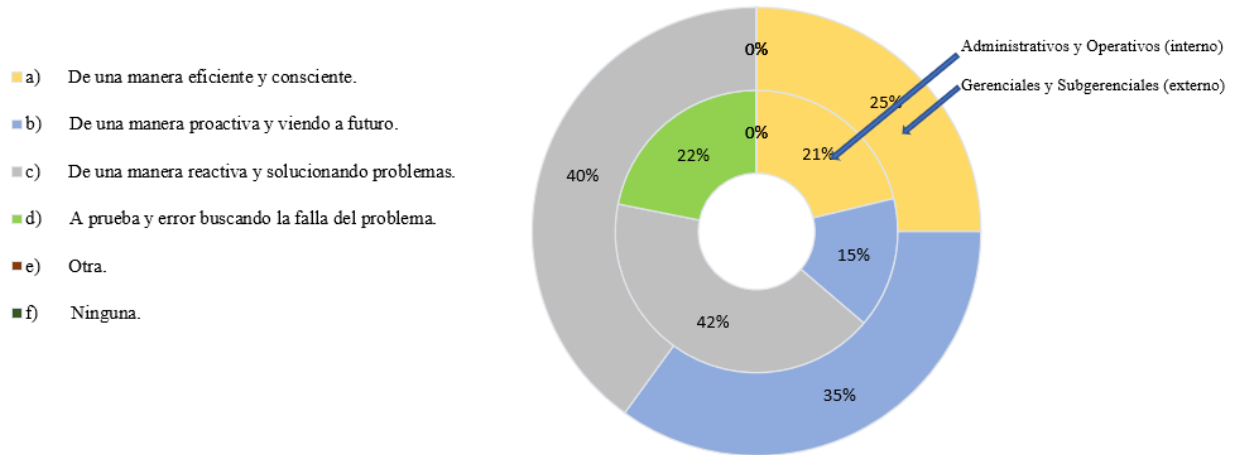
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 38, responde a la pregunta, ¿consideras que para lograr la agilidad corporativa se requiere?, aquí se muestra que 70% de los gerentes y subgerentes consideran que para lograr la agilidad corporativa se requiere tomar en cuenta las experiencias pasadas de cada trabajador mientras que 33% de los niveles intermedios opina que, para lograrla, es necesaria tener una crisis económica que obligue a generar cambios en los procesos y productos.

Se debe tomar la experiencia en la solución de problemas de manera exitosa, sin embargo, si no existieran crisis económicas dentro del mercado estas no forzarían al pensamiento ágil y se daría lugar al conformismo dentro de la organización.

4.2.3 Sección C. Organización, estructura y diseño.

Gráfico 39. Desarrollo y administración de los equipos de trabajo.

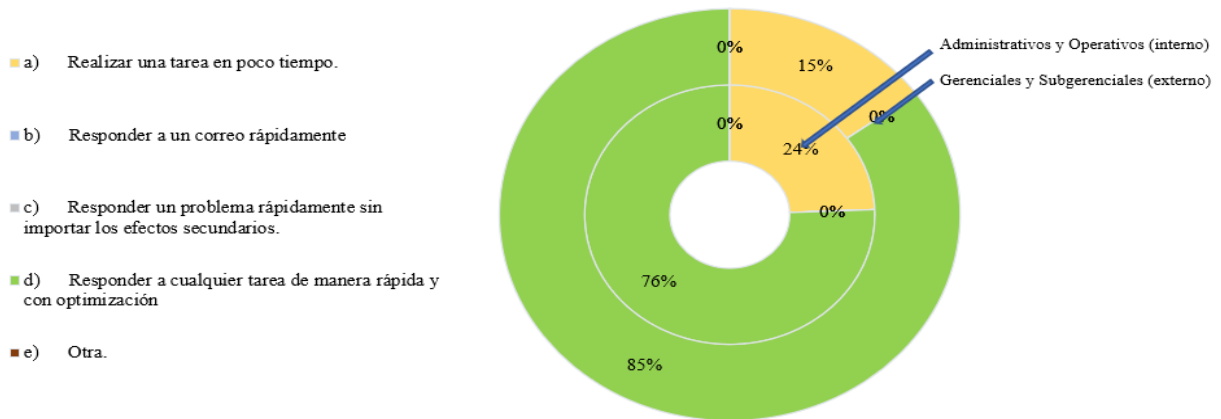


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 39, se responde a la pregunta, ¿dentro de la empresa como consideras que se desarrollan y administran los equipos de trabajo?, esta imagen nos permite conocer cómo se desarrollan y administran los equipos de trabajo dentro de la empresa, con un 40% de las respuestas en los niveles gerenciales, los cuales mencionan que se está trabajando de manera reactiva en la solución de problemas, mientras que, en contraste, los niveles administrativos seleccionan la misma respuesta, con un 42%.

Dentro de la presente organización podemos deducir que no se ha podido tener anticipación a los problemas y todos se han resuelto de una manera reactiva es decir hasta que se tiene el problema se buscan los cambios o las soluciones.

Gráfico 40. El rol ágil dentro de una organización.



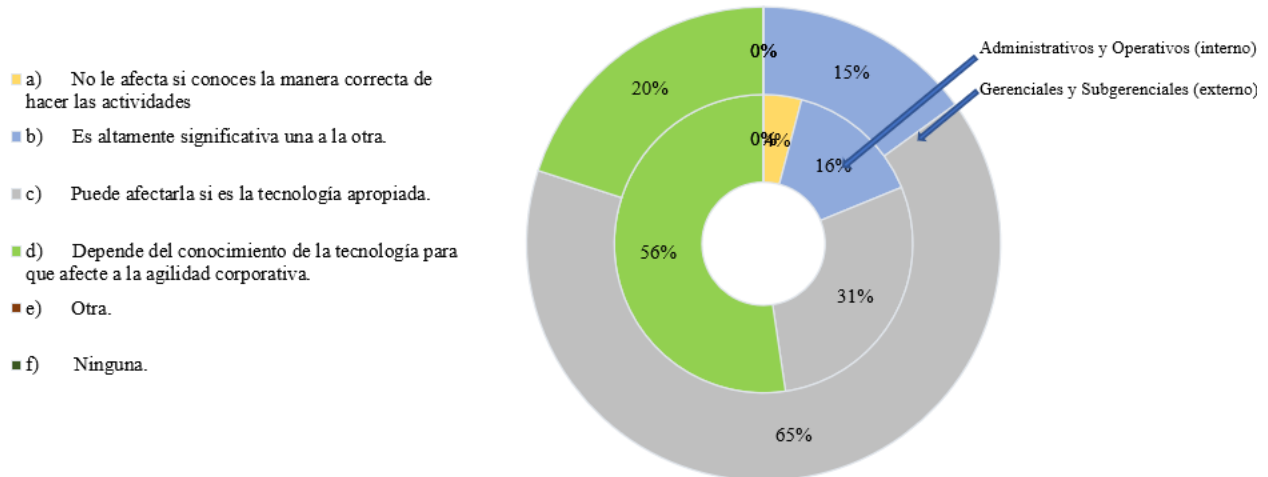
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 40, responde a la pregunta, ¿cómo sería un rol ágil dentro de una organización?, podemos observar que 85%, los niveles gerenciales, define el rol de agilidad, como responder a cualquier tarea de una manera rápida y con optimización de recursos, sumado a que 76% de los niveles intermedios, selecciona la misma respuesta.

La tarea del colaborador consiste en cambiar o innovar cualquier proceso o procedimiento actual con el único fin de mejorarlo y adaptarlo a las nuevas tendencias y necesidades de los nuevos mercados, adaptación y flexibilidad es la clave para asegurar el éxito futuro.

4.2.4 Sección D. Estructura Ágil.

Gráfico 41. Afectaciones de la tecnología a la agilidad corporativa.

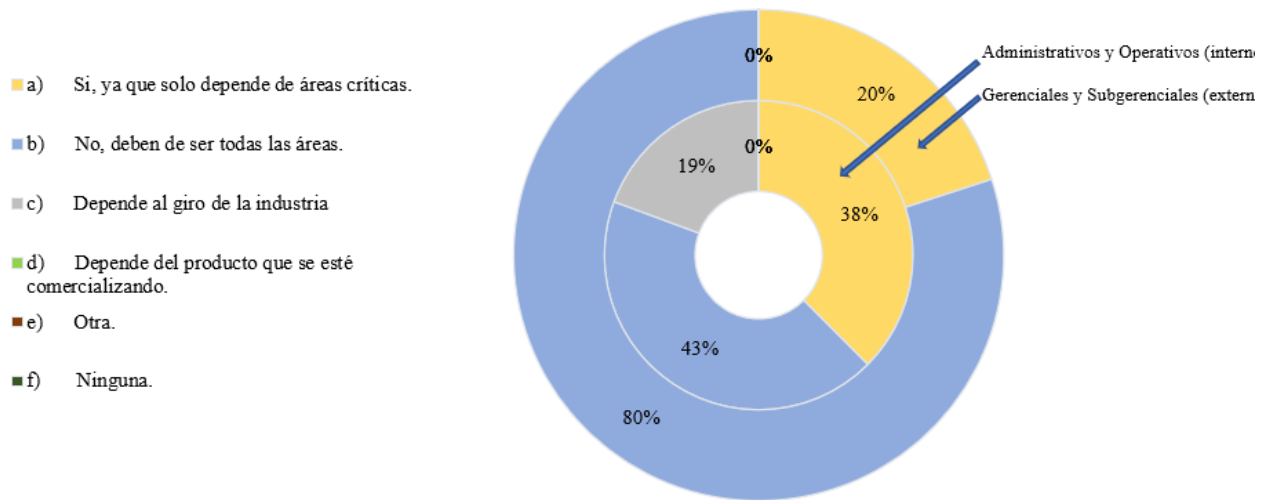


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 41, responde a la pregunta, ¿en qué grado crees que el avance tecnológico, afecte a la agilidad corporativa?, se puede apreciar dentro de esta imagen, el grado en que el avance tecnológico afecta a la agilidad corporativa, 65% de los niveles gerenciales menciona que la afectación será considerable siempre y cuando la tecnología sea la apropiada, mientras que 56% de los niveles intermedios mencionan que dependerá mucho del conocimiento de la tecnología para que esta afecte ya sea de manera positiva o negativa a la agilidad corporativa.

Se puede tener la última tecnología en el mercado sin embargo si no se tienen expertos o conocimientos que sepan cómo aplicar dicha tecnología y hacer que esta genere mejoras dentro de la organización, la modernización de la tecnología no tendrá ninguna injerencia en la agilidad corporativa.

Gráfico 42. Manejo de métodos ágiles dentro de la organización.



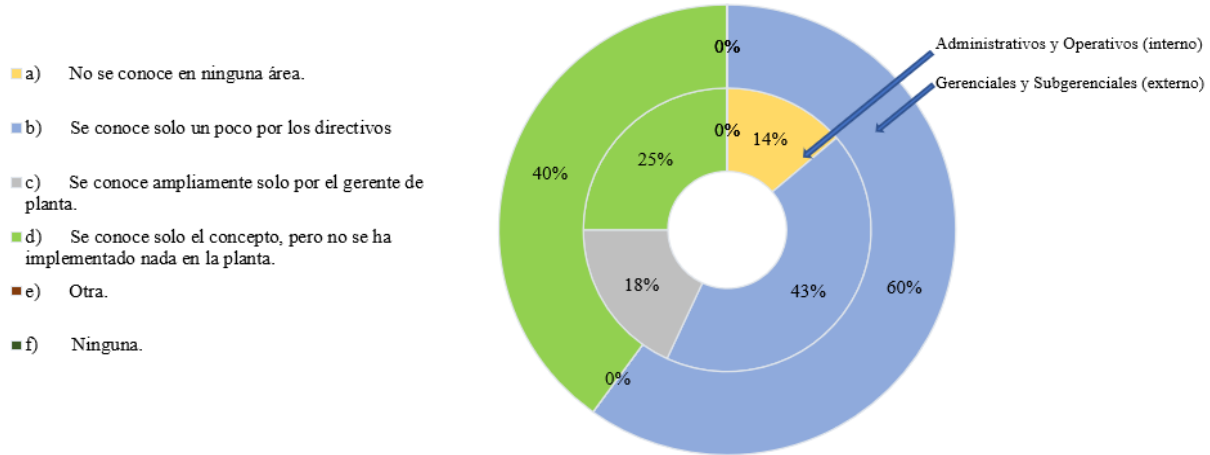
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 42, responde a la pregunta, ¿si dentro de la organización se manejan métodos ágiles solo en algunas áreas, esto se traducirá en que todo el negocio será por ende ágil?, podemos visualizar que tanto los niveles gerenciales como los niveles intermedios o subgerenciales toman con mayor porcentaje de aceptación la misma respuesta y consideran que para que una empresa se considere ágil se deben de manejar métodos y enfoques en todas las áreas de la organización y no solo en las que sea consideran más críticas o esenciales, la respuesta cuneta con 80% de aceptación en los niveles gerenciales y con 43% en los niveles intermedios u operativos.

Para ser una empresa ágil todos los departamentos deben compartir la misma metodología, la estrategia debe estar alineada desde el nivel máximo hasta el nivel mínimo, de tal forma que se puedan lograr los objetivos gerenciales.

4.2.5 Sección E. Liderazgo y cultura organizacional.

Gráfico 43. Conocimiento e implementación de la cultura de agilidad corporativa.

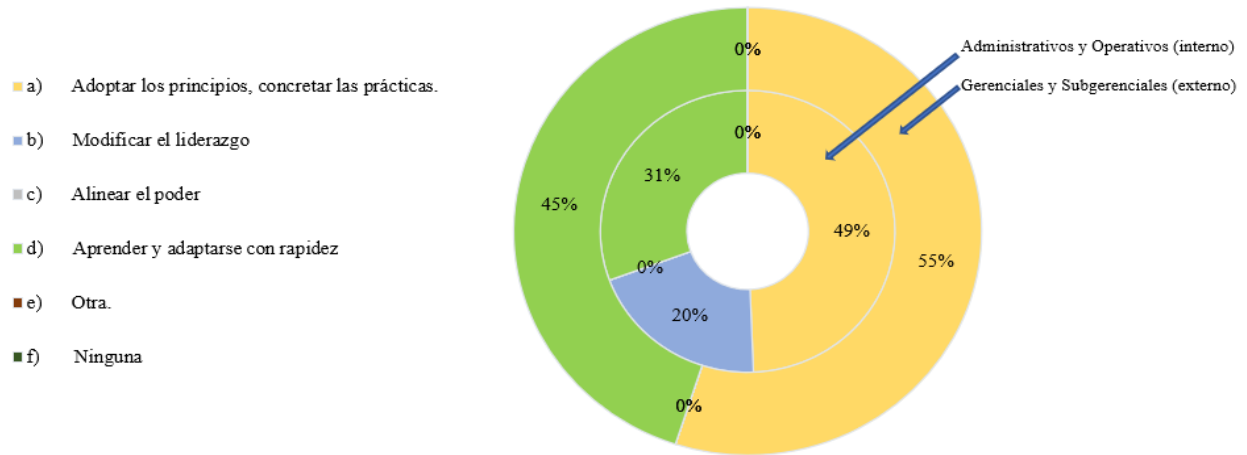


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 43, responde a la pregunta, ¿dentro de la organización se conoce y se encuentra bien implementada la cultura de agilidad corporativa?, el gráfico nos permite conocer que la cultura de agilidad corporativa no está muy bien implementada o difundida por los directivos de la organización por lo que esto es un factor determinante encontrado en la presente investigación y que permitirá dar acciones futuras para la organización, 60% de los niveles gerenciales, seleccionaron esta respuesta mientras que 43% de los niveles administrativos también seleccionaron esta opción.

El concepto e implementación de la agilidad corporativa, debe estar perfectamente alineado desde la alta gerencia y este debe ser entendido y transmitido a los siguientes niveles de la organización, de tal forma que todos puedan entender y trabajar las acciones y cambios que son requeridos por la empresa y por ende llegar al resultado planteado por la mesa directiva y este pueda visualizarse en todos los niveles de la empresa.

Gráfico 44. Concepto de transición y liderazgo ágil.



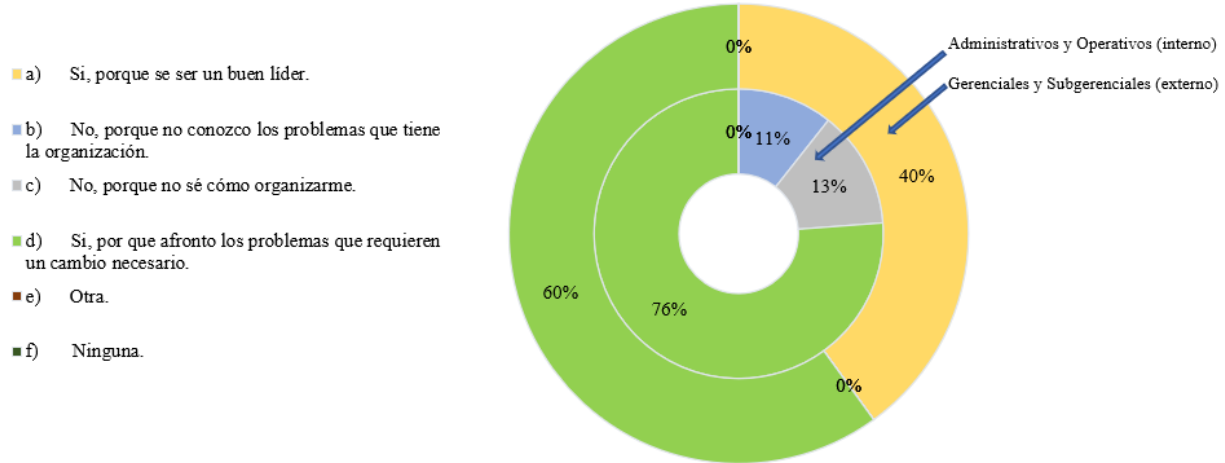
Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 44, responde a la pregunta ¿conoces el concepto de transición y liderazgo ágil?, se muestra una alineación en la respuesta del concepto de transición y liderazgo ágil, el nivel gerencial con un 55% los define como la metodología de adoptar nuevos principios y concretarlos en prácticas aplicadas, mientras que 49% de los niveles administrativos, seleccionó la misma respuesta, en paralelo seleccionan una segunda respuesta a esta pregunta con 45% en los niveles gerenciales y 31% en los niveles intermedios y definen ambos conceptos como aprender y adaptarse con rapidez.

4.2.6 Sección F. Agilidad permanente.

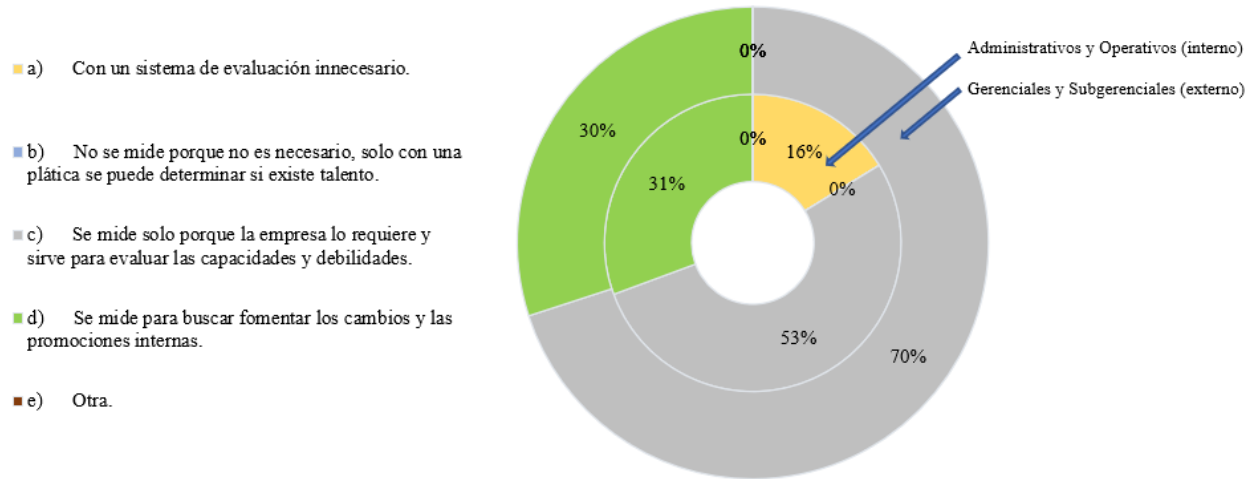
Gráfico 45. Elementos clave para ser un agente interno de cambio.

Fuente: Elaboración propia (2023).



El gráfico 45, responde a la pregunta, ¿te consideras un elemento clave para ser un agente interno de cambio?, se visualiza que 60% de los niveles gerenciales se consideran un elemento clave para ser agente de cambio dentro de la organización muy similar a la respuesta de los niveles administrativos y operacionales con un 76% de su aceptación, en segundo término, también los niveles gerenciales consideran como factor de cambio el tener una posición de liderazgo. Las posiciones de liderazgo deben resolver problemas constantemente y proponer nuevas alternativas de hacer las actividades cotidianas, con el único fin de disminuir tareas innecesarias, dentro de los procesos.

Gráfico 46. Medición del talento y crecimiento del personal dentro de la organización.

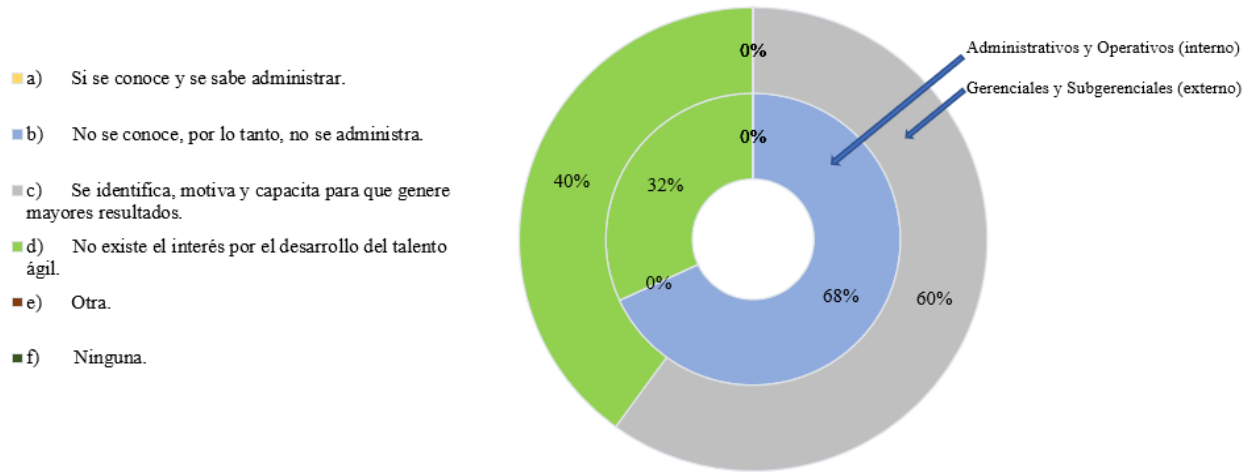


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 46, responde a la pregunta, ¿cómo consideras que es medido el talento y el crecimiento del personal, dentro de la organización?, esta imagen nos habla del sistema de medición del talento y del crecimiento del personal, los niveles gerenciales con un 70% de las respuestas y con 53% de las respuestas en los niveles intermedios, ambos consideran que este sistema es medido solo porque la empresa lo requiere, con el fin de ayudar a evaluar las capacidades y debilidades del colaborador.

Los sistemas de evaluación empresariales permiten establecer un diálogo bilateral entre el subordinado y el jefe directo de tal forma que exista apertura en la comunicación y se puedan llegar a acuerdos mutuos que generen crecimiento profesional y personal en ambos colaboradores.

Gráfico 47. Administración del talento ágil.

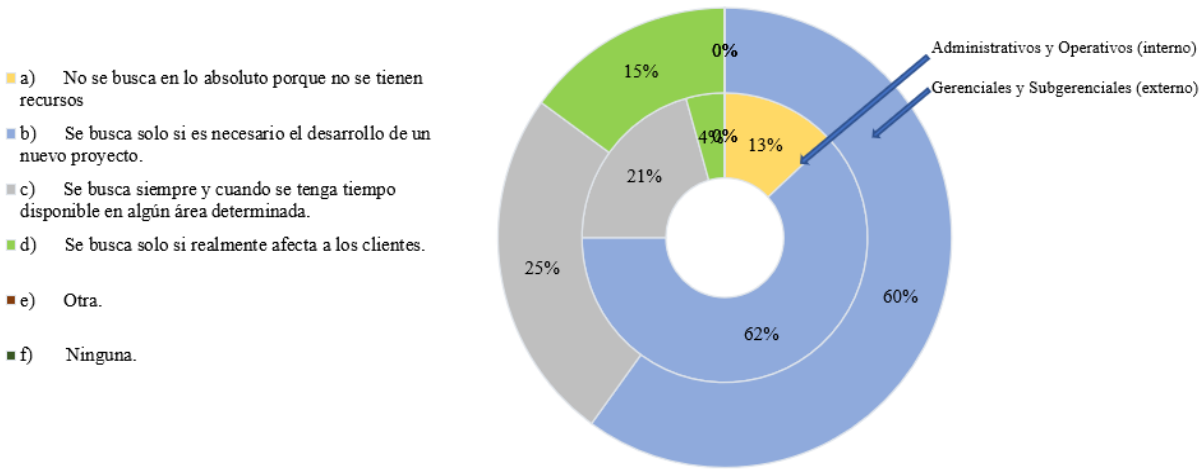


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 47, responde a la pregunta, ¿dentro de la organización se conoce y se sabe administrar al talento ágil?, se muestra que tan conocido y administrado está el talento ágil, 60% de los niveles gerenciales, consideran que este es bien identificado, motivado y capacitado para que este genere altos resultados, mientras que los niveles intermedios con un 68% de las respuestas mencionan que, no es conocido y por lo tanto no puede ser administrado. Tenemos una perspectiva diferente en ambos niveles, los líderes deben de buscar al eslabón más fuerte dentro de su equipo de trabajo y este debe ser desarrollado para que pueda generar valor agregado dentro de la organización, sin embargo si el líder no es capaz de identificar a este eslabón o puede ser que simplemente este no exista dentro de su equipo de trabajo, los niveles intermedios empezarán a creer que el talento ágil no es administrado, para evitar estos malos entendidos, el líder debe de alentar a todos su trabajadores de tal modo que sean capaces de ser considerados como talentos ágiles.

4.2.7 Sección G. Agilidad tecnológica e innovación.

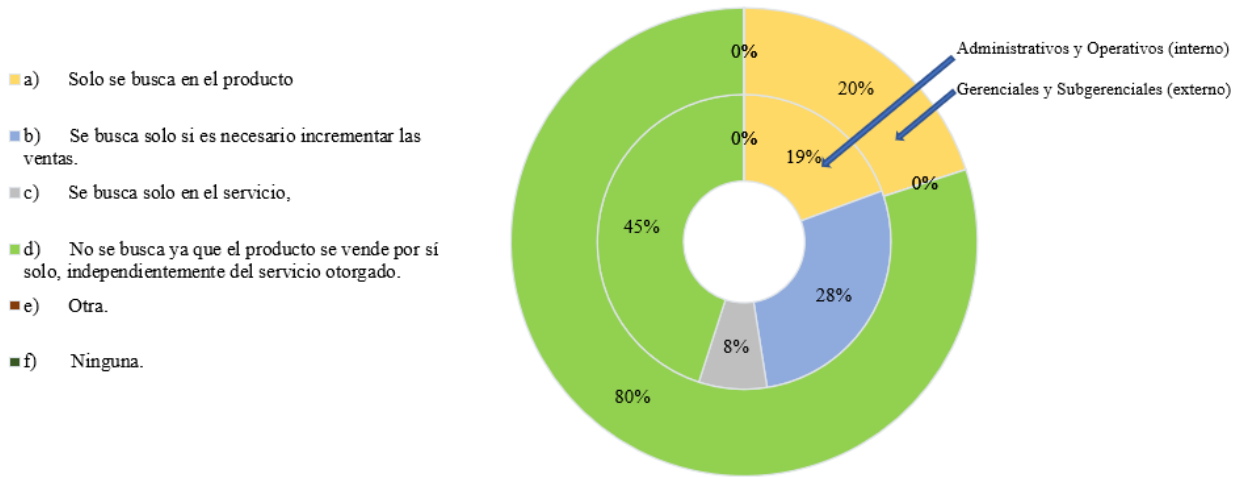
Gráfico 48. Desarrollo operacional y la excelencia tecnológica.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 48, se responde a la pregunta, ¿dentro de la organización se busca el desarrollo operacional y la excelencia tecnológica?, podemos ver que la respuesta posee amplia similitud en ambos niveles tanto gerenciales como administrativos dentro de la organización, ambos coinciden que se busca solo si es necesario algún desarrollo en un determinado proyecto, de otra forma no se le pone atención a este factor de cambio y crecimiento. Es un hecho que lograr la excelencia tecnológica no siempre es fácil y menos de forma económica dentro de las organizaciones, sin embargo, se debe de impulsar las inversiones de proyectos que sean rentables para las operaciones presentes y futuras de la organización y que estas permitan aumentar los activos financieros, invertir en el presente para asegurar el futuro.

Gráfico 49. Innovación en los productos y servicios.



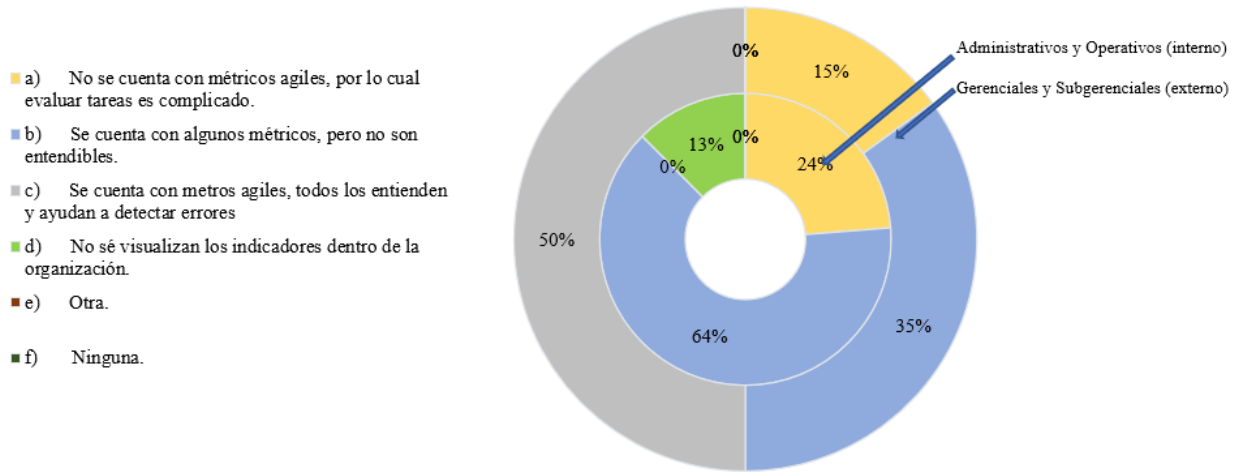
Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 49, se responde a la pregunta, ¿dentro de la organización se busca la innovación en los productos y servicios?, la idea de este gráfico consiste en visualizar el grado de innovación de los productos y servicios dentro de la organización, sin embargo podemos ver que hay coincidencias en ambas respuestas de cada nivel organizacional, con 80% de los niveles gerenciales y con 45% de los niveles administrativos coinciden en que no se busca algún cambio a innovación ya que el producto se está vendiendo por sí solo.

Esto se debe a que el producto fabricado es de buena calidad y ya se cuenta con contratos de largo plazo, los cuales ya no pueden ser cancelados, esto hace que en cierto punto no se mejore el producto como tal, sin embargo, es menester ofrecer nuevos cambios en el producto aún y cuando este ya tenga un contrato por tiempo indeterminado, el objetivo final siempre es tener asegurado y conforme al cliente final.

4.2.8 Sección H. Indicadores ágiles.

Gráfico 50. Indicadores de calidad ágiles.



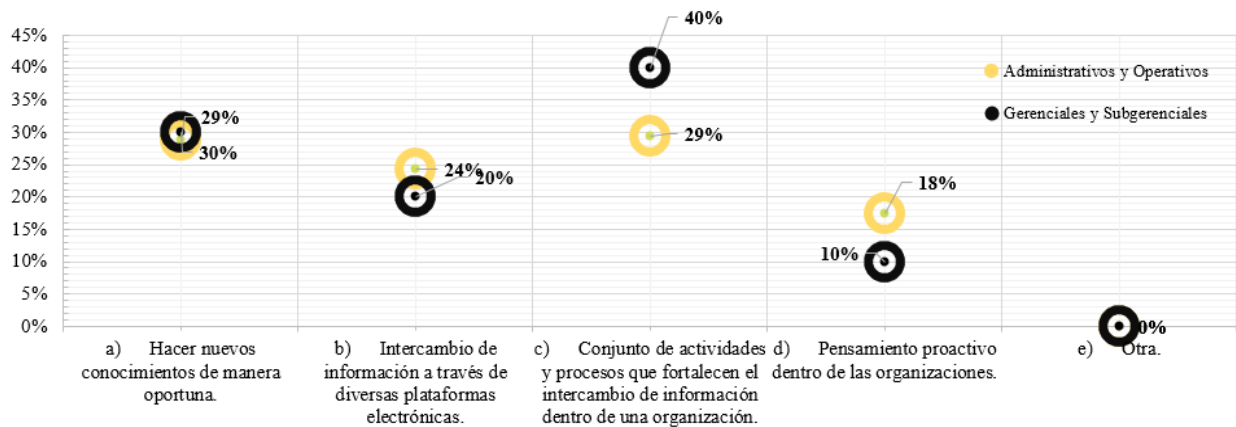
Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 50 y final de este cuestionario, se responde a la pregunta ¿dentro de la organización se cuenta con indicadores de calidad ágiles? podemos ver que si dentro de la organización se cuenta o no con indicadores ágiles, considerando lo anterior, 50% de los niveles gerenciales menciona que, si se cuenta con algunos métricos, pero no todos los entiende, sin embargo estos sirven para detectar errores, mientras que 64% de los niveles administrativos, comenta que, si existen los métricos, pero no son entendibles para los colaboradores. Este punto es importante a resaltar dentro de la empresa objeto de investigación y aquí es donde se debe trabajar ampliamente de tal forma que todos los miembros de la organización conozcan la importancia de tener y seguir indicadores ágiles, los cuales siempre buscaran la mejor continua dentro de la empresa.

4.3 Cuestionario multifactorial de gestión del conocimiento y su orientación hacia los resultados.

En la presente sección, se analizaron los resultados obtenidos del cuestionario relacionado a la gestión del conocimiento y su orientación hacia los resultados, la administración del conocimiento se define como la colección de métodos relacionados con la creación, uso y control de conocimiento dentro de una organización, este es un enfoque multidisciplinario que permite a la empresa lograr los objetivos aprovechando al máximo el conocimiento compartido.

Gráfico 51. Concepto de gestión del conocimiento.

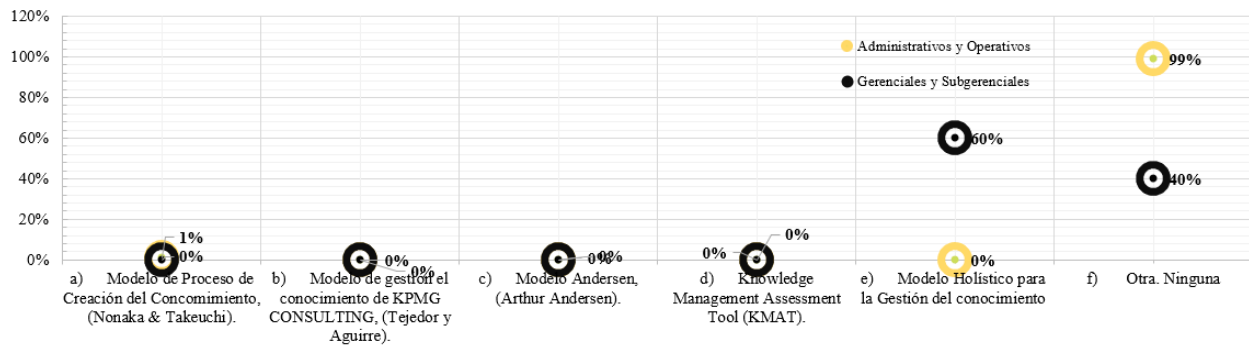


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 51, responde a la pregunta, ¿para usted que significa la gestión del conocimiento?, se muestra la percepción que se tiene del concepto de gestión del conocimiento dentro de la organización, 40% de los niveles gerenciales, lo definen como el conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información dentro de una organización, en contraste, 29% de los niveles intermedios seleccionan la misma respuesta, como opción número dos se tiene también con un 29% de aceptación en los niveles gerenciales y con 30% en los niveles intermedios, la definición de hacer nuevos conocimientos de manera oportuna. La gestión del

conocimiento debe ser parte de la organización ya que esta es la base para documentar todos los procesos de todos los departamentos, de tal forma que puedan ser controlados por el administrador y estos puedan ser consultados por nuevos miembros de la organización.

Gráfico 52. Modelos de gestión del conocimiento.

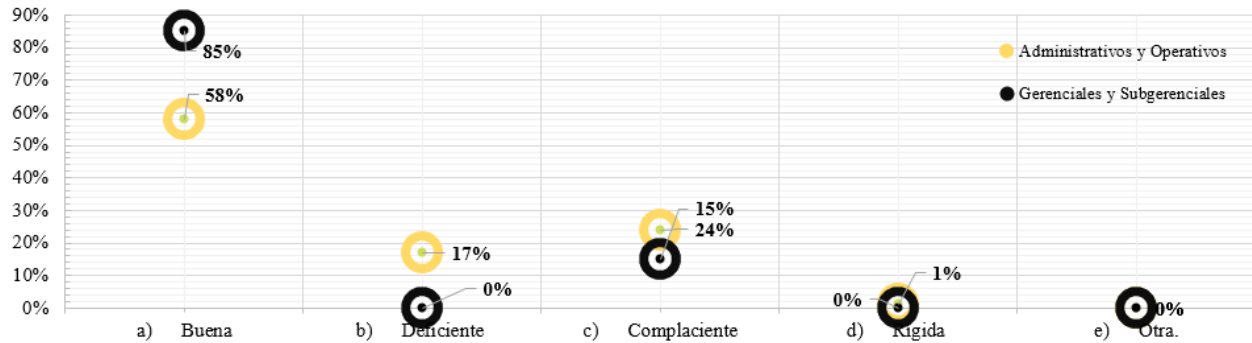


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 52, responde a la pregunta, ¿cuál de los siguientes modelos de gestión del conocimiento, es el que más conoce?, las respuestas a esta pregunta permiten conocer si existe conocimiento dentro de la organización de algún modelo en específico basado en bibliografías, el 99% de los niveles administrativos no conoce ningún modelo, mientras que el modelo más mencionado por los niveles gerenciales fue el modelo holístico para la gestión del conocimiento, con un 60% de los niveles gerenciales, aquí podemos resaltar que se considera necesaria una capacitación de todas las metodologías existentes acerca de la gestión del conocimiento aplicada a las organizaciones y a todos los niveles jerárquicos, con el fin de que la administración del conocimiento no se pierda y esta pueda ser almacenada como un recurso de alto valor.

4.3.1 Sección A Actitudes.

Gráfico 53. Gestión de recursos humanos dentro de la organización.

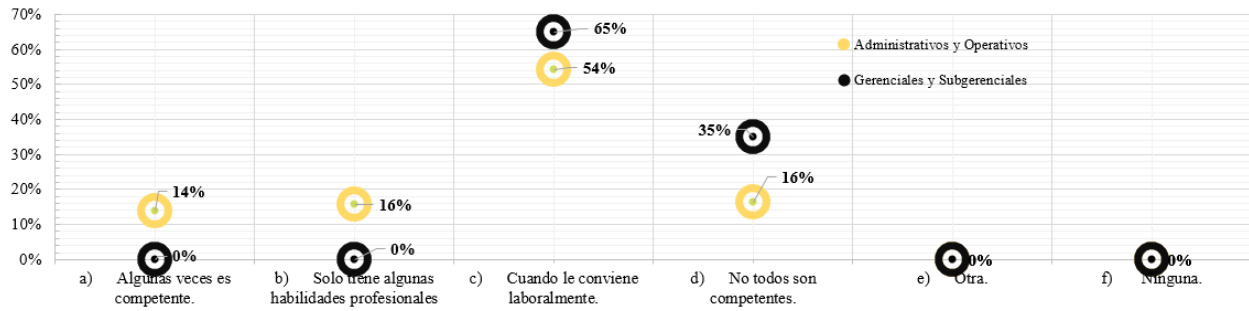


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 53, responde a la pregunta, ¿cómo consideras que es la gestión de recursos humanos dentro de la organización?, se permite conocer el grado de consideración que se tiene sobre la gestión de los recursos humanos dentro de la organización, 85% de los niveles gerenciales mencionan que en general se considera buena, en comparación con 58% de los niveles administrativos donde seleccionan la misma respuesta.

El recurso humano es considerado un activo de alto valor para las empresas y este como tal debe de administrarse correctamente para que los trabajadores se sientan protegidos por la empresa, como resultado de esto los colaboradores mostrarán lealtad al trabajo.

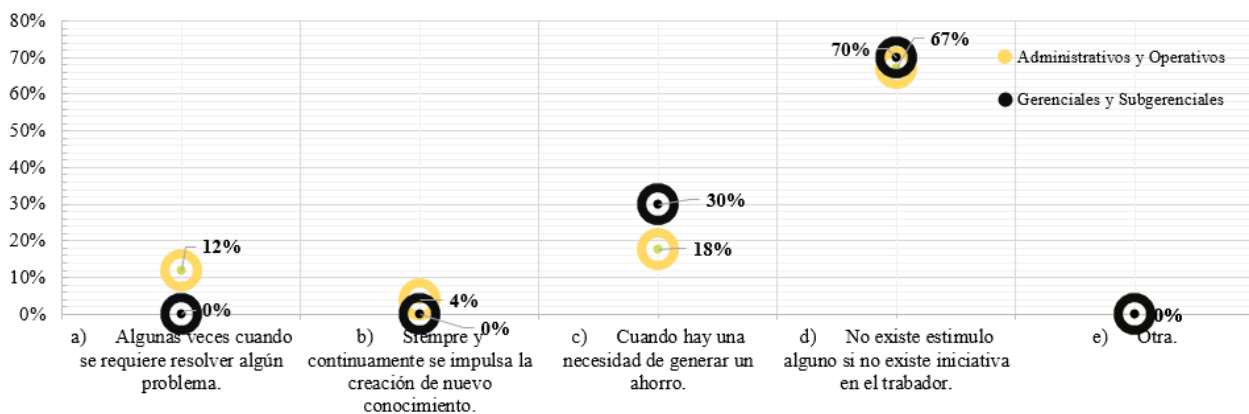
Gráfico 54. Competencia y profesionalismo en el trabajador.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 54, responde a la pregunta, ¿consideras que el personal de la empresa donde trabajas es competente y profesional?, aquí se presenta el grado de competencia y profesionalismo que tienen los trabajadores de todos los niveles organizacionales, 65% de las respuestas dentro de los niveles gerenciales consideran que los trabajadores solamente se comportan profesionalmente cuando les conviene laboralmente, los niveles intermedios, seleccionan la misma respuesta con un 54% de aceptación, con esto podemos demostrar que el profesionalismo laboral no es aplicado constantemente en todas las actividades diarias de la operación, por lo que solo es usado a conveniencia del trabajador.

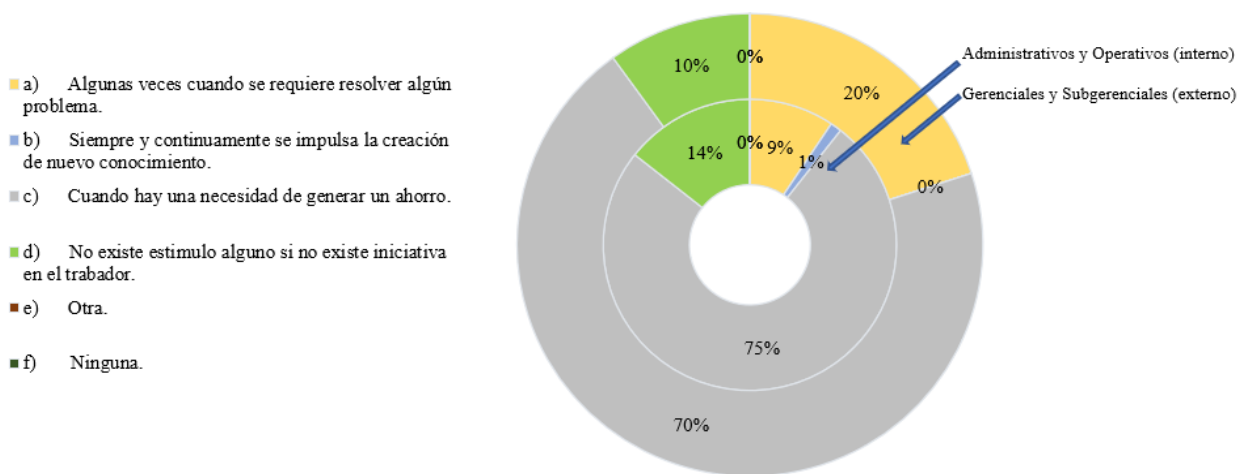
Gráfico 55. Motivación y compromiso de los trabajadores en sus labores.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 55, responde a la pregunta, ¿consideras que el personal de la empresa se encuentra motivado y comprometido con sus labores?, dentro del gráfico se muestra el grado de motivación y compromiso que tienen los trabajadores en la realización de sus labores diarias, con un 70% de las respuesta en los niveles gerenciales y con un 67% en los niveles administrativos, se confirma que no existe estímulo de la organización sino existe iniciativa en el trabajador, para atender este punto la empresa objeto de investigación esta buscado crear programas que permitan motivar a los trabajadores y que estos les permitan demostrar iniciativa en la generación de nuevas ideas, obteniendo en consecuencia crecimiento y creando compromiso mutuo empresa – empleado.

Gráfico 56. Estímulos al trabajador para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas.

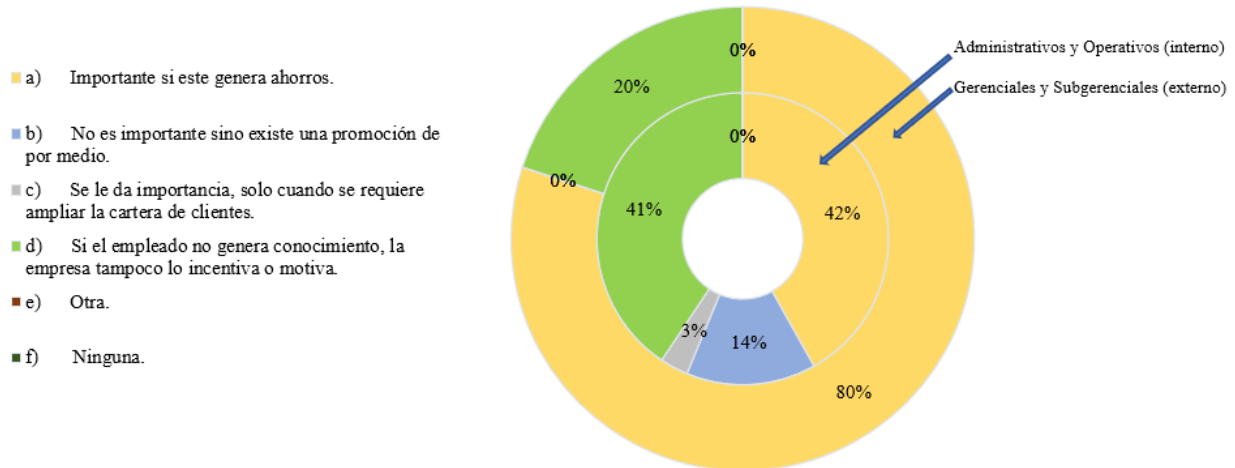


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 56, responde a la pregunta, ¿dentro de la organización los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas? Se visualiza que tanto los niveles administrativos, como los niveles gerenciales seleccionan la misma respuesta con un 75% y 70% de aceptación respectivamente, mencionan que los empleados son estimulados para generar nuevos conocimientos e ideas solamente cuando existe la necesidad de generar ahorros dentro de la organización, lo cual demuestra que dentro de la empresa no existe una cultura

o política de generación de conocimiento de manera constante y solo se considerada usada de manera temporal.

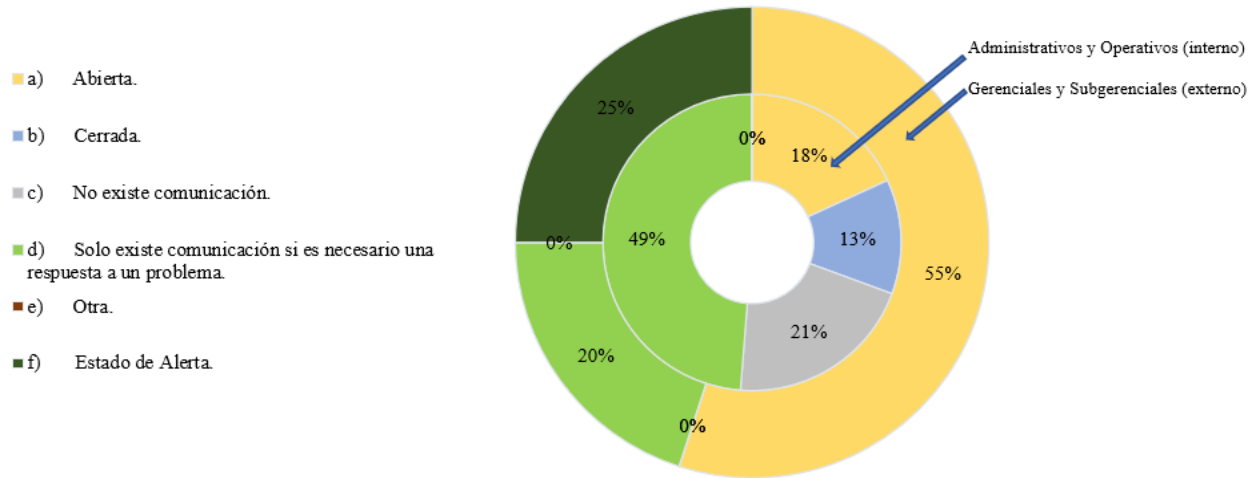
Gráfico 57. Innovación de conocimientos e ideas en el trabajador.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 57, responde a la pregunta ¿cuál es el papel que juegan los empleados en la innovación de conocimiento e ideas?, se hace referencia a el rol que juegan los empleados en la innovación de conocimientos e ideas dentro de la organización, la respuesta con mayor aceptación es, que el papel del trabajador, se considera altamente importante y más aún si su idea o conocimiento genera grandes ahorros, pueden existir otras buenas ideas pero que no precisamente generaran ahorros, sin embargo estas no deben de ser despreciadas por la empresa, estas deben ser valoradas con un reconocimiento público, 80% de los niveles gerenciales y 42% de los niveles intermedios, seleccionan esta respuesta. El reconocimiento de una idea debe valorarse ya sea monetariamente, verbal o documentalmente, es necesario implementarlo ya que de otra manera el colaborador no tendrá motivación alguna para generar nuevas ideas o conocimientos.

Gráfico 58. Comunicación entre los colaboradores dentro de la organización.

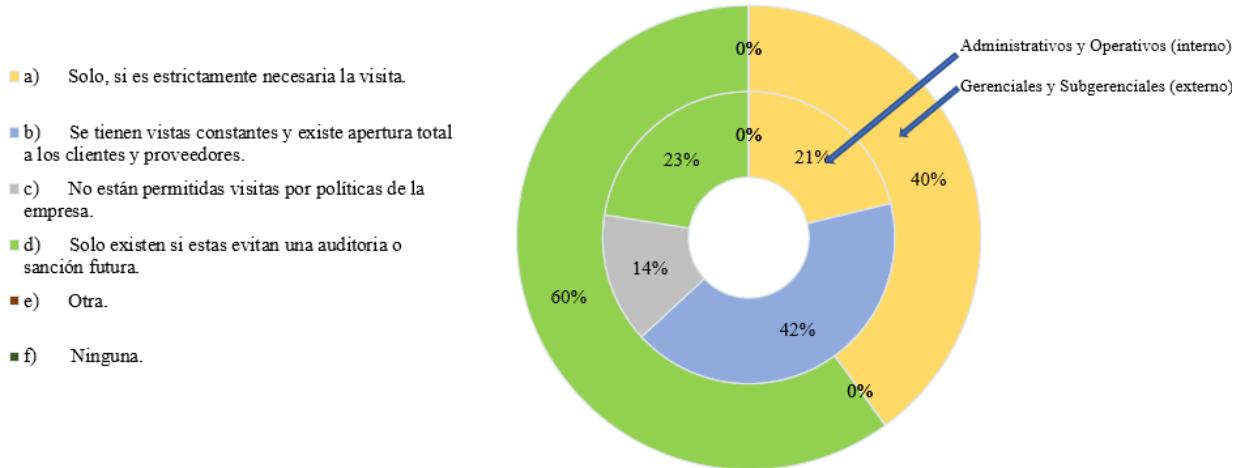


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 58, responde a la pregunta, ¿cómo consideras que es la comunicación entre los colaboradores de la organización?, se analiza el grado de comunicación existente entre los trabajadores dentro de la organización, con un 55% de las respuestas en los niveles gerenciales se considera que la comunicación es abierta entre jefe – subordinado, mientras que en los niveles administrativos 49% consideran que la comunicación solo se establece cuando es necesario atender un problema, sin embargo cuando se establecen estas pláticas con los gerentes, generalmente estas siempre son asociadas con represalias y castigos, por no concluir con una tarea determinada. Los diálogos del empleado deben siempre ser bilaterales y buscando cambios positivos.

4.3.2 Sección B Socialización (conocimiento tácito).

Gráfico 59. Visitas de cliente que permitan resolver quejas referentes al producto o servicio otorgado.

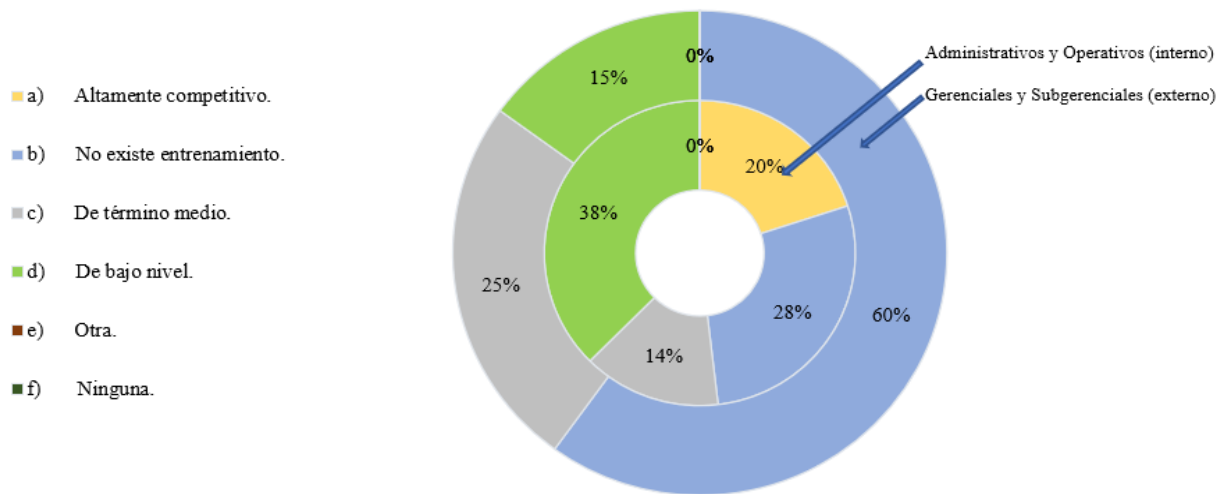


Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 59, responde a la pregunta, ¿dentro de la organización se permiten visitas de cliente de tal forma que ellos pueden expresarse libremente y puedan resolver quejas referentes al producto o servicio otorgado?, en la presente imagen, se permite conocer si dentro de la organización las visitas de clientes se llevan a cabo o no y con suficiente libertad de expresión o de comunicación de modo que se puedan resolver todas la quejas o inquietudes que los clientes tengan acerca del producto o servicio, 60% de los niveles gerenciales opinan que estas existen, si al aceptarlas se evita alguna auditoría o sanción futura, mientras que 42% de los niveles administrativos mencionan que las visitas se tienen de manera constante y con apertura total a clientes y proveedores.

Los clientes siempre quieren conocer que hay detrás de los productos o servicios que compran, las visitas guiadas son una excelente opción para generar confianza entre el fabricante y cliente final.

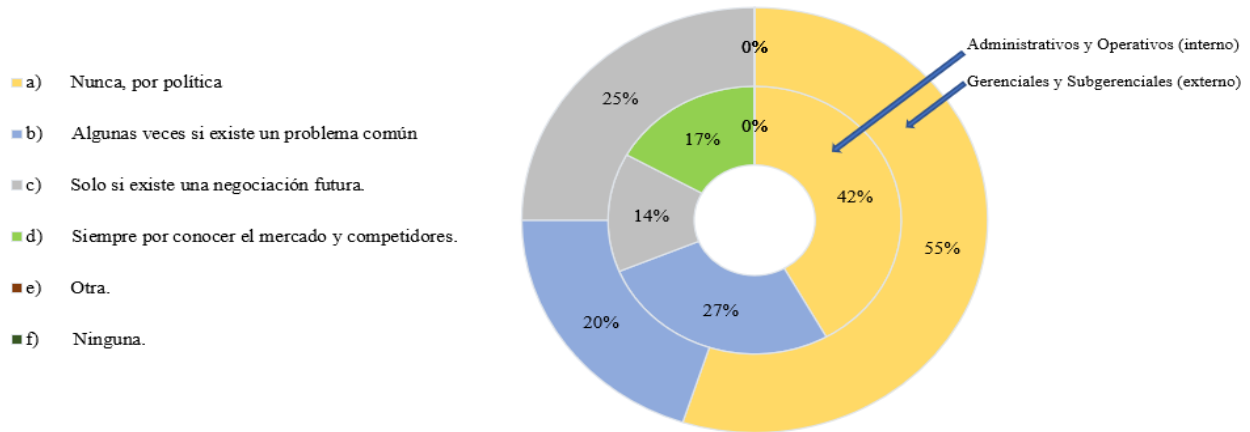
Gráfico 60. Nivel de entrenamiento dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 60, responde a la pregunta, ¿cómo consideras el nivel de entrenamiento dentro de la organización?, se hace mención al nivel de entrenamiento que existe dentro de la organización, podemos ver que 60% de los niveles gerenciales mencionan que no existen entrenamientos o son muy limitado, mientras que 38% de los niveles administrativos mencionan que estos son escasos y de baja calidad, la causa raíz de estas respuestas, es la falta de presupuesto, tema interno y que sigue siendo un factor limitante de crecimiento, dentro de la empresa objeto de investigación.

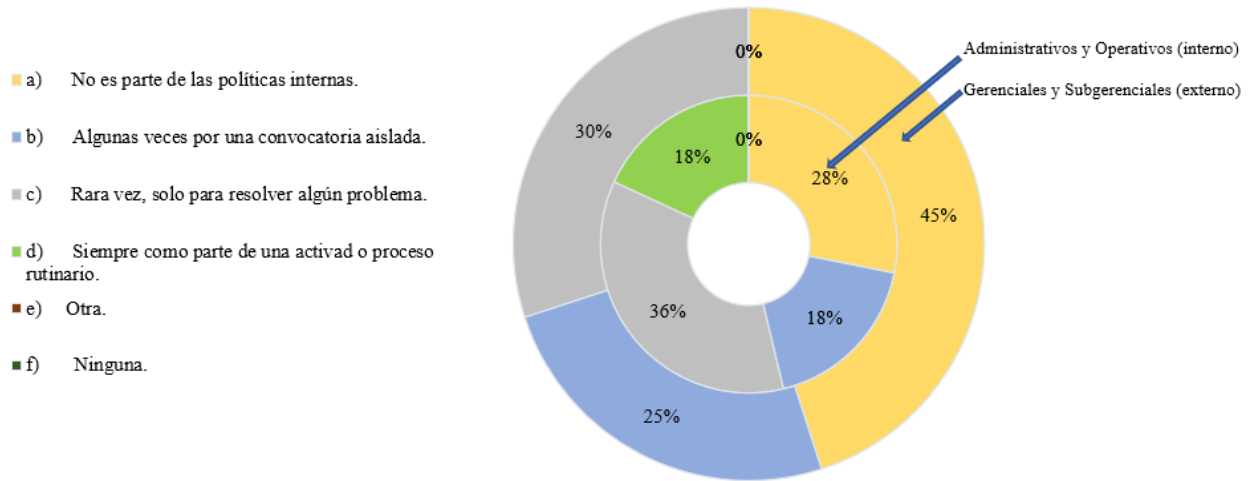
Gráfico 61. Visitas a los competidores de la empresa que permitan observar, compartir y mejorar los procesos y productos internos.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 61, responde a la pregunta, ¿la empresa busca visitar a los competidores de tal forma que se pueda observar, compartir y mejorar los procesos y productos internos?, se muestra el grado de importancia que tienen las visita de la empresa objeto de investigación hacia los competidores de tal forma que se pueda observar, compartir y mejorar los procesos y productos internos, 55% de los niveles gerenciales mencionan que por política estas no se llevan a cabo, en comparación con 42% de los niveles administrativos, los cuales seleccionan la misma respuesta, por lo tanto las empresas al tener políticas de protección de datos impiden en cierta forma el intercambio de información y más fuerte aún si estas no pertenecen al mismo grupo.

Gráfico 62. Diseño de nuevos productos o procesos como resultado de la observación.



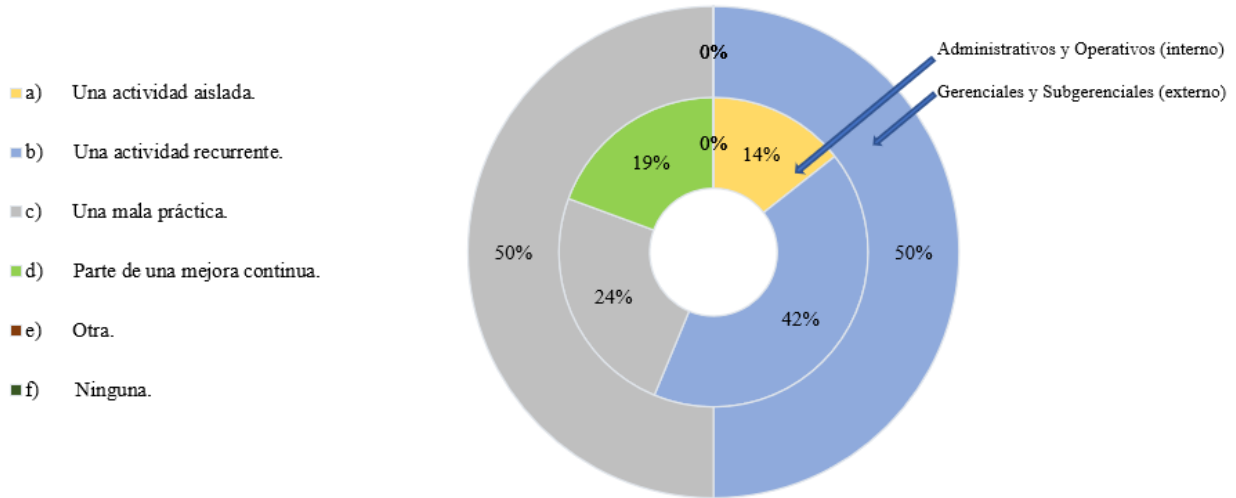
Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 62, respondemos a la pregunta, ¿la empresa permite y alienta al personal a diseñar nuevos productos o procesos como resultado de la observación?, se puede observar que 45% de los niveles gerenciales opinan que no está permitido generar nuevos productos ya que no es parte de las políticas internas, sin embargo si se pueden mejorar o implementar nuevos procedimientos, mientras que 36% de los niveles administrativos considera que rara vez se concede dicho permiso, siempre y cuando el problema en cuestión sea grave y que deba resolverse pronto.

El mejoramiento de los procesos internos debe ser constante ya que año tras años existen cambios y se necesitan diferente manera de resolver quizá el mismo problema, pero con un mayor grado de optimización.

4.3.3 Sección C Exteriorización (Conocimiento Explicito).

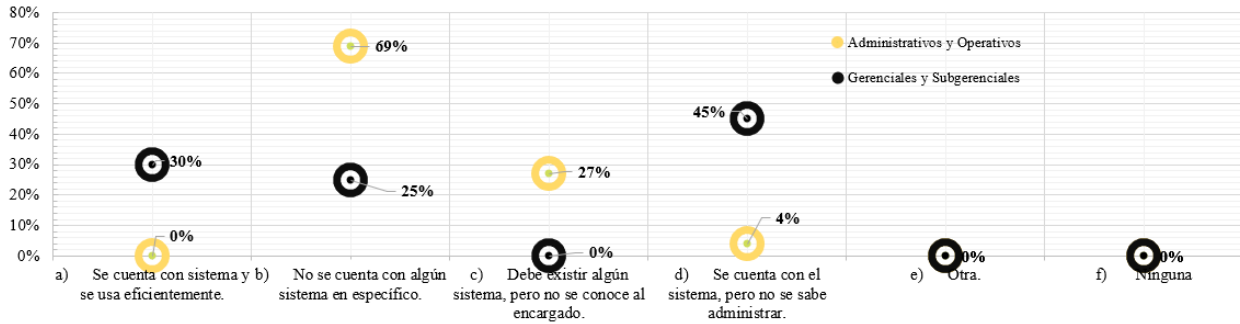
Gráfico 63. Dialogo creativo e intercambio de ideas en todos los niveles de la organización.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 63, responde a la pregunta, ¿dentro de la empresa, el dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles se considera?, se muestra que 50% de los niveles gerenciales consideran que el dialogo creativo y el intercambio de ideas es una actividad recurrente, mientras que 42% de los niveles intermedios seleccionan la misma respuesta, sin embargo, el restante 50% de los niveles gerenciales también mencionan que este dialogo puede ser considerado como una mala práctica ya que muchas veces no se reconoce al verdadero generador de las ideas y estas son otorgadas al grupo en general.

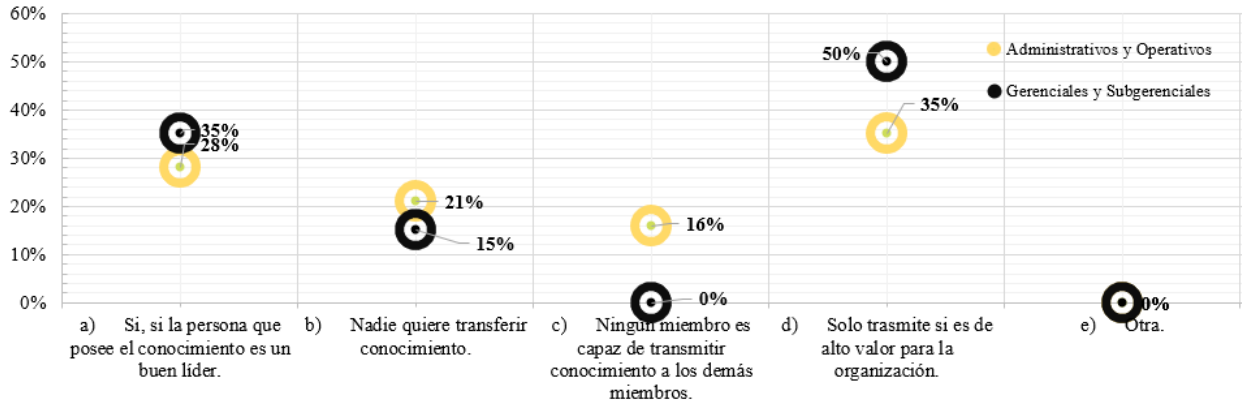
Gráfico 64. Sistemas de información para la gestión del conocimiento, dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 64, respondemos a la pregunta, dentro de la empresa, ¿se cuenta con un sistema de información para la gestión del conocimiento?, podemos observar si se cuenta o no con un sistema de información para la gestión del conocimiento dentro de la empresa objeto de estudio y podemos mencionar que 69% de los niveles administrativos y operativos comentan que no se cuenta con algún sistema específico que gestione el conocimiento, mientras que 45% de los niveles gerenciales informa que si se cuenta con el sistema pero no se sabe administrar, esta discrepancia en ambos niveles está ligada a una falta de seguimiento y control del sistema de gestión de información dentro de la empresa.

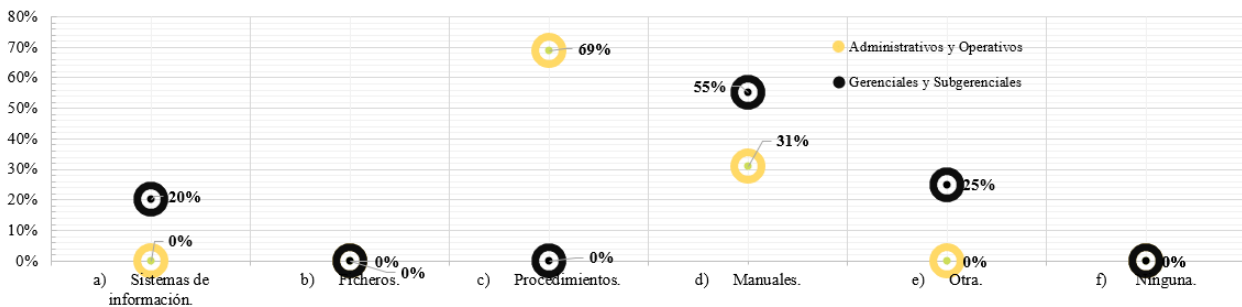
Gráfico 65. Transmisión de conocimiento a nuevos miembros de la organización.



Fuente: Elaboración propia (2023).

El gráfico 65, responde a la pregunta, dentro de la empresa, ¿el conocimiento es fácil de transmitirse a nuevos miembros de la organización?, se visualiza que tan fácil es transmitir el conocimiento a nuevos integrantes de la organización, 50% de las repuestas dentro de los niveles gerenciales, mencionan que el conocimiento solo se transmite si es de alto valor para la organización y si el empleado realmente requiere saber de dicho conocimiento, en contraste, 35% de los niveles administrativos y operativos seleccionan la misma respuesta, como opción número dos podemos ver que el conocimiento es fácilmente transferido, siempre y cuando el trabajador se considere como un buen líder.

Gráfico 66. Codificación del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro del gráfico 66, respondemos a la pregunta, si el conocimiento se encuentra codificado, ¿en qué medios se encuentra disponible?, aquí podemos analizar el porcentaje en el cual el conocimiento se encuentra codificado o documentado dentro de la organización, con 69% de las respuestas en los niveles gerenciales, se menciona que se encuentra encapsulado en procedimientos internos, mientras que 55% de los niveles intermedios mencionan que este es administrado a través de manuales o procedimientos internos, con esto podemos concluir que el conocimiento generado dentro de la empresa se guarda en un sistema específico de codificación.

4.4 Entrevista semiestructurada de liderazgo hacia las personas, agilidad corporativa, gestión del conocimiento y orientación los resultados.

La entrevista semiestructurada de liderazgo hacia las personas, agilidad corporativa, gestión del conocimiento y orientación a los resultados, se dividen en 8 secciones y se realizó únicamente al gerente de planta de la organización, cuenta con licenciatura en Ingeniería Industrial y una Maestría en Dirección Empresarial, así como una antigüedad de 5 años en la misma posición, a continuación, se muestran las respuestas que nos proporcionó a cada pregunta.

A. Condiciones físicas. Dentro de esta sección se formularon 2 preguntas, las cuales se muestran a continuación.

Pregunta 1. ¿Consideras que como líder ofreces las condiciones de trabajo que permitan la generación y fortalecimiento de las relaciones con los compañeros de trabajo y subordinados?

El grupo al que pertenece nuestra empresa cuenta con más de 150,000 personas en más de 60 países, buscamos trabajar para brindar una movilidad inteligente, segura, fácil de aprender, sustentable y con visión ecológica. Me gusta desarrollar personas a quienes les apasione compartir sus ideas, crear nuevos conocimientos, promover el cambio y mostrar

iniciativa para alcanzar sus objetivos, todo ello conllevará a fortalecer las relaciones laborales líder-miembro dentro de la organización.

Pregunta 2. Al tener un puesto directivo o gerencial, ¿respetas los horarios establecidos por la organización o recurres a que tu personal realice horas adicionales para que las actividades de trabajo queden cubiertas?

Nuestra iniciativa sobre tiempos flexibles busca que los empleados alcancen un equilibrio más justo entre su trabajo y su calidad de vida. Dentro de la organización se implementan a nivel local las políticas que promueven el trabajo móvil, tiempo parcial o con horarios flexibles.

B. Independencia o empoderamiento.

Pregunta 3. ¿Conoces bien las funciones y responsabilidades de tu puesto de trabajo?

Cada una de las funciones y responsabilidades se determinan en las hojas de trabajo estandarizado, así como en las descripciones de puesto de cada empleado, estos documentos mostrarán los pormenores de la realización de cada actividad, facilitando la comprensión de cada una de ellas.

Pregunta 4. ¿Las funciones y responsabilidades están bien delegadas a tus subordinados de tal forma que se les puede conceder autonomía?, ¿Como consideras tu nivel de supervisión?, ¿Cómo generas confianza en tus subordinados?

Hemos realizado varios eventos de comunicación con nuestros empleados, logrando una gran serie de medidas que fortalecen nuestra cultura corporativa empresa. Esta cultura se basa, en la confianza, logro de objetivos, libertad de trabajo y trabajo en equipo.

Nuestros empleados poseen capacidades y destrezas, las cuales son el activo más importante de la organización.

C. Organización.

Pregunta 5. ¿Crees que tu equipo de trabajo se encuentra bien organizado?, ¿Tu departamento también lo está?, ¿Cómo consideras las relaciones con los distintos departamentos dentro de la empresa?

Nuestro equipo, siempre debe de mantenerse unido y este debe de reunir sus fortalezas de forma integral. La diversidad de las personas que trabajan dentro de la organización, así como también sus habilidades y sus experiencias son una fuente de inspiración y creatividad que permite trabajar con una buena administración y responsabilidad.

D. Liderazgo.

Pregunta 6. ¿Como jefe demuestras un buen conocimiento de tus funciones?, ¿Solucionas los problemas que se van planteando eficazmente?, ¿Crees que tu equipo se encuentra bien cohesionado, de forma que consigues que se cumplan las metas marcadas por la organización?

Convirtiendo la visión en realidad y los cambios en oportunidades, dentro de la organización se está trabajando constantemente en soluciones novedosas para asegurar un futuro sostenible. El líder aquí debe mostrar a los trabajadores su experticia y cultura, compartir su conocimientos y experiencia, ayudándolos a preparar el camino para una nueva generación exitosa y mejorada de líderes talentosos.

Pregunta 7. ¿Cómo jefe te consideras un buen comunicador?, ¿La información que te llega es suficiente para poder desollar a tu equipo de trabajo?, ¿Conoces el plan estratégico de la empresa y los medios para llegar a conseguirlo?

Nuestra organización motiva todos sus empleados. Para ello, mantenemos una cultura de confianza y ofrecemos libertad para desarrollar sus actividades diarias. El clima de trabajo está caracterizado por el respeto mutuo. Cada contribución personal es importante. Detectamos

tendencias y cambios en el mercado, las utilizamos más rápido que la competencia y generamos soluciones más efectivas para nuestros clientes.

E. Salarios y retribuciones.

Pregunta 8. ¿Estas satisfecho con el sistema retributivo de la empresa?, ¿Qué opinas del sistema de gestión de desempeño?

Además de brindar promociones de manera constante, oportunidades de desarrollo y salarios justos, ofrecemos en paralelo a nuestros empleados beneficios sociales interesantes. Asimismo, una de nuestras prioridades es la salud de nuestros empleados y la seguridad laboral.

Pregunta 9. ¿Te sientes bien valorado por la empresa?, ¿Conoces el plan de desarrollo profesional?

La empresa siempre está buscando empleados con ganas de aportar sus ideas en todas las áreas de la empresa, se buscan personas con una visión original y que no teman tomar caminos desconocidos que darán forma al futuro con sus distintos talentos, cualidades y experiencias, logrando así el desarrollo profesional el cual será directamente proporcional y a la remuneración económica.

F. Relaciones.

Pregunta 10. ¿Consideras que existe confianza recíproca entre tus compañeros y tus subordinados?

La confianza es la base de todas nuestras actividades y un requisito indispensable para tener éxito. cumplimos nuestras promesas con todos los empleados y clientes. Es difícil ganarse la confianza de las personas y muy fácil perderla. Por eso, constantemente demostramos que vale la pena mantener la confianza entre nosotros.

Pregunta 11. ¿Crees que tu equipo de trabajo se encuentra organizado y motivado de tal forma que tus subordinados sienten que forman parte de este?

G. Gestión del conocimiento.

Pregunta 12. ¿Qué opinas del sistema de gestión de conocimiento?

Somos una empresa tecnológica líder a nivel mundial y con un espíritu emprendedor. Nuestros ingenieros trabajan en proyectos pioneros que dan forma al futuro de la movilidad con sus diversas ideas, talentos, antecedentes y experiencias.

Pregunta 13. ¿Consideras que eres una persona que crea, transfiere y administra colaborativamente conocimientos?

Me gusta Cuestionar la forma en que se hacen las cosas, pensar fuera de la caja, atreverme a salir de los caminos ya conocidos. Nuestra empresa valora y fomenta estas habilidades porque conducen a sugerencias que nos ayudan a la mejora continua.

H. Agilidad corporativa.

Pregunta 14. ¿Con que frecuencia administras equipos de trabajo con el objetivo de crear mejoras en los procedimientos de trabajo?

Para garantizar que las buenas ideas no aparezcan accidentalmente y que las sugerencias importantes no se pierdan en preocupaciones cotidianas, La empresa ha establecido varios mecanismos de dirección, los cuales fomentan el debate y la creatividad entre nuestros empleados, garantizando la capacidad de innovación y competitividad, impactado directamente el éxito de nuestra compañía.

Pregunta 15. ¿Cómo respondes ante una crisis que tiene que resolverse en un corto periodo de tiempo?

Hoy en día la contribución de los empleados con ideas para mejorar productos y procesos permite optimizar y agilizar los procesos de trabajo, con el apoyo y el estímulo de los creadores de ideas dentro de la empresa. Los resultados son impresionantes, las buenas ideas de los empleados no solo han hecho que los flujos de trabajo sean mejores, más eficientes y seguros, sino que también logran grandes ahorros a la empresa.

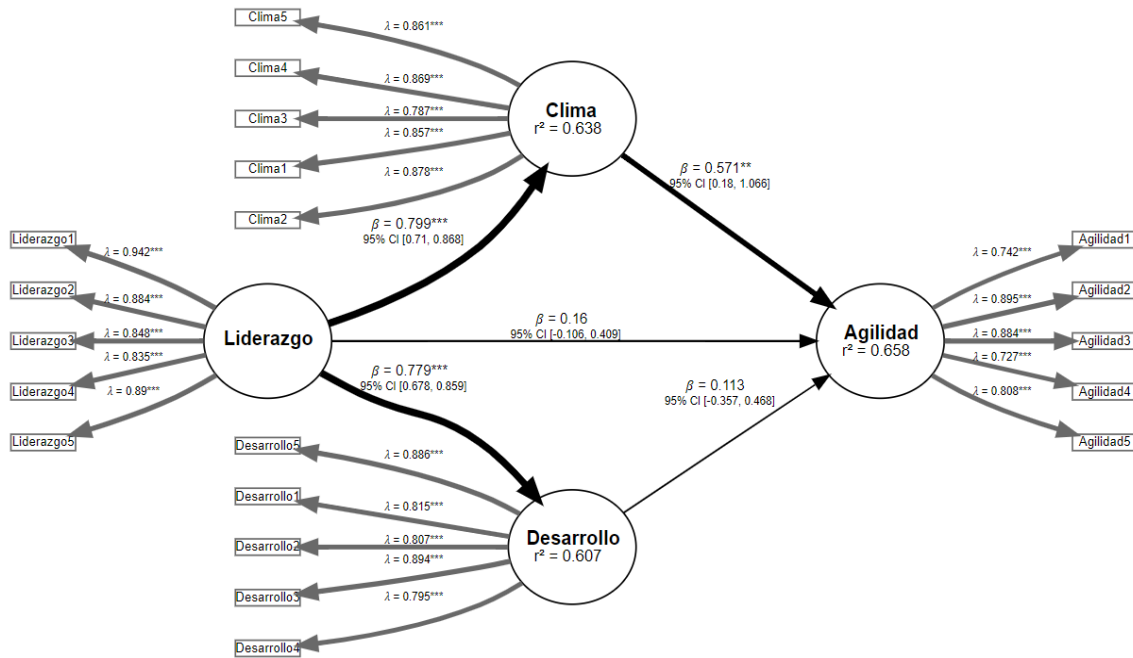
4.5 Resultados del modelo matemático de variables latentes o estructurales aplicados al liderazgo y a la agilidad corporativa.

Dentro del presente subcapítulo se podrá revisar todos los resultados que se pudieron obtener a través del sistema informático *RStudio*, las fases que componen el modelo de evaluación son las siguientes.

1. Fase 1. Especificación del modelo estructural.
2. Fase 2. Especificación del modelo de mediada.
3. Fase 3. Manejo de datos.
4. Fase 4. Estimación de nomograma.
5. Fase 5. Evaluación de los reflectivos y formativos.
6. Fase 6. Evaluación del modelo estructural.
7. Fase 7. Análisis avanzado sobre PLS.
8. Fase 8. Resultados.

A continuación, se explicará a detalle el código obtenido a través ves del programa *RStudio*.

Figura 9. Esquematización visual y programación del modelo *bootstrap* de variables latentes.



Fuente: elaboración propia, (2023).

#CARGAR LIBRERIAS

```
require(semnr)
```

#REALIZAR UN ANALISIS DESCRIPTIVO

```
BD <- data.frame(Tesis2)
```

#CONSTRUIR EL MODELO

```
mMedida <- constructs(
  reflective("Liderazgo", multi_items("Liderazgo", 1:5)),
  reflective("Clima", multi_items("Clima", 1:5)),
  reflective("Desarrollo", multi_items("Desarrollo", 1:5)),
  reflective("Agilidad", multi_items("Agilidad", 1:5))
)
```

mStruct <- relationships

```
paths(from = "Liderazgo", to = "Clima"),
paths(from = "Liderazgo", to = "Agilidad"),
paths(from = "Liderazgo", to = "Desarrollo"),
paths(from = "Clima", to = "Agilidad"),
paths(from = "Desarrollo", to = "Agilidad")
)
```

#Calcular las estimaciones PLS

```
estPls <- estimate_pls(data=BD,
  measurement_model = mMedida,
  structural_model = mStruct)
```

Generating the semnr model

All 209 observations are valid.

```
## Generating the seminr model
## All 209 observations are valid.
```

```
#Generar Bootstrap PLS
```

```
bootPls <- bootstrap_model(seminr_model = estPls,
  nboot = 5000,
  cores = parallel::detectCores())
Bootstrapping model using seminr...
```

```
## SEMinR Model successfully bootstrapped
```

Los resultados del análisis *PLS-SEM bootstrapping* consistentes muestran que todos los indicadores para los cuatro modelos de medida reflectivos, (liderazgo, clima organizacional, desarrollo organizacional y agilidad corporativa) alcanzan la validez convergente (cargas > 0.60, $p < 0.05$), la validez discriminante (*cross-loadings* y *Heterotrait-monotrait ratio*), y la fiabilidad de la consistencia interna (*Cronbach's Alpha* y Fiabilidad Compuesta (*rho_a* y *rho_c*) > 0.70).

Además, los indicadores de los cuatro modelos de medida alcanzan las valoraciones para la validez de los constructos.

Por otro lado, en la evaluación del modelo no se registró multicolinealidad entre los indicadores del modelo de medida ($VIF < 5.0$).

```
#Generar resumen PLS
```

```
mPLS <- summary(estPls)
mPLS
```

```
Results from package seminr (2.3.2)
```

```
Path Coefficients:
```

```
      Clima Agilidad Desarrollo
R^2    0.638  0.658   0.607
AdjR^2 0.637  0.653   0.605
Liderazgo 0.799  0.160   0.779
Clima      .  0.571     .
Desarrollo .  0.113     .
```

```
Reliability:
```

```
      alpha rhoC AVE rhoA
Liderazgo 0.945 0.945 0.776 0.947
Clima     0.929 0.929 0.724 0.930
Desarrollo 0.923 0.923 0.706 0.925
Agilidad  0.907 0.907 0.663 0.913
```

Alpha, rhoC, and rhoA should exceed 0.7 while AVE should exceed 0.5.

#Validez discriminante

mPLS\$validity
\$vif_items

Liderazgo:

Liderazgo1
3.852

Liderazgo2
4.921

Liderazgo3
4.461

Liderazgo4
3.227

Liderazgo5
3.13

Clima:

Clima1
3.884

Clima2
3.643

Clima3
3.112

Clima4
4.062

Clima5
3.414

Desarrollo:

Desarrollo1
2.138

Desarrollo2
2.681

Desarrollo3
3.679

Desarrollo4
3.363

Desarrollo5
3.613

Agilidad:

Agilidad 1
2.258

Agilidad2
3.056

Agilidad3
3.221

Agilidad4
2.497

Agilidad5
2.648

\$htmt

	Liderazgo	Clima	Desarrollo	Agilidad
Liderazgo
Clima	0.798	.	.	.
Desarrollo	0.778	0.922	.	.
Agilidad	0.704	0.801	0.762	.

\$fl_criteria

	Liderazgo	Clima	Desarrollo	Agilidad
Liderazgo	0.881	.	.	.
Clima	0.750	0.851	.	.
Desarrollo	0.729	0.854	0.840	.
Agilidad	0.655	0.740	0.702	0.814

FL Criteria table reports square root of AVE on the diagonal and construct correlation on the lower triangle.

\$cross_loadings

	Liderazgo	Clima	Desarrollo	Agilidad
Liderazgo1	0.908	0.735	0.716	0.612
Liderazgo2	0.929	0.662	0.663	0.617
Liderazgo3	0.922	0.658	0.628	0.573
Liderazgo4	0.884	0.631	0.639	0.563
Liderazgo5	0.886	0.702	0.650	0.598
Clima1	0.663	0.890	0.795	0.661
Clima2	0.670	0.884	0.759	0.687
Clima3	0.636	0.855	0.665	0.579
Clima4	0.675	0.895	0.750	0.668
Clima5	0.664	0.890	0.795	0.666
Desarrollo1	0.602	0.824	0.819	0.611
Desarrollo2	0.637	0.709	0.851	0.563
Desarrollo3	0.668	0.747	0.903	0.662
Desarrollo4	0.593	0.700	0.891	0.589
Desarrollo5	0.682	0.755	0.905	0.637
Agilidad1	0.539	0.575	0.515	0.804
Agilidad2	0.614	0.692	0.660	0.877
Agilidad3	0.600	0.678	0.671	0.892
Agilidad4	0.492	0.563	0.544	0.837
Agilidad5	0.538	0.636	0.587	0.855

#Generar resumen Bootstrap

bPLS <- summary(bootPls, alpha = 0.05)

#Inspeccionar los efectos indirectos

```
specific_effect_significance(bootPls,  
  from = "Liderazgo",  
  through = "Clima",  
  to = "Agilidad",  
  alpha = 0.05)
```

Original Est.	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	T Stat.	2.5% CI	97.5% CI
---------------	----------------	--------------	---------	---------	----------

0.4561711 0.4713859 0.1821655 2.5041578 0.1409107 0.8733205

```
specific_effect_significance(bootPls,
  from = "Liderazgo",
  through = "Desarrollo",
  to = "Agilidad",
  alpha = 0.05)
```

Original Est.	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	T Stat.	2.5% CI	97.5% CI
0.08826057	0.07765896	0.16132854	0.54708594	0.28162620	0.36485520

bPLS\$bootstrapped_total_paths

	Original Est.	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	T Stat.	2.5% CI	97.5% CI
Liderazgo -> Clima	0.799	0.798	0.041	19.646	0.710	0.868
Liderazgo -> Desarrollo	0.779	0.778	0.047	16.546	0.678	0.859
Liderazgo -> Agilidad	0.705	0.703	0.055	12.701	0.586	0.799
Clima -> Agilidad	0.571	0.590	0.222	2.576	0.180	1.066
Desarrollo -> Agilidad	0.113	0.100	0.206	0.551	0.357	0.468

Se realizó también un análisis del modelo estructural con el propósito de examinar las relaciones causales entre las cuatro variables y el efecto paralelo de mediación de clima y desarrollo organizacional sobre la relación entre liderazgo y agilidad corporativa.

Los resultados del análisis muestran que existe una relación extremadamente larga y con efecto positivo de liderazgo sobre clima organizacional ($\beta = 0.799$, $p < 0.05$, $f^2 = 1.766$) y sobre desarrollo organizacional ($\beta = 0.779$, $p < 0.05$, $f^2 = 1.545$).

Mientras que se muestra un efecto medio de clima organizacional sobre agilidad corporativa ($\beta = 0.571$, $p < 0.05$, $f^2 = 0.129$), y por último se muestra un efecto pequeño de desarrollo organizacional sobre Agilidad corporativa ($\beta = 0.113$, $p < 0.05$, $f^2 = 0.005$).

mPLS\$fSquare

	Liderazgo	Clima	Desarrollo	Agilidad
Liderazgo	0.000	1.766	1.545	0.027
Clima	0.000	0.000	0.000	0.129
Desarrollo	0.000	0.000	0.000	0.005
Agilidad	0.000	0.000	0.000	0.000

A partir de este ejemplo se generan tres modelos de regresiones estandarizadas:

- Clima organizacional = 0.799 Liderazgo.
- Desarrollo organizacional = 0.779 Liderazgo.

- Agilidad corporativa = 0.705 Liderazgo + 0.571 Clima organizacional + 0.113 Desarrollo organizacional.

Analizando más a fondo se puede observar que clima organizacional fue un mediador paralelo significativo para la relación entre liderazgo y agilidad corporativa con un efecto mediador largo (0.456) mientras que desarrollo organizacional fue otro mediador paralelo para la relación con un efecto mediador de (0.088). Debido a que en el modelo no existe un efecto directo de liderazgo sobre agilidad corporativa, ya que clima y desarrollo organizacional juegan el rol de mediadores completos que han creado y establecido la relación indirecta entre el liderazgo y la agilidad corporativa.

Ambos mediadores paralelos establecen la relación indirecta entre liderazgo y agilidad corporativa con un efecto mediador paralelo total de 0.705 y los mediadores paralelos contribuyen el 60.7% de la varianza en agilidad corporativa. El efecto directo, efectos mediadores y los efectos totales de la relación entre liderazgo y agilidad corporativa se resumen de la siguiente manera:

- Efecto Directo = 0.00
- Efecto mediador de Clima organizacional = 0.456
- Efecto mediador de Desarrollo organizacional = 0.088
- Efecto mediador paralelo total = 0.705
- Efecto Total = 0.705 El nomograma del modelo y sus efectos se muestra a continuación:

#Graficar modelo *plot(bootPls)*

Finalmente, se determina el nivel de poder predictivo del modelo. Este nivel puede determinarse mediante la comparación de los valores de *Root Mean Square Error (RMSE)* entre el modelo *PLS-SEM* y el modelo *LM (Multiple Linear Regression Model)*. El *RMSE* es utilizado

cuando los errores de predicción de las variables tienen, por ende, distribución normal. Para distribuciones no-normales puede utilizarse *MAE* (*Mean Absolute Error*).

Generar el modelo de predicción

```
PmPLS <- predict_pls(
  model = estPls,
  technique = predict_EA,
  noFolds = 10,
  reps = 10)
```

Genera resultados de predicción

```
SumPredictPLS <- summary(PmPLS)
SumPredictPLS
```

PLS in-sample metrics:

	Clima1	Clima2	Clima3	Clima4	Clima5	Agilidad1	Agilidad2	Agilidad3	Agilidad4	Agilidad5	Desarrollo1	Desarrollo2
RMSE	1.741	1.672	1.829	1.682	1.742	1.795	1.763	1.733	1.960	1.837	1.945	1.656
MAE	1.295	1.265	1.467	1.309	1.307	1.440	1.376	1.380	1.523	1.425	1.493	1.351

	Desarrollo3	Desarrollo4	Desarrollo5
RMSE	1.664	1.904	1.639
MAE	1.272	1.449	1.204

PLS out-of-sample metrics:

	Clima1	Clima2	Clima3	Clima4	Clima5	Agilidad1	Agilidad2	Agilidad3	Agilidad4	Agilidad5	Desarrollo1	Desarrollo2
RMSE	1.763	1.692	1.853	1.700	1.766	1.826	1.793	1.766	1.988	1.869	1.969	1.668
MAE	1.313	1.281	1.483	1.319	1.328	1.464	1.405	1.408	1.549	1.450	1.516	1.361

	Desarrollo3	Desarrollo4	Desarrollo5
RMSE	1.680	1.921	1.651
MAE	1.281	1.463	1.211

LM in-sample metrics:

	Clima1	Clima2	Clima3	Clima4	Clima5	Agilidad1	Agilidad2	Agilidad3	Agilidad4	Agilidad5	Desarrollo1	Desarrollo2
RMSE	1.222	1.196	1.528	1.269	1.211	1.624	1.448	1.462	1.726	1.580	1.245	1.354
MAE	0.940	0.900	1.184	0.968	0.879	1.313	1.078	1.155	1.331	1.233	0.912	1.089

	Desarrollo3	Desarrollo4	Desarrollo5
RMSE	1.334	1.548	1.360
MAE	1.019	1.143	0.986

LM out-of-sample metrics:

	Clima1	Clima2	Clima3	Clima4	Clima5	Agilidad1	Agilidad2	Agilidad3	Agilidad4	Agilidad5	Desarrollo1	Desarrollo2
RMSE	1.381	1.393	1.697	1.421	1.395	1.854	1.613	1.614	1.946	1.751	1.419	1.545
MAE	1.049	1.017	1.310	1.080	0.982	1.472	1.193	1.278	1.477	1.356	1.028	1.222

	Desarrollo3	Desarrollo4	Desarrollo5
RMSE	1.532	1.788	1.533
MAE	1.156	1.299	1.101

Las pautas para analizar el poder predictivo en *PLS-SEM* es la siguiente:

- $PLS-SEM < LM$. Para todos los indicadores se determina un alto nivel de poder predictivo.

- $PLS-SEM < LM$. Para al menos la mitad de los indicadores se determina un nivel de poder predictivo medio o moderado.

- $PLS-SEM < LM$. Para menos de la mitad de los indicadores se determina un nivel de poder predictivo bajo.

- $PLS-SEM > LM$. Para todos los indicadores se determina una ausencia de poder predictivo.

Finalmente se puede observar que los resultados señalan que todos los valores de *PLS out-of-sample* para todos los indicadores son menores que la regresión *LM out-of-sample*, por lo que de acuerdo con las pautas descritas anteriormente se puede argumentar que el modelo tiene un poder predictivo de medio a moderado. Esto significa que el modelo de mediación final puede ser utilizado para predecir el efecto mediador paralelo completo del clima y del desarrollo organizacional sobre la relación entre liderazgo y agilidad corporativa entre los miembros encuestados de cada uno de los departamentos de la empresa objeto de estudio. Los resultados sugieren que el liderazgo no afecta a la agilidad corporativa sin los mediadores de clima y desarrollo organizacional. Por lo tanto, el clima y el desarrollo organizacional deberán ser priorizados en el proceso de modificar el liderazgo de los miembros de la empresa para de esta manera poder implementar la agilidad corporativa.

4.6 Resultados de la complejidad del análisis de las variables dependientes e independientes aplicadas al liderazgo y a la agilidad corporativa, a través del modelo de la telaraña.

Para poder explicar la dificultad que implica ejercer un liderazgo positivo que impacte en el clima y el desarrollo organizacional y que este se ligue a la agilidad corporativa, tenemos que estudiar al liderazgo a través de un sistema complejo. Esto dicho en otras palabras es que todos los elementos que son inherentes al liderazgo interactúan entre sí, por lo que no son separables unos

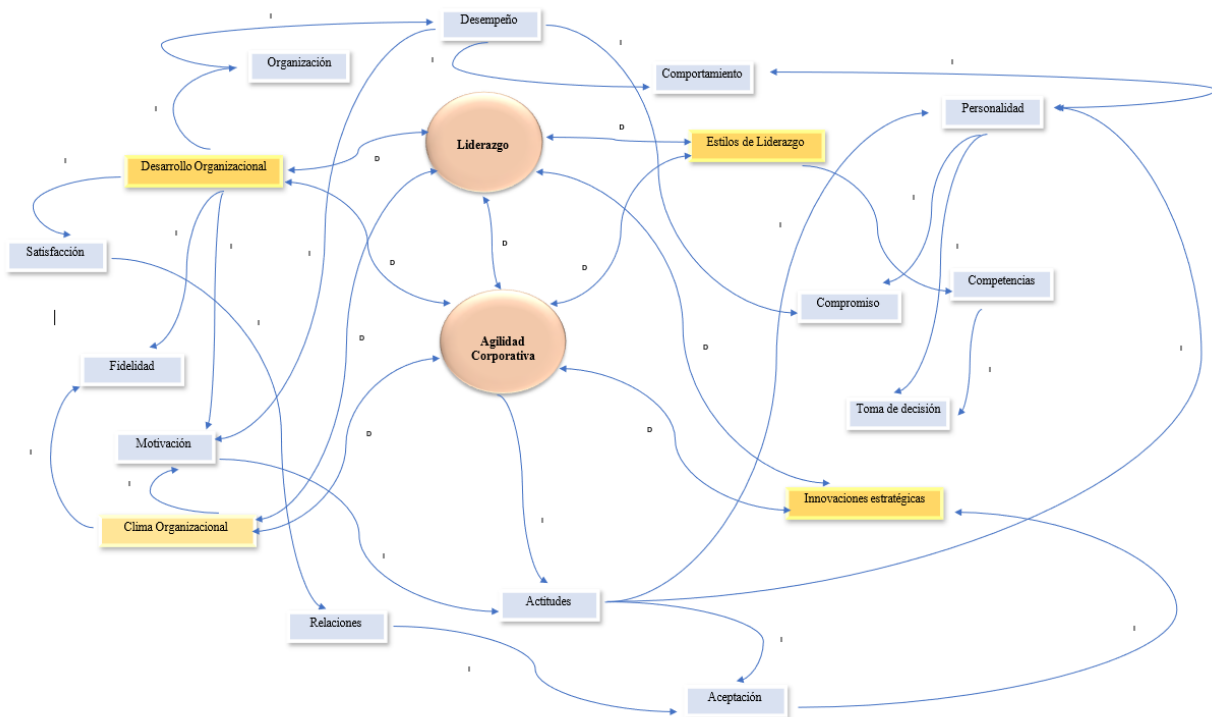
de otros, en síntesis, todos los factores que determinarán un buen liderazgo aplicado no podrán ser analizados o entendidos de forma separada.

Todos los factores que determinan el liderazgo estarán organizados de forma que se complementen unos a otros y a su vez formen un todo. Se producirán curvas que permitan conexiones entre ellos y en consecuencia estas generarán sub-conexiones que permitirán enfocar el liderazgo de diferentes perspectivas, considerando que existirán infinidad de conexiones y sub-conexiones, este modelo también es conocido, como modelo de la telaraña, ya que, si se grafican las variables, el resultado visual tendría la misma similitud a una telaraña.

Este modelo generará dos tipos de variables; dependientes e independientes. Si las variables tienen una modificación mutua entre el liderazgo, considerado como el sistema complejo del modelo y los factores externos como son: factores organizacionales, sociales, culturales o económicos, las variables resultantes, serán consideradas como dependientes, por el contrario, si no existe una modificación mutua entre el sistema complejo y los factores que lo pudieran influir, entonces las variables resultantes se consideran, variables independientes.

Para entender más a detalle lo anteriormente descrito, se realizó el siguiente gráfico.

Figura 10. Esquematzación, modelo de la telaraña.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Dentro de la figura número 9, podemos visualizar la interacción de cada variable perteneciente a nuestro modelo complejo del liderazgo y determinar si son variables dependientes o independientes. Como variables dependientes tenemos: liderazgo, agilidad corporativa, desarrollo organizacional, clima organizacional y a las innovaciones estratégicas. Como variables independientes tenemos: desempeño, organización, comportamiento, personalidad, compromiso, competencias, toma de decisiones, aceptación, actitudes, relaciones, motivación, fidelidad y satisfacción, Cada una de las variables será nombrada por el investigador como dependiente o independiente, aquí el determinará si existe o no modificación mutua en cada variable y en consecuencia procederá a identificarlas. Para la presente investigación se tienen las siguientes combinaciones.

VARIABLES DEPENDIENTES, LIDERAZGO - AGILIDAD CORPORATIVA. Dentro de nuestra investigación podemos determinar que existe una modificación mutua entre ambas variables. Dicho de otra manera, la implementación de la agilidad corporativa modificará el estilo de liderazgo que se debe implementar dentro de la organización por el otro lado, dependiendo de la calidad del liderazgo ejercido, esta permitirá ya sea entender o rechazar a la agilidad corporativa como una herramienta de cambio y crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

VARIABLES DEPENDIENTES, LIDERAZGO - ESTILOS DE LIDERAZGO. Dentro de esta dupla determinamos que entre ambas variables existe modificación mutua, aunque a simple vista pueden parecer los mismos conceptos, en realidad cada una se debe estudiar por separado, los estilos de liderazgo son un conjunto de maneras de ejercer el liderazgo, cada uno es detallado de manera clara y de tal forma que es imposible mezclarlos o confundirlos, el liderazgo por sí solo, es meramente un concepto, sinónimo de ejemplo y seguidores, por lo que los estilos de liderazgo modificarán el liderazgo ejercido dentro de la organización ya que estos dictarán las pautas a seguir dependiendo de la selección de cada persona, por el contrario un liderazgo bien implementado puede cambiar un estilo existente, creando una mezcla de varios estilos en uno solo o incluso generando nuevos estilos de liderazgo.

VARIABLES DEPENDIENTES, LIDERAZGO – INNOVACIONES ESTRATÉGICAS. Este par de variables también se consideran dependientes, debido a lo siguiente. El liderazgo modifica la implementación de innovaciones estratégicas ya que si el liderazgo tiene la mentalidad de desarrollar al equipo de trabajo, seguramente buscará realizar actividades de una manera más óptima rápida y productiva, aquí es donde estas innovaciones ayudarán a mejorar los procesos, por el contrario, el uso y actualización constante de las innovaciones estratégicas, logrando una

evolución del liderazgo implementado en la empresa, por lo que nunca será el mismo y cambiara en cada etapa tiempo dependiendo de la innovación implementada.

VARIABLES DEPENDIENTES, LIDERAZGO – DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Estas dos variables, también son consideradas con cambio mutuo, debido a lo siguiente. El desarrollo organizacional implica un cambio importante en el liderazgo ya que este debe irse adaptando a las diferentes necesidades de la empresa, para lograr los objetivos organizacionales se debe de desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento, en contraste el liderazgo buscará que la empresa logre su permanencia en el mercado y continúe en crecimiento y esto solo se lograra si los trabajadores están comprometidos con el jefe inmediato y por ende los resultados darán frutos para la organización en general.

VARIABLES DEPENDIENTES, LIDERAZGO – CLIMA ORGANIZACIONAL. Estas serían las dos últimas variables dependientes relacionadas con el liderazgo, aquí la modificación que se tendría sería directa ya que el liderazgo definirá la calidad del clima organización dentro del equipo de trabajo, el cual dictará en segunda instancia las relaciones que tendrían los colaboradores entre sí, en contraste, el clima organizacional hará que el liderazgo continúe en la misma dirección o se tenga que renovar de acuerdo a nuevas metodologías o necesidades de la organización. Un buen clima organizacional, siempre lograra que el trabajador este motivado y continúe participando en el crecimiento de la empresa.

VARIABLES DEPENDIENTES, AGILIDAD CORPORATIVA - ESTILOS DE LIDERAZGO. Esta combinación de variables permite conocer la influencia que tiene la agilidad corporativa en cada estilo de liderazgo implementado, al ser considerada esta como estrategia que debe ser entendida e implementada rápidamente, solo los estilos de liderazgo con visión de crecimiento y adaptación podrán asimilarla, por el contrario, los estilos que se opongan a utilizar esta estrategia serán rechazados

por la organización. Los estilos de liderazgo fomentarán o pospondrán la implementación de la agilidad corporativa, provocando así un cambio mutuo entre ambas variables.

VARIABLES DEPENDIENTES, AGILIDAD CORPORATIVA - INNOVACIONES ESTRATÉGICAS. Las variables dependientes aquí mencionadas generan un cambio gradual y constante, pero de alto impacto, las innovaciones estratégicas, son un conjunto de cambios relacionados a procesos o procedimientos dentro de las organizaciones, los cuales permiten que las actividades cotidianas sean mejoradas y se logren los resultados organizacionales con más eficiencia y menos tiempo. La agilidad corporativa, es considerada una de tantas invocaciones estratégicas, esta se mantiene en constante cambio o actualización por lo tanto jamás se va a quedar obsoleta dentro de la organización, dependiendo del tiempo y de las situaciones a mejorar dentro de la empresa, la agilidad corporativa ira evolucionado y tendrá un nuevo enfoque o modelo a seguir.

VARIABLES DEPENDIENTES, AGILIDAD CORPORATIVA – DESARROLLO ORGANIZACIONAL. En las presentes variables dependientes, podemos determinar que la agilidad corporativa busca generar el cambio dentro de la organización, los cambios siempre serán considerados como positivos por lo que estos buscan impulsar al desarrollo organizacional. Las empresas buscan constantemente actualizaciones que les permiten su permanencia en el mercado, siempre buscando estar un paso antes que sus competidores, la única forma de lograr el desarrollo o crecimiento dentro de la organización es haciendo uso de la implementación de la agilidad corporativa, esta una estrategia que mueve a los trabajadores fuera de su zona de confort y pensar fuera de la caja.

VARIABLES DEPENDIENTES, AGILIDAD CORPORATIVA – CLIMA ORGANIZACIONAL. Por último, vamos a analizar las variables de agilidad corporativa y sus cambios mutuos con el clima organizacional. El clima laboral siempre ha sido factor de estudio dentro de las organizaciones ya que este determina la permanencia y crecimiento del trabajador, así como la rotación del personal dentro

de la organización, si el clima dentro de la empresa es bueno, los trabajadores aceptarán a la agilidad corporativa como un factor de cambio positivo que optimizará recursos y reducirá las tareas, por lo tanto el clima organizacional debe estar en óptimas condiciones para que permita la aceptación de la agilidad corporativa dentro de la organización, dicho de otro modo no existirá un bloqueo por parte de los trabajadores para asimilar nuevas estrategias organizacionales.

Todas las demás variables que no están dentro de nuestras combinaciones se consideraron como independientes ya que, en estas, solo existe modificación en una dirección y no en ambas, sin embargo, cada una de ellas no deja de ser importante o irrelevante para el presente estudio. Sin el uso o incidencia de ellas dentro del modelo de la telaraña, no existe el modelo o no se puede considerar un análisis completo, es menester tener variables independientes dentro del análisis de estudio complejo.

4.7 Resultados de las preguntas de investigación y su relación con sus hipótesis.

En el presente subcapítulo se darán a conocer las respuestas a las preguntas de investigación planteadas dentro del presente estudio, las respuestas son parte del análisis de los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los niveles medios y gerenciales, de la encuesta aplicada al mando gerencial más alto de la organización, del análisis estadístico y matemático de las variables latentes o estructurales, de la teoría de la complejidad, así como del modelo de la telaraña, los cuales en conjunto permitieron analizar cada uno de los aspectos relacionados con nuestras variables principales como, el clima y el desarrollo organizacional, el liderazgo y la agilidad corporativa, permitiendo un análisis completo y enriquecedor de cada una de ellas.

P₁ ¿Que influencia tiene el liderazgo en el clima y en el desarrollo organizacional dentro de la empresa automotriz, bajo un escenario drástico y de cambio?

H₁ El clima y el desarrollo organizacional mejorará de manera proporcional al desarrollo del liderazgo dentro del personal directivo de la empresa, mayor capacitación y experiencia del personal gerencial eliminará la presión de adaptarse ante cualquier escenario drástico y de cambio.

El liderazgo es una de las fuerzas impulsoras clave para mejorar el rendimiento de una organización. Se supone que el estilo de estilo de liderazgo empleado dentro de una organización tiene un impacto ya sea positivo o negativo en su desempeño general. El presente estudio examinó los estilos de liderazgo practicados dentro de una empresa automotriz en el estado de San Luis Potosí y su efecto que estos estilos de liderazgo tienen con el clima y el desarrollo organizacional.

Se empleó un diseño cuantitativo, donde se adoptó un cuestionario intencional para muestrear un total de 180 empleados. El estudio estableció que la organización utiliza principalmente los estilos de liderazgo estratégico y situacional en sus operaciones, con un 75% de las respuestas obtenidas, en comparación con otros estilos de liderazgo existentes. Aunado a esto, también es importante resaltar que la definición del concepto del liderazgo también se encuentra bien definida en todos los niveles organizaciones, con un 65% de aceptación en las respuestas.

A la par se descubrió que el estilo de liderazgo estratégico y situacional que se practica ha tenido una influencia apreciable en el clima y en el desarrollo organizacional. Los resultados de este estudio revelaron que existe una relación fuerte y positiva entre el estilo de liderazgo estratégico y situacional con el clima y el desarrollo organizacional de la empresa objeto de investigación, con valores de β mayores a 0.7 de acuerdo con los resultados del análisis de variables estructurales o latentes. Como la fuerza de la organización se basa en gran medida en el estilo estratégico y situacional, se recomienda que la gerencia de la organización continúe implementado estos tipos de liderazgo ya que son los más adecuados para promover la capacitación del personal

y haciendo uso de la experiencia de los trabajadores se podrán enfrentar escenarios inciertos o de alta volatilidad. Con lo descrito anteriormente la H_1 , se considera confirmada y puede ser aplicada en cualquier otra organización.

P₂ ¿Qué factores influyen en el entendimiento e implementación de la agilidad corporativa, en cada una de las diferentes áreas de trabajo, tanto operativas como administrativas, dentro de la empresa automotriz?

H₂ Los factores internos, son los indicadores clave ante el desconocimiento de la agilidad corporativa, a estos se debe poner mayor importancia dentro de la organización, dejando al colaborar desarrollar los factores externos sin intervención de la organización logrando así un equilibrio en el área de trabajo.

Dentro de los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados en el presente estudio, se determinaron dos tipos de factores indispensables para el entendimiento de la agilidad corporativa, internos y externos. Dentro de los factores internos se tienen, la organización, la estructura y el diseño de nuevos productos, servicios o procedimientos, el liderazgo y la cultura organizacional. En los factores externos tenemos el enfoque o necesidades de los clientes, así como la administración de estos y de los proveedores. Para lograr una estructura ágil se hace uso de la innovación o la agilidad tecnológica y esta a su vez será medida a través de indicadores de producción ágiles, de otra manera no podría conocerse y reconocer cuales con las áreas de oportunidad que realmente necesitan un cambio y cuales áreas deben de continuar con el mismo desenvolvimiento.

Dentro de los factores internos con 40% de las respuestas se tiene que los equipos de trabajo en la presente organización se administran y se desarrollan de una manera reactiva y con enfoque a la solución de problemas, por lo que se puede entender que las actividades no se planean con

anticipación, solo se ejecutan al momento que aparecen, la agilidad corporativa busca responder de una manera rápida a cualquier problema, pero con la correcta planeación y optimización de los recursos.

Otro de los factores internos es el liderazgo y con 60% de las repuestas, se observa que esta cualidad debe motivar, identificar las habilidades de cada empleado, capacitarlos, para ver los resultados deseados, el líder será la guía para que los demás trabajadores implementen sus principios y comiencen a realizar las buenas prácticas dentro de la organización. Al tomar encuentra los factores internos anteriormente explicados se podrá entonces empezar a desarrollar y entender a los factores externos, como son las nuevas tecnologías, la innovación y los indicadores ágiles.

Dentro del presente estudio, se encontró que 80% de los trabajadores, considera que no se busca la innovación ya que el producto que se fabrica tiene amplios márgenes de ventas y muy pocos competidores, al no existir presión de competidores o del propio mercado, la empresa no se ve obligada a cambiar, por lo tanto no va a entender los factores externos y no tendrá una actualización de las necesidades de los clientes, con 60% de las respuestas, los trabajadores consideran que es indispensable cubrir las necesidades de los clientes, pero sin descuidar los indicadores internos, será es una de las mejores estrategias para conseguir la permanencia en el mercado y lograr la obtención de clientes futuros, por lo tanto la H₂, se considerada confirmada y por lo tanto puede ser aplicada en cualquier otra organización.

P₃ ¿Qué influencia tiene la agilidad corporativa en el clima y en el desarrollo organizacional en la empresa automotriz, bajo escenarios cambiantes?

H₃ La agilidad corporativa es aceptada de manera positiva, si se toma en cuenta una retroalimentación bilateral entre líder-miembro, esto disminuirá la intención de conflictos

laborales, logrando que el trabajador por sí solo genere un compromiso sustentable y por ende se mejoren las condiciones de trabajo.

La agilidad corporativa es la capacidad de mantenerse competitivo en la era de la transformación digital respondiendo rápidamente a los cambios del mercado y a las oportunidades emergentes a través de soluciones innovadoras. La presente investigación el grado de entendimiento y aceptación de la agilidad corporativa dentro de una empresa automotriz en el estado de San Luis Potosí y su efecto que esta agilidad tiene con el clima y el desarrollo organizacional. Se empleó un diseño cuantitativo, donde se adoptó un cuestionario intencional para muestrear un total de 180 empleados. El estudio estableció que 50% de los empleados de la organización conocen correctamente el concepto de agilidad corporativa, mientras que 40% de los trabajadores saben los alcances positivos que esta puede ofrecer a la organización, considerando estos bajos porcentajes, se determina que esta competencia no está ampliamente difundida dentro de la organización.

A la par se descubrió que la agilidad corporativa no tiene una influencia apreciable en el clima y en el desarrollo organizacional. Los resultados de este estudio revelaron que existe una relación media y positiva entre el clima organizacional y la agilidad corporativa, con valores de β mayores a 0.5 y una relación baja pero positiva del desarrollo organizacional con la agilidad corporativa, con valores de β mayores a 0.1, de acuerdo con los resultados del análisis de variables estructurales o latentes.

Como la forma de trabajo de la organización se basa en gran medida en la resolución de problemas al momento que aparecen y no con una correcta planeación realizada con anterioridad, será muy difícil saber si realmente la empresa se encuentra lista para trabajar ante escenarios cambiantes, se recomienda que la gerencia de la organización continúe implementando la agilidad

corporativa de una manera más robusta ya que la empresa posee empleados motivados, lo cual genera un excelente clima organizacional, este permitirá que los colaboradores realmente entiendan la necesidad de cambio y a su vez se puedan comprometer en la tima de las capacitaciones necesarias y adecuadas que les ayudaran a manejar las tecnología más innovadoras en el mercado, siendo estas las herramientas necesarias para enfrentar escenarios inciertos o de alta volatilidad. Con lo descrito anteriormente la H₃, se considera no confirmada, al menos no aplica para el presente estudio, pero servirá de base para otras investigaciones.

P₄ ¿Qué estilos de liderazgo tienen los directivos y de qué manera son percibidos por los subordinados dentro de la empresa automotriz?

H₄ Identificar los estilos de liderazgo directivo dentro de la empresa permitirá corregir malos hábitos de liderazgo, fomentar el desarrollo y la crítica positiva, independientemente del estilo de liderazgo aplicado, el directivo siempre mejorará sus técnicas de trabajo y el colaborador lo aceptará de manera satisfactoria.

Dentro de los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados en el presente estudio, se determinaron los estilos que liderazgo que predomina dentro de la organización. Por el lado de los niveles gerenciales, el liderazgo más aplicado es el estratégico y situacional con un 75% de las respuestas, seguido por el liderazgo transaccional y transformacional con 25% de las respuestas.

En contraste, los niveles administrativos, consideran que el liderazgo más aplicado en la organización es el *laissez faire* y democrático con un 34% de las respuestas, seguido por el liderazgo autocrático y burocrático con un 31% de aceptación, 19% responden que el liderazgo predominante es el estratégico y situacional y finalmente 16% de los colaboradores consideran que el liderazgo más aplicado en la empresa es el transaccional transformacional.

Existen una gran brecha en las respuestas obtenidas tanto en los niveles gerenciales como de los niveles administrativos, lo que hace suponer que los niveles operacionales, pudieron haber tenido un posible conflicto laboral o personal y que este no se haya resuelto correctamente con el superior inmediato, generando así cierta molestia y que esta genere como resultado el tener una mala percepción del liderazgo aplicado.

Dentro de los factores relacionados a los equipos de trabajo y al desenvolvimiento de las relaciones laborales, se obtuvo que 45% de los niveles gerenciales, les gusta tomar la iniciativa y dirigir correctamente a sus equipos de trabajo, mientras que los niveles administrativos prefieren que se les otorguen las actividades de forma clara o específica con un 36% de las respuestas.

Por el lado de las relaciones laborales, se obtuvo que 60% de los niveles gerenciales y 48% de los niveles administrativos y operacionales, se consideran miembros valiosos de un grupo de trabajo, se consideran capaces de reconocer logros y los errores tanto personales como los del resto del equipo.

Dicho lo anterior se determinó que el estilo de liderazgo dicta la pauta para la implementación de nuevas estrategias y técnicas de trabajo, no todos los estilos de liderazgo son capaces de adaptarse todos los nuevos conocimientos y procesos que dicta la agilidad corporativa, por lo que el mando gerencial, no solo deber ser considerado un excelente administrador, este debe tener también la habilidad de la comunicación que le permita regular o modificar el clima organizacional, para lograr que cualquier cambio basado en las innovaciones como lo es la agilidad corporativa, sean bien entendidos y aceptados por todos los colaboradores, por lo tanto la H₄, se considerada confirmada.

P5 ¿Qué correlación tiene la agilidad corporativa con el liderazgo en la generación de innovaciones estratégicas dentro de la empresa automotriz, al ser bien implementadas por la Gerencia?

H5 Todos los estilos de liderazgo entienden y se adaptan a la agilidad corporativa, sin importar el alcance del objetivo, la alta gerencia siempre los correlacionará positivamente dentro de la implementación de nuevas estrategias de innovación.

La correlación total del modelo arroja resultados en β mayores de 0.07, por lo cual se puede determinar una correlación fuerte y positiva entre el liderazgo y la agilidad corporativa. El concepto de que los líderes crecen a través de múltiples etapas de desarrollo para mejorar su efectividad como se pretende en la agilidad aplicada al liderazgo, se define como la capacidad de crecimiento para desarrollar o adquirir habilidades para mejorar la efectividad.

Sin embargo, el desarrollo del liderazgo requiere más que la adquisición de habilidades. Los líderes deben combinar la conciencia en tiempo real con la apertura y el coraje para experimentar situacionalmente nuevos enfoques para situaciones cotidianas para desarrollar nuevas competencias. No solo depende de aprovechar las fortalezas del líder, sino también de manejar sus desencadenantes emocionales y equilibrarlas a los objetivos de la organización.

Los líderes no progresan por pasos. En su lugar, desarrollan capas mejoradas de capacidad, por lo tanto, a medida que los líderes progresan en el desarrollo de su agilidad de liderazgo, conservan las habilidades y capacidades que desarrollaron en los niveles anteriores. Existe la idea errónea de que los niveles iniciales de liderazgo no son efectivos, pero esto no es correcto. Cada uno de los niveles de liderazgo puede ser eficaz en entornos y roles que se alinean con sus habilidades y competencias.

Los niveles de agilidad del liderazgo no siguen los organigramas. Los ascensos y las nuevas responsabilidades no equivalen al desarrollo del liderazgo. En realidad, los avances promocionales sin una mayor conciencia aumentarán el abismo entre la competencia de un líder y sus expectativas de rol, lo que probablemente provocará más estrés y degradará los comportamientos. Por lo tanto, la mayoría todos estilos de liderazgo pueden alcanzar a agilidad corporativa dentro de la organización, incluso el liderazgo *laissez faire*, puede alcanzarla si existe al menos un elemento clave dentro del equipo de trabajo que pueda fungir como líder no oficial, el cual debido a sus ganas de sobresalir puede hacer que se desarrolle a sí mismo y desarrolle a la par a los demás miembros de la organización, muchas veces el no tener presión del jefe inmediato puede permitir desarrollar la creatividad de los subordinados, dicho lo anterior la H₅, se considera confirmada y por lo tanto puede ser aplicada a cualquier otra organización.

Conclusiones.

Actualmente las empresas compiten por sobrevivir en entornos cambiantes caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Para que estas organizaciones puedan permanecer y crecer en el mercado, es necesario la implementación de la agilidad corporativa. El desarrollo tecnológico crece a nivel exponencial y la única manera de afrontarlo, es utilizando el factor del cambio. En este escenario, las empresas que quieran perdurar con el tiempo tienen que saber cómo adaptarse y moverse más rápidamente que la competencia, sin dejar de lado las necesidades de sus clientes. En la presente investigación se dieron a conocer todos los detalles, alcances e impactos que posee la agilidad corporativa, sus principios, ventajas, desventajas y cómo comenzar a adoptar esta innovación estratégica para que la organización sepa responder a las nuevas demandas del mercado.

Dentro de la presente investigación se destacan siete competencias principales que debe tener cualquier organización si quiere seguir desarrollándose, estas habilidades reúnen todo lo anteriormente redactado en la investigación, por lo que podemos deducir que las siete destrezas serían un resultado general del estudio mismo, recomendando siete pilares estratégicos que cualquier organización debe adoptar si quiere lograr su crecimiento y permanencia dentro del mercado. La agilidad corporativa puede aplicarse en cualquier empresa sin importar el giro de esta, el desempeño de estos pilares, guiará a las organizaciones a lograr un éxito completo, logrando optimizar todos los recursos tanto tecnológicos, humanos como financieros. A continuación, describiremos cada una de ellas, así como los alcances que tendrían dentro de la organización una vez que se logre la implementación y ejecución correcta.

Liderazgo positivo. Esta sería la primera estrategia que necesitan las organizaciones consideradas ágiles. Dentro del Capítulo 2. Marco teórico-conceptual, se estudió a profundidad el

concepto de liderazgo, abarcando la evolución del concepto, múltiples definiciones, teorías, estilos y orientaciones. El liderazgo es considerado como complejo y multifacético, puede crear o destruir a un equipo, bloquear la ejecución de una idea o hasta poner en riesgo a una organización. En los últimos años se ha demostrado la necesidad de implementar un liderazgo adecuado. La creación de nuevos productos y servicios, el logro de los objetivos de la organización y vigilar que los derechos y prestaciones de los trabajadores se cumplan, requieren altas competencias de liderazgo.

En el discurso dominante en torno al liderazgo, la atención se centra a menudo en diferentes estilos de personalidad del líder, que van desde el modelo autocrático hasta el modelo carismático.

Sin embargo, no todos los modelos encapsulan una única y amplia visión sobre el liderazgo, no aplican el liderazgo a través de la incertidumbre, tampoco buscan la construcción de un entorno de liderazgo estático, lo que busca cada modelo es la creación de un sistema repetible y replicable.

Un liderazgo positivo será considerado como un marco sostenible que será impulsado por la excelencia para liderar en períodos de incertidumbre, volatilidad y ambigüedad. Durante el último año, las industrias y los mercados se han visto sacudidos por una inestabilidad sin precedentes de la que aún no se han recuperado. Un líder positivo podrá guiar a su equipo a través de un período de ambigüedad a largo plazo en el que se necesita un equilibrio continuo no solo para sobrevivir sino también para prosperar. Los períodos inciertos y caóticos no se pueden predecir, dependerá de los líderes administrar y dirigir a las organizaciones en estas temporadas.

El liderazgo positivo ayuda a preparar el camino para manejar escenarios adversos y tiempos difíciles. El estilo de liderazgo positivo fomenta el desarrollo de las fortalezas de los empleados y de los miembros del equipo, la resiliencia y el optimismo en tiempos difíciles y el reconocimiento de las contribuciones de cada persona. El liderazgo positivo demuestra ser el mejor marco de referencia para liderar entornos con incertidumbre, la cual es una amenaza constante para

cualquier organización. Por lo tanto, se concluye que no existe un modelo único de liderazgo, el modelo de liderazgo debe ser cambiante y adaptativo, el liderazgo dependerá de la situación a la que se esté enfrentado la organización, el líder deberá decidir que estilo implementar, la clave en la implementación será que tanto la percepción del líder como del equipo sea aceptada de forma positiva.

Siguiendo con lo descrito en el Capítulo 2, donde se estudió al liderazgo con su orientación hacia la innovación, podemos destacar la segunda competencia. La naturaleza innovadora. Para que una organización sobreviva en el mercado actual, es importante que se revise regularmente lo que se está haciendo y cómo se está haciendo. Es necesario considerar nuevas ideas y formas de hacer las cosas, tratando de innovar, podemos mejorar los productos y servicios, aumentar las ventas, reducir costos y hacer que nuestros procesos sean más efectivos y eficientes.

La innovación es la clave para aumentar los beneficios, existen varias formas en que una empresa puede ser innovadora con sus productos y servicios. Cuando pensamos en innovación, a menudo pensamos en nuevas tecnologías. Si bien pueden ser impresionantes, no debemos usar las nuevas tecnologías solo porque están disponibles, estas deben de utilizarse para mejorar un producto o servicio y marcar la diferencia para los clientes. Las empresas innovadoras a menudo tienen un gran departamento de investigación y desarrollo para trabajar en la mejora de sus productos. Las empresas escuchan los comentarios, quejas o sugerencias que tienen sus clientes, al analizar todas las opiniones se puede descubrir lo que ellos realmente desean y estar atentos a los cambios en las demandas manteniéndose al día. La innovación desarrolla productos o servicios que se van a dirigir al mismo mercado o a uno diferente. Al observar los cambios en el estilo de vida y las necesidades del consumidor final, es posible encontrar mejores formas de atenderlos, se tiene que considerar que no toda la innovación traerá éxito a las organizaciones, pero si brinda la

oportunidad de aprender y mejorar lo que hacemos. La innovación es clave dentro de las organizaciones ágiles, sin su existencia no pueden surgir nuevas ideas, conocimientos o procedimientos, sin embargo, antes de pensar en la innovación las empresas deben ser estables en sus procesos o actividades diarias ya que esto les permite tener el tiempo para adquirir el conocimiento necesario para el desarrollo de grandes cambios o ideas.

La tercera competencia de las organizaciones ágiles, revisada dentro del mismo marco teórico, está orientada al clima y a la cultura organizacional y se denomina bienestar organizacional.

Como gerente y líder de un equipo de trabajo, es importante tener en cuenta la propia salud mental y el bienestar personal, antes de pensar en el bienestar del equipo de trabajo. El objetivo principal consistirá en aprender a mejorar la salud mental, al mismo tiempo que se aborda el impacto que esta puede tener en los demás miembros de su equipo. La forma más eficaz de mejorar la salud mental y el bienestar es tener un enfoque integral que se adapte a todas las necesidades y situaciones. Se debe de asegurar que el enfoque se implemente de forma coherente. Un enfoque integral incluye, el conocimiento general sobre el bienestar, minimizando los impactos adversos del estrés, la salud mental, la resiliencia y el estigma. Esto no significa que se ignore todo lo negativo, lo que se busca, es que el líder tenga la cordura adecuada a la hora de la toma de decisiones, guiada a través de un correcto control de las emociones.

Tomar medidas de gestión a uno mismo, hacia la propia salud mental y al bienestar, el ser proactivo y saber qué hacer cuando las cosas no van bien, es parte de un estilo de liderazgo adecuado, hacer uso de la comunicación efectiva, el compromiso, la confianza, el esfuerzo discrecional y la habilitación de lugares de trabajo saludable, logrará obtener el bienestar para todos los miembros de un equipo de trabajo.

El bienestar organizacional, incluye la satisfacción con la vida y la felicidad, sentirse tranquilo y pleno tanto personal como laboralmente. Los pensamientos y sentimientos de una persona sobre su calidad de vida son un aspecto importante de su bienestar personal. El grado de satisfacción de las personas con sus vidas y sus niveles de felicidad serán directamente proporcionales a la satisfacción laboral, por lo que a su vez tendrán un impacto directo en el crecimiento del clima organizacional de cada empresa.

La cuarta competencia, es el compromiso organizacional, ligada al desarrollo organizacional, también detallado dentro del Capítulo 2. El compromiso de los empleados dentro de la organización es un concepto que evalúa el departamento recursos humanos, el cual describe el nivel de entusiasmo y dedicación que un trabajador siente hacia su trabajo. Los empleados comprometidos se preocupan por su trabajo y por el rendimiento de la empresa y sienten que sus esfuerzos marcaran la diferencia. Un empleado comprometido trabaja por algo más que un simple pago y puede considerar que su bienestar está vinculado con su desempeño y, por lo tanto, este colaborador será fundamental para el éxito de su organización.

El compromiso de los empleados puede ser fundamental para el crecimiento de una empresa, dados sus claros vínculos con la satisfacción laboral y la moral de los empleados. La comunicación bilateral es una parte fundamental de la creación y el mantenimiento del compromiso de los empleados. Los empleados comprometidos tienen más probabilidades de ser productivos, por lo tanto, serán promovidos constantemente y lograrán un mayor rendimiento, también suelen mostrar un mayor compromiso con los valores y objetivos de la empresa.

Los empleadores pueden fomentar el compromiso de los empleados de muchas maneras, se debe ser claro en la comunicación de las expectativas, la oferta de recompensas y promociones

por realizar trabajo excelente, así como proporcionar la información a los empleados sobre el rendimiento dentro de la empresa, todo lo anterior haciendo uso de la retroalimentación periódica.

La quinta competencia que se obtiene de esta investigación es la gestión de conocimientos y de talentos. Estas aptitudes se consideran como un proceso estratégico, metódico y organizado que busca incorporar el talento adecuado, de modo que pueda ser guiado hasta que este logre alcanzar sus capacidades óptimas, teniendo en cuenta todos los objetivos de la organización. Por lo tanto, el proceso implica identificar las brechas de talento comparado con los puestos vacantes, busca e incorpora a los candidatos adecuados, los hace crecer dentro de la empresa, les desarrolla las habilidades necesarias, los capacita con un enfoque hacia el futuro, con el objetivo de comprometerlos, retenerlos y motivarlos de manera efectiva para lograr los objetivos gerenciales a corto, mediano y largo plazo.

La gestión del talento incorpora todos los aspectos relacionados con los recursos humanos dentro del área de trabajo, identificando grupos de talentos y candidatos más adecuados, logrando que se unan y luego que optimicen sus habilidades y fortalezas existentes, pero también les permitirá desarrollar habilidades que no se tenían con anterioridad.

Las empresas que se toman el tiempo para desarrollar a sus empleados y mantenerlos comprometidos tienden a ser innovadoras y altamente rentables. Por el contrario, aquellas que no son capaces de buscar o retener talento humano generalmente tienen una baja satisfacción del cliente, rotación de personal y un crecimiento limitado.

Por otro lado, la gestión del conocimiento es otro factor clave dentro de las organizaciones, la administración del conocimiento ayudará a los nuevos ingresos a conocer los procesos actuales, permitiéndoles adaptarse rápidamente a las actividades principales del puesto de trabajo, por lo que teniendo claras las nociones básicas es posible que se puedan lograr mejoras radicales, las

cuales se deben de seguir documentado ya que la gestión del conocimiento se considerada un activo invaluable dentro de las organizaciones.

La sexta competencia, es el pensamiento estratégico y está ligado a la teoría de la complejidad, esta cualidad es un proceso muy completo de pensamiento intencional y racional que se centra en el análisis de factores y variables críticas que influirán en el éxito a largo plazo de una organización, un equipo de trabajo o un individuo. El pensamiento estratégico incluye la anticipación cuidadosa y deliberada de las amenazas y vulnerabilidades de las que hay que protegerse y de las oportunidades que hay que perseguir.

El uso de la teoría de la complejidad en las organizaciones desarrolla el pensamiento y el análisis estratégico, los cuales conducen a un conjunto claro de objetivos, planes y nuevas ideas necesarias para sobrevivir y prosperar en un entorno competitivo y cambiante. Este tipo de pensamiento debe tener en cuenta las realidades económicas, las fuerzas del mercado y los recursos disponibles. El pensamiento estratégico que aplica la teoría de la complejidad ayuda a controlar entornos complejos, sin embargo, se requiere aplicar en paralelo la investigación, el análisis, la innovación, las habilidades de resolución de problemas, las habilidades de comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones.

El panorama competitivo puede cambiar rápidamente para cualquier organización. Las nuevas tendencias pueden surgir rápidamente y requerir que se aprovechen para seguir permaneciendo en el mercado. Al incorporar la teoría de la complejidad, en las actividades y rutinas diarias de trabajo y en la vida propia, el líder se volverá más hábil para anticipar, pronosticar y capitalizar las oportunidades.

Por otra parte, a nivel individual, pensar estratégicamente, permitirá hacer una mayor contribución en los roles laborales, ser más esencial para la organización y demostrar que el colaborador está listo para controlar mayores recursos con optimización.

La última competencia es la actuación ágil, esta habilidad se define como la capacidad que tienen las organizaciones para identificar los cambios internos en la empresa, así como entender los cambios externos de acuerdo con el entorno empresarial en el que operan. La actuación ágil consiste en mantenerse competitivo, reconociendo y capitalizando las oportunidades, identificando las amenazas potenciales y mitigándolas. El desarrollo de esta habilidad de pensamiento dará a los líderes las competencias para reconocer los cambios que muestra el mercado, identificando si estos serán buenos o malos para la empresa, lo que les permitirá implementar rápidamente nuevas ideas.

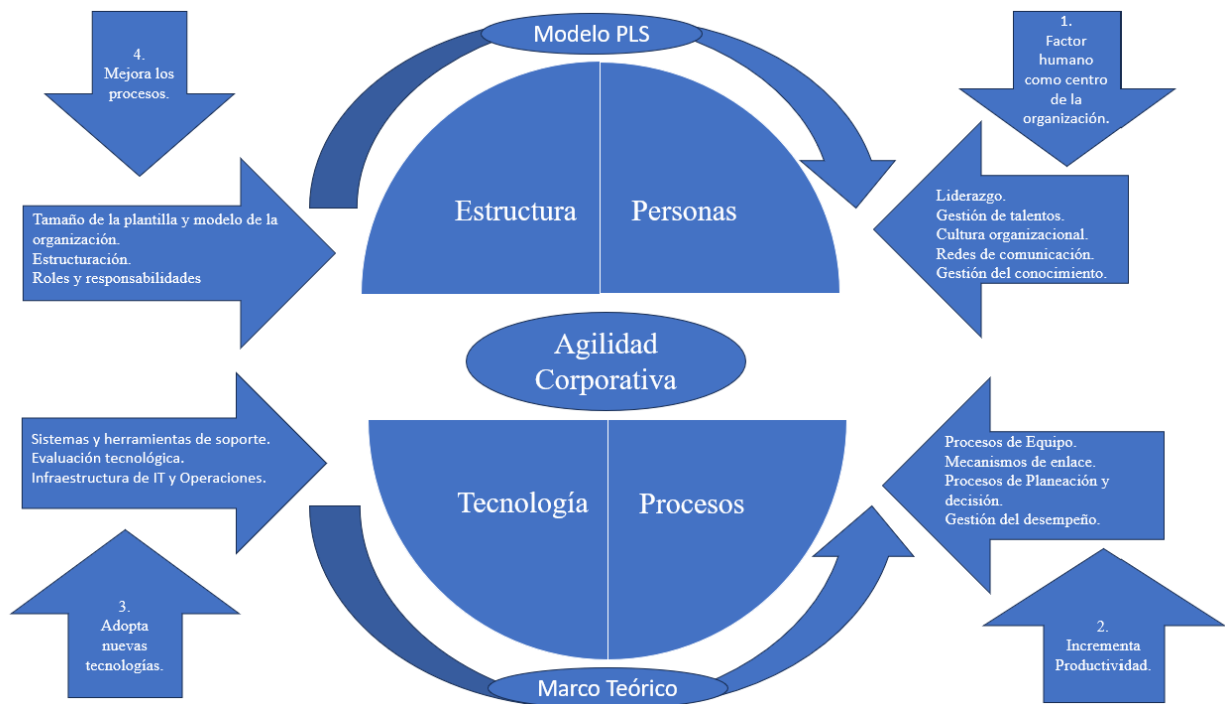
Actuar estratégicamente ágil significa ser el primero en moverse, ser el seguidor más rápido cuando se trata de crear nuevos servicios, productos y ofertas para clientes externos o internos.

Los líderes con mentalidad ágil pueden ver y responder a los cambios más rápido que sus competidores, esto les permite mantener el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Los líderes ágiles anticipan y lidian con la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Del mismo modo, son valientes y están dispuestos a asumir riesgos calculados, hacer grandes apuestas para obtener oportunidades y dar forma activamente al futuro. Es importante que los líderes ágiles estén atentos e identifiquen las oportunidades emergentes, así como que desarrollen y creen oportunidades de forma proactiva. Todas las organizaciones pasan por ciclos en los que son ágiles, rápidas e inteligentes a la hora de aprovechar sus fortalezas, tomar decisiones y mejorar sus vulnerabilidades. Sin embargo, cuando los líderes o las condiciones del mercado cambian, algunas empresas se ven sorprendidas y terminan renunciando a la participación de

mercado, experimentando una reducción de los márgenes y muchas veces condenándose a la extinción.

Con base en lo anteriormente descrito e investigado, se presenta un diagrama que muestra la interacción de esos siete pilares estratégicos y que aplicada correctamente garantizará el éxito de cualquier organización dentro de ambientes disruptivos y volátiles, sin olvidar el rol de líder como factor de guía en la implementación correcta de las innovaciones estratégicas cuyo principal objetivo es la mejora del clima y del desarrollo organizacional.

Figura 11. Esquematzación final.



Fuente: Elaboración propia (2024).

Limitaciones y Recomendaciones.

Una de las principales limitaciones del presente estudio puede ser que el análisis se dio en una única organización, sin embargo la empresa tiene un alcance internacional y la muestra se consideró adecuada para obtener los resultados deseados, permitiendo demostrar con ellos su exportación hacia otras organizaciones que presenten retos o cambios rápidos antes escenarios disruptivos, tomando como base los resultados obtenidos es posible que otros investigadores puedan ampliar las líneas de investigación de los temas que se abordaron en este estudio, logrando así un desarrollo de los temas analizados de una forma más amplia y enriquecedora.

Por otra parte, la aplicación del modelo PLS, como modelo de análisis de variables tanto dependientes como independientes, permite demostrar de una manera matemática los valores cuantitativos y cualitativos que se analizaron en este estudio, si se incrementan más variables se podrían obtener resultados con más impacto en otros temas que puedan presentar las organizaciones, dependerá de cada investigador detectar el número de las variables principales que quiera analizar.

Finalmente, si añadimos el uso de la teoría de la complejidad, nos permitirá ver de manera grafica todos los factores, tanto internos como externos que pueden incidir en cada una de las variables en cuestión, este análisis estratégico busca un enfoque amplio de detección de problemas, permitiendo aislar los problemas principales y descartar lo que no tienen inferencia alguna en el objeto a estudiar.

La actividad más innovadora dentro de esta investigación es la aplicación del modelo PLS como validador de variables a través de datos numéricos y no se limita a los resultados que se pueden obtener a través de cuestionarios que en muchas ocasiones pueden tener respuestas

equivocadas o poco objetivas ya que éstas están ligadas a la percepción que los encuestados puedan tener el momento del llenado del instrumento.

Resumiendo todo lo anterior, se garantiza que cualquier organización puede implementar la agilidad corporativa dentro de sus actividades o procesos siempre y cuando, esta cuente con una estabilidad financiera y laboral ya que esto le permitirá entender de forma apropiada y abierta los cambios que deben implementar, detectar donde y cuando impulsarlos será la clave para que la agilidad corporativa se exitosa, dentro de cualquier organización.

Anexos.

Anexo 1. Entrevista semiestructurada, liderazgo hacia las personas, agilidad corporativa, gestión del conocimiento y orientación hacia los resultados.

Puesto: _____ **Genero:** _____ **Edad:** _____

Nivel de Educativo: _____ **Antigüedad en la empresa** _____

A. Condiciones físicas.

1. ¿Consideras que como líder ofreces las condiciones de trabajo que permitan la generación y fortalecimiento de las relaciones con los compañeros de trabajo y subordinados?
2. Al tener un puesto directivo o gerencial, ¿respetas los horarios establecidos por la organización o recurres a que tu personal realice horas adicionales para que las actividades de trabajo queden cubiertas?

B. Independencia o Empoderamiento.

3. ¿Conoces bien las funciones y responsabilidades de tu puesto de trabajo?
4. ¿Las funciones y responsabilidades están bien delegadas a tus subordinados de tal forma que se les puede conceder autonomía?, ¿Como consideras tu nivel de supervisión?, ¿Cómo generas confianza en tus subordinados?

C. Organización.

5. ¿Crees que tu equipo de trabajo se encuentra bien organizado?, ¿Tu departamento también lo está?, ¿Cómo consideras las relaciones con los distintos departamentos dentro de la empresa?

D. Liderazgo.

6. ¿Como jefe demuestras un buen conocimiento de tus funciones?, ¿Solucionas los problemas que se van planteando eficazmente?, ¿Crees que tu equipo se encuentra bien cohesionado, de forma que consigues que se cumplan las metas marcadas por la organización?
7. ¿Cómo jefe te consideras un buen comunicador?, ¿La información que te llega es suficiente para poder desarrollar a tu equipo de trabajo?, ¿Conoces el plan estratégico de la empresa y los medios para llegar a conseguirlo?

E. Salarios y retribuciones.

8. ¿Estas satisfecho con el sistema retributivo de la empresa?, ¿Qué opinas del sistema de gestión de desempeño?
9. ¿Te sientes bien valorado por la empresa?, ¿Conoces el plan de desarrollo profesional?

F. Relaciones.

10. ¿Consideras que existe confianza recíproca entre tus compañeros y tus subordinados?

11. ¿Crees que tu equipo de trabajo se encuentra organizado y motivado de tal forma que tus subordinados sienten que forman parte de este?

G. Gestión del Conocimiento.

12. ¿Qué opinas del sistema de gestión de conocimiento?
13. ¿Consideras que eres una persona que crea, transfiere y administra colaborativamente conocimientos?

H. Agilidad Corporativa.

14. ¿Con que frecuencia administras equipos de trabajo con el objetivo de crear mejoras en los procedimientos de trabajo?
 15. ¿Cómo respondes ante una crisis que tiene que resolverse en un corto periodo de tiempo?
- Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo 2. Cuestionario multifactorial de autoliderazgo.

Puesto: _____ **Genero:** _____ **Edad:** _____

Nivel de Educativo: _____ **Antigüedad en la empresa** _____

Este cuestionario está dirigido al personal administrativo de diversas áreas operativas.

El objetivo de este cuestionario consiste en analizar los estilos de liderazgo que posee el personal administrativo de diferentes áreas de trabajo, así como medir la percepción que tiene el personal sobre su propio estilo de liderazgo, la información obtenida será confidencial y servirá únicamente con fines académicos.

Instrucciones Generales. Seleccione la opción que más describa para usted la pregunta planteada.

a) Liderazgo

1. ¿Para usted que significa el liderazgo? (Seleccione solo una respuesta).
 - a) Saber dar a los subordinados un objetivo en común.
 - b) Influenciar en las personas y permitir incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
 - c) Delegar actividades y vigilar que se hagan en tiempo.
 - d) Lograr que las personas sigan tus principios y convicciones.
 - e) Otra: _____

2. De los estilos de liderazgo siguientes, mencione los dos que más conoce. (Seleccione solo una respuesta).
 - a) Laissez Faire y Democrático.
 - b) Autocrático y Burocrático.
 - c) Estratégico y Situacional.
 - d) Transaccional y Transformacional.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

3. Por lo general, cuándo un compañero tiene un problema, ¿cómo es mi actuar? (Seleccione una respuesta).
 - a) Lo ayudo a resolver el problema.
 - b) Lo crítico ampliamente.
 - c) Le enseño a resolver el problema
 - d) Trato de no meterme en otros problemas.
 - e) Otra: _____

4. Cuándo existen irregularidades, errores o desviaciones dentro del proceso ¿en qué es lo primero que pienso? (Seleccione solo una respuesta).

- a) No interferir en problemas.
 - b) Poner atención y resolver los errores.
 - c) Me cuesta tomar la iniciativa, espero a que alguien escale el tema.
 - d) Avisar a mi superior y esperar a que él lo resuelva.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
5. Cuándo yo tengo un problema ¿cómo lo resuelvo? (Seleccione una respuesta).
- a) Trato de evitarlo.
 - b) Me mantengo indiferente.
 - c) Lo veo como un reto y lo resuelvo, aunque me equivoque.
 - d) Contacto a alguien que si puede resolver sin equivocarse.
 - e) Otra: _____
6. ¿Utilizo metodología de liderazgo al realizar actividades diarias? (Seleccione una respuesta).
- a) Si, trato de utilizar métodos basados en bibliografías.
 - b) Solo hago uso de mi propia experiencia.
 - c) No, solo espero a que el líder me diga que hacer.
 - d) Trato de improvisar y terminar la actividad.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
- b) Manejo de Personal**
7. Por lo general dentro de un equipo de trabajo ¿qué es lo que busco? (Seleccione una respuesta).
- a) Se sientan orgullosos de mí.
 - b) Especifiquen lo que cada uno tiene que hacer.
 - c) Tomar la responsabilidad y dirigir al equipo.
 - d) Esperar a que se me asignen una tarea.
 - e) Otra _____
 - f) Ninguna.
8. Si un colaborador tiene problemas sociales o familiares ¿Cómo logro los objetivos y los resultados dentro de la organización? (Seleccione solo una respuesta).
- a) Solo pongo atención en las actividades que me tocan.
 - b) Le ayudo con las actividades, pero solo por un tiempo determinado.
 - c) Hablo con mi jefe directo sobre el tema y dejo que el resuelva el problema.
 - d) Hablo con mi compañero para ayudarlo completamente en sus actividades.

e) Otra: _____

f) Ninguna.

9. Cómo colaborador es importante disponer de tiempo adicional ¿Qué me gusta hacer en ese tiempo libre? (Seleccione una respuesta).

a) Enseñar y orientar.

b) Dar información del cumplimiento a los objetivos.

c) Tiempo de descanso.

d) Trabajar en planes de mejora.

e) Otra: _____

f) Ninguna.

10. ¿Cómo es mi trato hacia los demás colaboradores? (Seleccione una respuesta).

a) Como simples individuos.

b) Como miembros valiosos de un grupo y siendo capaz de reconocer logros y errores.

c) Castigo, si comenten errores.

d) Tiendo a tratarlos bien para que hagan sus deberes.

e) Otra: _____

f) Ninguna.

c) Orientación a los resultados

11. Los objetivos planteados ¿Cómo deben de ser? (Seleccione solo una respuesta).

a) Claros y sencillos.

b) Complicados y ambiciosos.

c) Fáciles y sin esfuerzo.

d) Alcanzables o realistas.

e) Otra: _____

12. Para ganarme el respeto y apoyo de los demás, ¿Qué es lo que busco? (Seleccione solo una respuesta).

a) Caerles bien a todos.

b) Imponer mis reglas.

c) Tomar la iniciativa y resolver los problemas.

d) Dejar que hagan lo que más les acomode.

e) Otra: _____

13. Cuando me piden detectar errores, ¿Que considero más importante? (Seleccione una respuesta).

a) Realizar un seguimiento a cada uno de los errores.

- b) Pedir soporte a todas las áreas involucradas.
- c) Realizar pruebas nuevamente.
- d) Buscar culpables.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

14. Cuando es necesario tomar una decisión crítica, ¿Cómo es mi actuar? (Seleccione una respuesta).

- a) Me cuesta tomar decisiones.
- b) Considero las ideas del grupo.
- c) Tomo la decisión y asumo las consecuencias, así como los logros.
- d) Tomo la decisión, pero busco culpables si la decisión no fuera la correcta.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

15. ¿Como quiero que me vean mis compañeros de trabajo? (Seleccione solo una respuesta).

- a) Como una persona confiable y segura.
- b) Como una persona temerosa.
- c) Como una persona egoísta.
- d) Como una persona autoritaria pero que logra los resultados.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

16. ¿Qué considero más importante en cada colaborador? (Seleccione una respuesta).

- a) Sus habilidades y aspiraciones únicas.
- b) Sus puntos de vista.
- c) Sus fortalezas.
- d) Las nuevas formas de realizar una tarea.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

17. Para lograr las metas ¿que es necesario tener en cuenta? (Seleccione una respuesta).

- a) Enfatizar en la importancia de la tarea.
- b) Expresar confianza al equipo.
- c) Dividir las tareas de acuerdo con las habilidades de cada colaborador.
- d) Ofrecer un incentivo al trabajador.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

18. Cuándo se me pide trabajar en equipo ¿Qué rol me gusta tomar? (Seleccione una respuesta).

- a) Ser el representante del equipo.
- b) Esperar a que me den las actividades.
- c) Esperar que los demás resuelvan el problema.
- d) Participar, pero no tomar la decisión.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

d) Clima organizacional

19. Dentro de mi organización ¿Qué busco normalmente? (Seleccione una respuesta).

- a) Motivar a los colaboradores.
- b) Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.
- c) Encontrar errores y corregirlos.
- d) Obtener reconocimiento de los demás colaboradores.
- e) Otra: _____

20. Para generar un buen desempeño dentro de mi equipo ¿qué debo tomar en cuenta? (Seleccione una respuesta).

- a) Mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago.
- b) Buscar ser un buen ejemplo que seguir.
- c) Ayudar a los demás a alcanzar sus metas.
- d) Enfocarme en realizar mis tareas buscando optimizar recursos.
- e) Otra: _____

21. ¿Cuál es la mejor manera de reconocer que algo se hizo correctamente? (Seleccione una respuesta).

- a) Reconocimiento verbal ante el grupo.
- b) Reconocimiento por medio de un certificado.
- c) Reconocimiento con incentivos monetarios.
- d) Reconocimiento con ascensos.
- e) Otra: _____

22. Dentro de mi centro de trabajo, ¿Qué es más importante conservar en el trabajador? (Seleccione una respuesta).

- a) Motivación.
- b) Satisfacción laboral.
- c) Clima y Cultura organizacional.
- d) Las relaciones personales.

- e) Otra: _____
- f) Ninguna.
23. ¿Cómo considero el clima organizacional dentro de mi centro de trabajo? (Seleccione una respuesta).
- a) Bueno.
- b) Normal.
- c) Pésimo.
- d) Excelente.
- e) Otra: _____
24. ¿Qué es lo más importante que se debe de considerar para tener buenas condiciones de trabajo? (Seleccione una respuesta).
- a) Orden y limpieza.
- b) Buena iluminación y ventilación.
- c) Oficinas propias.
- d) Buen mobiliario tecnológico.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.
25. ¿Qué es lo más importante que se debe de considerar para tener un buen clima organizacional? (Seleccione una respuesta).
- a) El sueldo y las prestaciones.
- b) El liderazgo del superior inmediato.
- c) Tiempo disponible para disfrutar en familia.
- d) Buena administración y repartición de las actividades.
- e) Otra: _____
26. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa? (Seleccione una respuesta).
- a) Totalmente insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Parcialmente satisfecho.
- d) Muy satisfecho.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.
27. Dentro de la empresa, ¿existe un plan de desarrollo claro y disponible para el trabajador? (Seleccione una respuesta).
- a) Si, si existe y sirve para incentivar al trabajador.

- b) No existe.
- c) Existe, pero no es claro.
- d) Existe, pero solo es para despedir o perjudicar al trabajador.
- e) Otra: _____

e) Complejidad

28. ¿Cómo trabajador cuales son los elementos que se deben de considerar para comprender y sobrellevar entornos complejos dentro de mi centro de trabajo? (Seleccione una respuesta).

- a) Manejo de conflictos.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Motivación.
- d) Resultados.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

29. Para poder trabajar en entornos complejos, ¿Qué considero deben de tener los equipos de trabajo? (Seleccione una respuesta).

- a) Autoorganización, creatividad, adaptabilidad.
- b) Compromiso, entrega e impulso.
- c) Motivación, carisma y rapidez.
- d) Astucia, dinamismo y enfoque a resultados.
- e) Otra: _____

30. Para poder afrontar la complejidad dentro de las organizaciones, ¿en qué debo de enfocarme como trabajador? (Seleccione una respuesta).

- a) Gestión del concomimiento y agilidad corporativa.
- b) Simplicidad y predicción.
- c) Motivación y ganas de salir adelante.
- d) En los cambios del mercado y en los proyectos futuros.
- e) Otra: _____

Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo 3. Cuestionario multifactorial de liderazgo orientado hacia las personas y hacia los resultados.

Puesto: _____ **Genero:** _____ **Edad:** _____

Nivel de Educativo: _____ **Antigüedad en la empresa** _____

Este cuestionario está dirigido los gerentes o líderes de área con personal a cargo.

El objetivo de este cuestionario consiste en analizar los estilos de liderazgo que posee cada Gerente de área, así como medir la percepción que tiene cada líder de área de su propio estilo de liderazgo, la información obtenida será confidencial y servirá únicamente con fines académicos.

Instrucciones Generales. Seleccione la opción que más describan para usted la pregunta planteada.

a) Liderazgo

1. ¿Para usted que significa el liderazgo? (Seleccione solo una respuesta).
 - a) Saber dar a los subordinados un objetivo común.
 - b) Influenciar a las personas y permitir incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
 - c) Delegar actividades y vigilar que se hagan en tiempo.
 - d) Lograr que las personas sigan tus principios y convicciones.
 - e) Otra: _____

2. De los estilos de liderazgo siguientes, menciona los dos que más conoce. (Seleccione solo una respuesta).
 - a) Laissez Faire y Democrático.
 - b) Autocrático y Burocrático.
 - c) Estratégico y Situacional.
 - d) Transaccional y Transformacional.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

3. Por lo general, cuándo mi equipo tiene un problema, ¿cómo actuó? (Seleccione una respuesta).
 - a) Lo ayudo a resolver el problema.
 - b) Lo crítico ampliamente.
 - c) Le enseñó a resolver el problema.
 - d) Trato de no meterme en otros problemas.
 - e) Otra: _____

4. Cuándo existen irregularidades, errores o desviaciones dentro del proceso ¿en qué es lo primero que pienso? (Seleccione solo una respuesta).

- a) No interferir en los problemas.
 - b) Poner atención y resolver los errores.
 - c) Me cuesta tomar la iniciativa, espero a que alguien escale el tema.
 - d) Esperar a que mis subordinados resuelvan problema.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
5. Cuando yo tengo un problema ¿cómo lo resuelvo? (Seleccione una respuesta).
- a) Trato de evitarlo.
 - b) Me mantengo indiferente.
 - c) Lo veo como un reto y lo resuelvo, aunque me equivoque.
 - d) Contacto a alguien que si pueda resolverlo sin equivocarse.
 - e) Otra: _____
6. ¿Utilizo metodología de liderazgo al realizar actividades diarias en mi centro de trabajo? (Seleccione una respuesta).
- a) Si, trato de utilizar métodos basados en bibliografías.
 - b) Solo hago uso de mi propia experiencia.
 - c) No, solo espero a que el líder me diga que hacer.
 - d) Trato de improvisar y lograr sacar la actividad.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

b) Manejo de Personal

7. ¿Qué es lo que más me gusta de mi un equipo de trabajo? (Seleccione una respuesta).
- a) Se sientan orgullosos de mí.
 - b) Especifican lo que cada uno tiene que hacer.
 - c) Tomen la responsabilidad y que ellos dirijan las actividades.
 - d) Esperen a que yo les asigne la tarea.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
8. Si un miembro de mi equipo tiene problemas sociales o familiares ¿Cómo logro los objetivos y los resultados dentro de la organización? (Seleccione solo una respuesta).
- a) No pongo atención en lo que le pasa y solo le pido resultados.
 - b) Le ayudo con las actividades, pero solo por un tiempo determinado.
 - c) Hablo con él para que separe los temas familiares y sociales del trabajo.

- d) Lo descanso algunos días para que el arregle sus problemas personales.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

9. Cómo líder es importante disponer de tiempo adicional ¿Qué me gusta hacer en ese tiempo libre? (Seleccione una respuesta).

- a) Enseñar y orientar.
- b) Dar información del cumplimiento de los objetivos.
- c) Darme tiempos de descanso.
- d) Trabajar en planes de mejora.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

10. ¿Cómo considero mi trato hacia mis subordinados? (Seleccione una respuesta).

- a) Como simples individuos.
- b) Como miembros valiosos de un grupo y que son capaces de reconocer logros y errores.
- c) Castigo, si comenten errores.
- d) Tiendo a tratarlos bien para que hagan sus deberes.
- e) Otra _____

c) Orientación a los resultados

11. Los objetivos planteados ¿Cómo considero que deben de ser? (Seleccione solo una respuesta).

- a) Claros y sencillos.
- b) Complicados y ambiciosos.
- c) Fáciles y sin esfuerzo.
- d) Alcanzables o realistas.
- e) Otra: _____

12. Para ganarme el respeto y apoyo de mi equipo, ¿qué es lo que busco? (Seleccione solo una respuesta).

- a) Caerles bien a todos.
- b) Imponer mis reglas.
- c) Tomar la iniciativa y resolver los problemas.
- d) Dejar que hagan lo que más les acomode.
- e) Otra: _____

13. Cuando me piden detectar errores, ¿que considero más importante? (Seleccione una respuesta).

- a) Realizar un seguimiento a cada uno de los errores.

- b) Pedir soporte a todas las áreas involucradas.
- c) Realizar pruebas nuevamente.
- d) Buscar culpables.
- e) Otra: _____

14. Cuando es necesario tomar una decisión crítica, ¿Cómo actuó? (Seleccione una respuesta).

- a) Me cuesta tomar decisiones.
- b) Considero las ideas del grupo.
- c) Tomo la decisión y asumo las consecuencias y los logros.
- d) Tomo la decisión, pero busco culpables si la decisión no fuera la correcta.
- e) Otra: _____

15. ¿Como quiero que me vean mis subordinados? (Seleccione una respuesta).

- a) Como una persona confiable y segura.
- b) Como una persona temerosa.
- c) Como una persona egoísta.
- d) Como una persona autoritaria.
- e) Otra _____
- f) Ninguna.

16. ¿Qué considero más importante de mis subordinados? (Seleccione solo una respuesta).

- a) Sus habilidades y aspiraciones únicas.
- b) Sus puntos de vista.
- c) Sus fortalezas.
- d) Las nuevas formas de realizar una tarea.
- e) Otra: _____

17. Para lograr las metas en conjunto ¿Que se necesita tener en cuenta?

- a) Enfatizar en la importancia de la tarea.
- b) Expresar confianza al equipo.
- c) Dividir las tareas de acuerdo con las habilidades de cada colaborador.
- d) Ofrecer un incentivo al trabajador.
- e) Otra: _____

18. Cuando se me pide desarrollar equipos ¿Qué rol me gusta tomar? (Seleccione una respuesta).

- a) Ser el representante del equipo.

- b) Esperar a que me den las actividades.
- c) Esperar que los demás resuelvan el problema.
- d) Participar, pero no tomar la decisión.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

d) Clima organizacional

19. Dentro de mi organización ¿Qué es lo que busco normalmente? (Seleccione una respuesta).

- a) Motivar a los colaboradores.
- b) Busco la manera de desarrollar capacidades de los demás.
- c) Encontrar errores y corregirlos.
- d) Obtener reconocimiento de los demás colaboradores.
- e) Otra: _____

20. Para generar productividad dentro de mi equipo ¿Qué debo tomar en cuenta? (Seleccione una respuesta).

- a) Mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago.
- b) Buscar ser un buen ejemplo que seguir.
- c) Ayudar a los demás a alcanzar sus metas.
- d) Enfocarme en realizar mis tareas buscando optimizar recursos.
- e) Otra: _____

21. ¿Cuál es la mejor manera de reconocer que mi equipo hizo algo correctamente? (Seleccione una respuesta).

- a) Reconocimiento verbal ante el grupo.
- b) Reconocimiento por medio de un certificado.
- c) Reconocimiento con incentivos monetarios.
- d) Reconocimiento con ascensos.
- e) Otra: _____

22. Dentro de mi equipo de trabajo, ¿Qué es más importante conservar en el trabajador? (Seleccione una respuesta).

- a) Motivación.
- b) Satisfacción laboral.
- c) Clima y Cultura organizacional.
- d) Las relaciones personales.
- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

23. ¿Cómo considero el clima organizacional dentro de mi centro de trabajo? (Seleccione una respuesta).
- a) Bueno.
 - b) Normal.
 - c) Pésimo.
 - d) Excelente.
 - e) Otra: _____
24. ¿Qué es lo más importante que se debe de considerar para tener buenas condiciones de laborales? (Seleccione una respuesta).
- a) Orden y limpieza.
 - b) Buena iluminación y ventilación.
 - c) Oficinas propias.
 - d) Buen mobiliario tecnológico.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
25. ¿Qué es lo más importante que se debe de considerar para tener un buen clima organizacional? (Seleccione una respuesta).
- a) El sueldo y las prestaciones.
 - b) El liderazgo del superior inmediato.
 - c) Tiempo disponible para disfrutar en familia.
 - d) Buena administración y repartición de las actividades.
 - e) Otra: _____
26. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa? (Seleccione una respuesta).
- a) Totalmente insatisfecho.
 - b) Insatisfecho.
 - c) Parcialmente satisfecho.
 - d) Muy satisfecho.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
27. Dentro de la empresa, ¿Existe un plan de desarrollo claro y disponible para el líder?
- a) Si, si existe y sirve para incentivar al líder.
 - b) No existe.
 - c) Existe, pero no es claro.
 - d) Existe, pero solo es para despedir al líder.

e) Otra: _____

e) Complejidad

28. ¿Cómo líder cuales son los elementos que deben de considerarse para comprender y sobrellevar entornos complejos dentro de mi centro de trabajo? (Seleccione una respuesta).

- a) Manejo de conflictos.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Motivación.
- d) Resultados.
- e) Otra: _____

29. Para poder trabajar en entornos complejos, ¿Qué deben de tener los equipos de trabajo? (Seleccione una respuesta).

- a) Autoorganización, creatividad y adaptabilidad.
- b) Compromiso, entrega e impulso.
- c) Motivación, carisma, rapidez.
- d) Astucia, dinamismo y enfoque a resultados.
- e) Otra: _____

30. Para poder afrontar la complejidad dentro de las organizaciones, ¿En qué debo de enfocarme como líder? (Seleccione una respuesta).

- a) Gestión del concomimiento y agilidad corporativa.
- b) Simplicidad y predicción.
- c) Motivación y ganas de salir adelante.
- d) En los cambios del mercado y en los proyectos futuros.
- e) Otra: _____

Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo 4. Cuestionario multifactorial de agilidad corporativa.

Puesto: _____ **Genero:** _____ **Edad:** _____

Nivel de Educativo: _____ **Antigüedad en la empresa** _____

Este cuestionario está dirigido al personal administrativo y gerencial de diversas áreas operativas.

El objetivo de este cuestionario consiste en medir y analizar el nivel de conocimiento que se tiene sobre la agilidad corporativa tanto a nivel administrativo como a nivel gerencial dentro de las diferentes áreas de trabajo, la información obtenida será confidencial y servirá únicamente con fines académicos.

Instrucciones Generales. Seleccione la opción que más describa para usted la pregunta planteada.

1. ¿Para usted que es la agilidad corporativa? (Seleccione solo una respuesta)
 - a) Hacer nuevos productos rápidamente sin tomar en cuenta la calidad del producto.
 - b) Buscar nuevos clientes antes que el competidor, disminuyendo precios, lo que puede aumentar las ventas de la organización.
 - c) Capacidad de una empresa de cubrir los puntos de mayor impacto, adaptarse rápidamente a los cambios de manera flexible sin perder el enfoque a cliente.
 - d) Pensamiento y soluciones rápidas a un problema determinado.
 - e) Otra: _____

2. ¿Cuáles son los alcances de la agilidad corporativa? (Seleccione una repuesta)
 - a) Adaptación.
 - b) Flexibilidad.
 - c) Innovación.
 - d) Aceleración.
 - e) Competitividad.

A. Enfoque a cliente.

3. De acuerdo con su perspectiva, dentro de la organización donde labora, ¿Qué se requiere para lograr el máximo nivel de entendimiento y satisfacción de los clientes? (Seleccione una repuesta)
 - a) Que el cliente sea tomado en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas.
 - b) Que la empresa solo considere los cambios que ocurren en el mercado.
 - c) Que la empresa se enfoque en la calidad del producto.
 - d) Que la empresa trate de cubrir las necesidades de los clientes sin descuidar los intereses propios de la organización.
 - e) Otra: _____

4. ¿Dentro de la organización como consideras que se descubren nuevos clientes y se valida que los clientes actuales sigan siendo parte de los clientes futuros? (Seleccione una respuesta)
- a) Desarrollando nuevos productos o procesos que puedan atraer nuevos negocios.
 - b) Realizando estudios de mercado y encuestas de satisfacción a clientes.
 - c) Reemplazando productos defectuosos inmediatamente y ampliando las garantías.
 - d) Esperando que los clientes logren recomendar nuestros productos o servicios.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
5. El valor de los clientes, ¿Cómo es considerado dentro de mi organización? (Seleccione una respuesta)
- a) Se considera para tener calificaciones aceptables con los clientes.
 - b) Se considera para lograr el objetivo de ventas mensuales.
 - c) Se considera ampliamente para asegurar proyectos futuros.
 - d) Solo se considera cuando existe pérdida de negocio para la organización.
 - e) Otra: _____

B. Administración de la cartera de clientes y proveedores.

6. ¿De qué forma consideras que la empresa está administrando la cartera de clientes y proveedores? (Seleccione una respuesta)
- a) Con un seguimiento mensual, asegurando los volúmenes de venta.
 - b) Visualizando cambios a futuro y buscando nuevos clientes.
 - c) Desarrollando nuevos proveedores.
 - d) Esperando que un proveedor o cliente colapse para buscar algún reemplazo.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
7. ¿Cuál es la forma en que la empresa gestiona la capacidad productiva de acuerdo con la demanda del mercado? (Seleccione una respuesta)
- a) A través de un departamento o área involucrada en el tema para la correcta gestión.
 - b) No aceptando más clientes o volúmenes cuando la capacidad es limitada.
 - c) Se busca la ampliación de procesos y de la planta productiva.
 - d) Solo espera a que el mercado sea estable para tomar una decisión confiable.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
8. ¿Consideras que, para lograr la agilidad corporativa, se requiere? (Seleccione una respuesta).
- a) Se requieren fondos de gobierno y cambios bruscos en el mercado.

- b) Tomar en cuenta sus experiencias pasadas.
- c) Una crisis económica, que obligue a generar nuevos cambios en los procesos y productos.
- d) Solucionar los problemas existentes.
- e) Accesibilidad.
- f) Estado de Alerta.

C. Organización, estructura y diseño.

9. ¿Dentro de la empresa como consideras que se desarrollan y administran los equipos de trabajo? (Seleccione una respuesta).
- a) De una manera eficiente y consistente.
 - b) De una manera proactiva y viendo a futuro.
 - c) De una manera reactiva y evitando problemas.
 - d) A prueba y error, buscando la falla del problema.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
10. ¿Como sería un rol ágil dentro de una organización? (Seleccione una respuesta).
- a) Realizando una tarea en poco tiempo.
 - b) Respondiendo a un correo o tarea rápidamente.
 - c) Resolviendo un problema rápidamente sin importar los efectos secundarios.
 - d) Respondiendo a cualquier actividad de manera rápida y optima.
 - e) Otra: _____

D. Estructura Ágil.

11. ¿En qué grado crees que el avance tecnológico, afecte a la agilidad corporativa? (Seleccione una respuesta).
- a) No le afecta si conoces la manera correcta de hacer las actividades.
 - b) Es altamente significativa una a la otra.
 - c) Puede afectarla si es la tecnología apropiada.
 - d) Depende de un alto grado tecnológico para que sea afectada la agilidad corporativa.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
12. ¿Si dentro de la organización se manejan métodos ágiles, solo en algunas áreas, esto se traducirá en que todo el negocio será por ende ágil? (Seleccione una respuesta).
- a) Si, sin son consideradas áreas críticas.
 - b) No, deben de considerarse todas las áreas.
 - c) Dependerá al giro de la industria.
 - d) Dependerá del producto que se esté comercializando.

- e) Otra: _____
- f) Ninguna.

E. Liderazgo y cultura organizacional.

13. ¿Dentro de la organización se conoce y se encuentra bien implementada la cultura de agilidad corporativa? (Seleccione una respuesta).
- a) No se conoce en ninguna área.
 - b) Se conoce solo un poco por los directivos.
 - c) Se conoce ampliamente solo por el gerente de planta.
 - d) Se conoce solo el concepto, pero no se ha implementado nada dentro de la organización.
 - e) Otra: _____

14. ¿Conoces el concepto de transición y liderazgo ágil? (Seleccione una respuesta).
- a) Adoptar los principios y concretar las prácticas.
 - b) Modificar el liderazgo.
 - c) Alinear el poder.
 - d) Aprender y adaptarse con rapidez.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

F. Agilidad Permanente.

15. ¿Te consideras un elemento clave para ser un agente interno de cambio? (Seleccione una respuesta).
- a) Si, porque me considero un líder.
 - b) No, porque no conozco los problemas que tiene la organización.
 - c) No, porque no sé cómo organizarme.
 - d) Si, por que afronto los problemas que requieren un cambio necesario.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

16. ¿Cómo consideras que es medido el talento y el crecimiento del personal, dentro de la organización? (Seleccione una respuesta).
- a) Con un sistema de evaluación innecesario.
 - b) No se mide porque no es necesario, solo con una simple plática se puede determinar si existe talento.
 - c) Se mide solo porque la empresa lo requiere y sirve para evaluar las capacidades y debilidades.
 - d) Se mide para buscar fomentar los cambios y las promociones internas.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

17. ¿Dentro de la organización se conoce y se sabe administra al talento ágil? (Seleccione una repuesta).
- a) Si se conoce y se sabe administrar.
 - b) No se conoce, por lo tanto, no se administra.
 - c) Se identifica, motiva y capacita para que se generen mayores resultados.
 - d) No existe el interés por el desarrollo del talento ágil.
 - e) Otra: _____

G. Agilidad tecnológica e innovación.

18. ¿Dentro de la organización se busca el desarrollo operacional y la excelencia tecnológica? (Seleccione una repuesta).
- a) No se busca en lo absoluto porque no se tienen recursos.
 - b) Se busca solo si es necesario el desarrollo de un nuevo proyecto.
 - c) Se busca siempre y cuando se tenga tiempo disponible en algún área determinada.
 - d) Se busca solo si realmente afecta a los clientes o al producto.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

19. ¿Dentro de la organización se busca la innovación en los productos y servicio? (Seleccione una repuesta).
- a) Solo se busca en el producto.
 - b) Se busca solo si es necesario incrementar las ventas.
 - c) Se busca solo en el servicio.
 - d) No se busca ya que el producto se vende por sí solo, independientemente del servicio otorgado.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.

H. Indicadores ágiles.

20. ¿Dentro de la organización se cuenta con indicadores ágiles de calidad? (Seleccione una repuesta).
- a) No se cuenta con métricos ágiles, por lo cual evaluar tareas es sumamente complicado.
 - b) Se cuenta con algunos métricos, pero no son entendibles.
 - c) Se cuenta con metros ágiles, todos los entienden y estos ayudan a detectar errores.
 - d) No sé visualizan los indicadores dentro de la organización.
 - e) Otra: _____

Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo 5. Cuestionario multifactorial de gestión del conocimiento y orientación hacia los resultados.

Puesto: _____ **Genero:** _____ **Edad:** _____

Nivel de Educativo: _____ **Antigüedad en la empresa** _____

Este cuestionario está dirigido al personal administrativo y gerencial de diversas áreas operativas.

El objetivo de este cuestionario consiste en medir y analizar el nivel de conocimiento que se tiene sobre la gestión del conocimiento tanto a nivel administrativo como a nivel gerencial dentro de las diferentes áreas de trabajo, la información obtenida será confidencial y servirá únicamente con fines académicos.

Instrucciones Generales. Seleccione la opción que más describan para usted la pregunta planteada.

1. Para usted, ¿qué es la gestión del conocimiento? (Seleccione una respuesta).
 - a) Hacer nuevos conocimientos de manera oportuna.
 - b) Intercambio de información a través de diversas plataformas electrónicas.
 - c) Conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información dentro de una organización.
 - d) Pensamiento proactivo dentro de las organizaciones.
 - e) Otra: _____

2. ¿Cuál de los siguientes modelos de gestión del conocimiento, es el que más conoce? (Seleccione una respuesta).
 - a) Modelo de Proceso de Creación del Concomimiento, (Nonaka & Takeuchi).
 - b) Modelo de gestión el conocimiento de *KPMG CONSULTING*, (Tejedor y Aguirre).
 - c) Modelo Andersen, (Arthur Andersen).
 - d) Knowledge Management Assessment Tool (*KMAT*).
 - e) Modelo Holístico para la Gestión del conocimiento.
 - f) Otra: _____

A. Actitudes.

3. ¿Cómo consideras que es la gestión de los recursos humanos dentro de la organización? (Seleccione una respuesta).
 - a) Buena
 - b) Deficiente
 - c) Complaciente
 - d) Rígida
 - e) Otra: _____

4. ¿Consideras que el personal de la empresa donde trabajas es competente y profesional? (Seleccione una respuesta).
- a) Algunas veces, considero que es competente.
 - b) Solo tiene algunas habilidades profesionales.
 - c) Cuando les conviene laboralmente.
 - d) No todos son competentes.
 - e) Otra: _____
5. ¿Consideras que el personal de la empresa se encuentra motivado y comprometido con sus labores diarias? (Seleccione una respuesta).
- a) Algunas veces, dependiendo de su estado de ánimo.
 - b) No creo que este motivado, por lo tanto, tampoco está comprometido.
 - c) Cuando hay algún interés personal de por medio.
 - d) Si, creo plenamente que el personal está motivado y comprometido.
 - e) Otra: _____
6. ¿Dentro de la organización los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas? (Seleccione una respuesta).
- a) Algunas veces cuando se requiere resolver algún problema.
 - b) Siempre y continuamente se impulsa la creación de nuevo conocimiento.
 - c) Cuando hay necesidad de generar un ahorro.
 - d) No existe estímulo, si no existe iniciativa en el trabajador.
 - e) Otra: _____
 - f) Ninguna.
7. ¿Cuál es el papel que juegan los empleados en la innovación de conocimientos e ideas? (Seleccione una respuesta).
- a) Importante si este genera ahorros.
 - b) No es importante sino existe una promoción de por medio.
 - c) Se le da importancia, solo cuando se requiere ampliar la cartera de clientes.
 - d) Si el empleado no genera conocimiento, la empresa tampoco lo incentiva o motiva.
 - e) Otra: _____
8. ¿Como consideras que es la comunicación entre los colaboradores de la organización? (Seleccione una respuesta).
- a) Abierta.
 - b) Cerrada.

- c) No existe comunicación.
- d) Solo existe comunicación si es necesario dar una respuesta a un problema.
- e) Otra: _____

B. Socialización (Conocimiento Tácito).

9. ¿Dentro de la organización se permiten visitas de cliente de tal forma que ellos se puedan expresar libremente y puedan resolver quejas referentes al producto o servicio otorgado? (Seleccione una respuesta).
- a) Solo si es estrictamente necesaria la visita.
 - b) Se tienen visitas constantes y existe apertura total a los clientes y proveedores.
 - c) No están permitidas las visitas por políticas de la empresa.
 - d) Solo existen visitas, si estas evitan una auditoría o sanción futura.
 - e) Otra: _____
10. ¿Cómo consideras el nivel de entrenamiento dentro de la organización? (Seleccione una respuesta).
- a) Altamente competitivo.
 - b) No existe entrenamiento.
 - c) De término medio.
 - d) De bajo nivel.
 - e) Otra: _____
11. ¿La empresa busca visitar a los competidores de tal forma que se pueda observar, compartir y mejorar los procesos y productos internos? (Seleccione una respuesta).
- a) Nunca, por política, no está permitido.
 - b) Algunas veces si existe un problema en común.
 - c) Solo si existe una previa negociación futura.
 - d) Siempre para poder conocer el mercado y a los competidores.
 - e) Otra: _____
12. ¿La empresa permite y alienta al personal a diseñar nuevos productos o procesos como resultado de la observación? (Seleccione una respuesta).
- a) No es parte de las políticas internas.
 - b) Algunas veces por una convocatoria aislada.
 - c) Rara vez, solo para resolver algún problema.
 - d) Siempre como parte de una actividad o proceso rutinario.
 - e) Otra: _____

C. Exteriorización (Conocimiento Explicito).

13. ¿Dentro de la empresa, el dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles, se considera?

(Seleccione una respuesta).

- a) Una actividad aislada.
- b) Una actividad recurrente.
- c) Una mala práctica.
- d) Parte de una mejora continua.
- e) Otra: _____

14. Dentro de la empresa, ¿se cuenta con un sistema de información para la gestión del conocimiento?

(Seleccione una respuesta).

- a) Se cuenta con un sistema y se usa eficientemente.
- b) No se cuenta con algún sistema en específico.
- c) Debe existir algún sistema, pero no se conoce al encargado o responsable.
- d) Se cuenta con el sistema, pero no se sabe administrar.
- e) Otra: _____

15. Dentro de la empresa, ¿el conocimiento es fácil de transmitirse a nuevos miembros de la organización?

(Seleccione una respuesta).

- a) Si, si la persona que posee el conocimiento es un buen líder.
- b) Nadie quiere transferir conocimiento.
- c) Ningún miembro es capaz de transmitir conocimiento a los demás miembros.
- d) Solo transmite si es de alto valor para la organización.
- e) Otra: _____

16. Si el conocimiento se encuentra codificado, ¿en qué medios se encuentra disponible? (Seleccione una respuesta)

- a) Sistemas de información.
- b) Ficheros.
- c) Procedimientos.
- d) Manuales.
- e) Otra: _____

Fuente: Elaboración propia (2022).

Referencias Bibliográficas.

- Adair, J. (1990). *Lideres, no jefes: Guíe y orienté su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis Editores.
- Aguilar, M. (2016). *Los enfoques del liderazgo a través de la historia*. Universidad de Guanajuato. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <https://www.ugto.mx/eugreka/contribuciones/116-los-enfoques-del-liderazgo-a-traves-de-la-historia>.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Moguel, M. y Castillo, V. (2011). *Liderazgo y satisfacción en el Trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos?*. Revista de economía, finanzas y negocios. Vol. 2. No. 1. pp. 32-45.
- Annosi, M., Foos, N. y Martini, A (2020). *When agile harms learning and innovation: (and what can be done about it)*. Sage journals. Vol. 63, No. 1. pp. 80-100.
- Arévalo, D. (2020). *Teoría de la complejidad. Pensamiento complejo de Edgar Morín*. Recuperado el 15 de marzo de 2020 de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-complejidad-y-pensamiento-complejo-de-morin/>
- Arteaga, G. (2020). *Entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa*. Recuperado el 23 de octubre de 2020, de <https://www.testsiteforme.com/entrevista-semiestructurada/>
- Athuane-Gima, K. (1996). *Market Orientation and Innovation*. Journal of Business Research. Vol 2. No. 35. pp. 93-103.
- Avolio, B. y Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press. Vol.2 No. 72. pp. 441-462.
- Bachari, S. (2014). *A framework for evaluating and developing innovation capability through system dynamics approach (case study: Mashhad powder metallurgy company)*. Technology Development Management Quarterly. Vol. 2. No. 2. pp 47-78.
- Baquadano, M. y Aitken, H. (2018). *Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de trujillo*. Cuadernos latinoamericanos de administración. Vol 14. No. 27. pp. 1-17.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Human resource management. Vol. 25. No. 3. pp. 481-484.
- Bauza, A. (2020). *Tres tipos de innovación estratégica para sobrevivir a COVID-19*. Delineando estrategias. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/tres-tipos-de-innovacion-estrategica-para-sobrevivir-a-covid-19>.

- Bdeir, F., Hossain, L. y Crawford, J. (2013). *Emerging coordination and knowledge transfer process during disease outbreak*. Knowledge Management Research and Practice. Vol. 1. No. 3. pp. 241–254.
- Bejarano, M., Camacho, K., Salas, R. y Córdova, Ó, (2018). *Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral*. Dialnet. Vol. 3 No. 10. pp. 142-148.
- Bell, W. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Blanchard, K, Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager updated. Ed: Increasing effectiveness through situational leadership II*. New York: Editorial William Morrow and Company.
- Benck, K. (2002). *Una explicación de la programación extrema: Aceptar el cambio*. Madrid: Editorial Addison-Wesley.
- Bernal, I. (2010). *Análisis del clima organizacional: Caso de estudio de la coordinación de seguridad y custodia del centro de ejecución de sanciones victoria*. Tesis doctoral. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez M. (2015). *El Clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico*. Vol. 31. No. 134. pp. 8-19.
- Berreby, D. (1996). *Entre el caos y el orden: lo que la teoría de la complejidad puede enseñar a los negocios*. Estrategia and business. Recuperado el 11 de enero de 1996, de https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-306-47467-0_18.
- Bradesko, M. (2022). *4 Pillars of effective knowledge management*. Learning guild. Recuperado el 31 de octubre de 2022, de <https://www.learningguild.com/articles/4-pillars-of-effective-knowledge-management/>
- Buckler, S. y Zien, K (1996). *The spirituality of innovation: learning from stories*. Journal of Product Innovation Management. Vol. 13. No. 5. pp. 391-405.
- Burke, W. (1994). *Diagnosis for organizational change: Methods and models*. New York: Guilford Press.
- Cambel, A. (1993). *Applied chaos theory -A paradigm for complexity*. Academic Press, Inc. New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Carson, J. (2019). *External relational attributions: Attributing cause to others relationships*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 40. No. 5. pp. 541-553.
- Carvalho, A. (2019). *Operational excellence, organisational culture and agility: The missing link?*. Total Quality Management and Business Excellence. Vol. 30. No.1. pp.1495–1514.
- Cassidy, F. (2018). What is business innovation?. Raconteur Business. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de <https://www.raconteur.net/business-strategy/business-innovation-guide/>.

- Cebrián, J (1998). *La red*. Madrid. Taurus.
- CEDERED (2019). *10 Rasgos fundamentales de un buen líder*. CEDERED. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <https://www.cedered.es/10-rasgos-fundamentales-de-un-buen-lider/>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamineto Organizacinal*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Coleman, D. (1998). *What makes a leader?*. Harvard Business Review. Recuperado el 15 de febrero de 1998, de <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>.
- Collado, C., Lucio, P. y Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Collante, A., y Flores, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización*. Daialnet. Vol. 3. No. 18. pp. 35-55.
- Contreras, F. y Tito, P. (2013). *La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas*. Lima, Perú: Universidad María Auxiliadora.
- Cooil, B. (2009). *The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes: An MPLS*. Journal of Service Research. Vol, 11. No. 3. pp. 277–294.
- Cooper, R. (1999). *The invisible success factors in product innovation*. Journal of product innovation management. Vol. 16. No. 2. pp. 115-133.
- Coskun-Samli, A. (2000). *A theory of succesful product breakthrough management: learning from success*. Journal of Product and Brand Management. Vol.9. No. 1. pp.35-55.
- Coveney, P y Highfield, R. (1996). *Frontiers of complexity*. New York. Fawcett Columbine.
- Cuadra-Peralta, A. (2017). *Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes*. Journal of Organizational Change Management. Vol. 30. No. 2. pp. 281-292.
- Culligan, T. (1986). *Principios olvidados de la gerencia excelente*. Bogota: Editorial Legis.
- Curcuruto, M. (2018). *Multilevel safety climate in the UK rail industry: A cross validation of the Zohar and Luria MSC scale*. Science Direct. Vol. 110. No. 2. pp. 110, 183–194.
- Esparragoza, D., Sánchez, C. y Martínez, D. (2014). *Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos evidencia empírica de la zona norte de Colombia*. Universidad y empresa. Vol 16. No.26. pp. 277-295.
- Daft, R. (2005). *The leadership experience*. Ohio: Editorial Thompson.
- Dankhe, G. y Collado, C. (1989). *La Comunicacion Humana Ciencia Social*. México: Mc Graw Hill.

- Bartholomew, D., Knot, M. y Moustaki, I. (2011). *Latent variable models and factor analysis: A unified approach*. London: Editorial Willey.
- De Freitas, V. y Yáber, G. (2015). *Una propuesta de arquitectura para los sistemas informáticos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior*. Vol.36. No. 10. pp. 2-10.
- Deloitte (2020). *Perspectiva idustrial, industria automotriz*. Deloitte. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2020/Perspectiva-Industria-Automotriz-DEconosignal.pdf>.
- Díaz, Y., Andrade, J. y Ramírez, E. (2019). *Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia*. Scielo. Vol. 30. No. 5 pp- 2-17.
- Doherty, A. y Macintosh, E. (2010). *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*. Sport Management Review, Vol. 13. No. 2. pp. 106-117.
- Donnelly, J. (1996). *La Nueva Direccion de Empresas: De la teoría a la práctica*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Drucker, P. (1985). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business Review. Vol.6. No. 3. pp. 67-72.
- Drzewiecka, M. y Roczniowska, M. (2018). *The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology*. European Review of Applied Psychology. Vol. 68. No.6. pp. 161-169.
- Edison, H. (2018). *Innovation Initiatives in Large Software Companies: A systematic mapping study*. Recuperado el 16 de febrero de 2018, de <https://arxiv.org/pdf/1802.05951.pdf>.
- Falk, R. y Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron. Estados Unidos: University of Akron Press.
- Ferrari, C. (2003). *La teoría del caos y la estrategia en los sistemas complejos*. Técnica administrativa.
- Forero, T. (2021). *Agilidad empresarial: Sé mejor, más rápido y más fuerte que tu competencia*. Crehana. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <https://www.crehana.com/mx/blog/negocios/agilidad-empresarial/>
- Foster, M. y Leybourn, E. (2021). *2021 Business agility report: Rising to the challenge*. Business Agility Institute, Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://businessagility.institute/learn/2021-business-agility-report-rising-to-the-challenge/669>

- Fuentes, B. (2010). *La Gestión de conocimiento en las relaciones Académico-Empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis doctoral. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gagandeep, K. (2022). *What is knowledge management? definition, process, examples, strategy, best practices, and trends*. Spiceworks. Recuperado el 09 de febrero de 2022, de <https://www.spiceworks.com/collaboration/content-collaboration/articles/what-is-knowledge-management/>
- Gardner, W. (2019). *The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader–member exchange, relationship work, self-work, and conflict*. Journal of Organizational Behavior. Vol.400. No. 5. pp. 554-569.
- Gershon, R., Stone, P., Zeltser, M., Faucett, J., MacDavitt, K. y Shin-Shang, C. (2007). *Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: A systematic review*. Industrial Health. Vol. 45. No.5. pp. 622–636.
- Gil, F. (1990). *Liderazgo*. México: Editorial Instituto de Capacitación Política.
- Ginebra, J. (1997). *Líderes en Acción*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Gómez-Rada, C. (2017). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología. Vol.2 No. 2. pp. 61-77.
- González, I., Gómez, D. y Melo, N. (2018). *Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera*. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 23. No. 84. pp. 5-15.
- González, J. (2019). *Introducción a las metodologías ágiles. Otras formas de analizar y desarrollar*. Exabyte Informatica. Recuperado el 20 de marzo de 2019, de [https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software_(Modulo_3).pdf).
- González, L. (2022). *Venta de autos en 2021 fue 23% menor a su nivel prepandemia*. El Economista. Recuperado el 06 de enero de 2022, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Venta-de-autos-en-2021-fue-23-menor-a-su-nivel-prepandemia-20220106-0017.html>
- Griffith, J. (2019). *Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development*. Human Resource Management Review. Vol 29. No.3. pp. 305-315.
- Grojean, M. (2004). *Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics*. Journal of Business Ethics. Vol. 55. No.3. pp. 223–241.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. y Mena, J. (2012). *PLS-SEM. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40. No. 2. pp. 414-433.

- Hellriegel, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernández-Sampieri, R. y Menzozza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico. McGraw Hill.
- Hidenori S. (2021). *Is leadership shared?*. *Annuals of Business Administrative Science*. Recuperado el 01 de septiembre de 2021, de <https://search.ebscohost.com.creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=153047434&lang=es&site=ehost-live>
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hospinal, S. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C*. Industrial Data. Vol. 16. No. 2. pp. 75-78.
- Hout, T. (1999). *Books in review: Are managers obsolete?*. Harvard Business Review. Vol. 77, No. 2. PP. 161–168.
- Hristov, D. (2018). *Distributed leadership typologies in destination management organisations*. Tourism management perspectives. Vol. 28. No. 2. pp. 126-143.
- Instituto Agil (2021). *Manifiesto ágil, 12 principios de la agilidad*. Recuperado el 16 de junio de 2021, de <https://www.institutoagile.com/post/12-principios-del-manifiesto-%C3%A1gil>
- James, L. (2008). *Organizational and psychological climate: A review of theory and research*. European journal of work and organizational psychology. Vol. 17. No.1. pp. 5–32.
- Jaramillo, H. (2001). *Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*. Manual de Bogotá. Recuperado el 03 de marzo de 2001, de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/bogota.pdf>
- Ferreira, C (2021). *Leadership styles as a factor of (in) success of quality management in organizations*. Proceedings of the European conference on management leadership and governance. recuperado el 13 de septiembre de 2018, de <https://search.ebscohost.com.creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=154131489&lang=es&site=ehost-live>
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe*. Oxford: University Press.
- Kennet, K. (2001). *Market orientation, interdepartmental integrating and product development performance*. Journal of Product Innovation Management. Vol.18. No. 5. pp 314-323.
- Kinicki, K. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Lee, A. (2015). *Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process*. The Leadership Quarterly. Vol.26. No.3. pp. 910-934.

- Lévy, J. y Varela, J. (2006). *Modelación con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales*. España, Madrid: Editores Netbiblo.
- Lysenko E. (2019). *Designing the leadership development system in the organization: Case of Russia*. Proceedings of the European conference on management, Leadership and Governance. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de <https://search.ebscohost.com.creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=140195500&lang=es&site=ehost-live>.
- Machmud S. (2020). The influence of motivational leadership that is moderated by perceived uncertainty and work discipline on employee performance. *SDMIMD Journal of Management*. Vol. 11. No.1. pp. 15-30.
- Maldonado, J. (2021). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Gestipolis. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de <https://www.gestipolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B., Thomas, G. (2019). *Relationship-based leadership: Current trends and future prospects*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 92. No. 3. pp. 465-474.
- Martínez, I., Rodríguez, L., y Valdivia, E (2018). *Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido. Una revisión sistemática*. *Dailnet*. Vol.16. No.2. pp. 25-40.
- Martinko, M. (2019). *Attribution theory: An introduction to the special issue*. *Journal of organizational behavior*. Vol. 40. No. 5. pp. 523-527.
- Martino, P. (2021). *The relationship between CAE leadership and the IAF's involvement in corporate governance*. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*. Vol. 36, No. 2, pp. 430–448.
- Martins, J. (2022). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?*. Asana. Recuperado el 10 de octubre de 2022, de <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>.
- Martinuzzi, B. (2023). *Leadership styles and how to find your own*. American Express. Recuperado el 14 de junio de 2023, de <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-7-most-common-leadership-styles-and-how-to-find-your-own/>
- Mason, W. (2019). *Complexity theory*. Reference for business. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Complexity-Theory.html>
- McLeod, S. (2020). *Correlation definitions, examples and interpretation*. Simply Psychology. Recuperado el 31 de julio de 2023, de <https://www.simplypsychology.org/correlation.html>

- Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Dialnet. Recuperado el 5 de mayo de 2007, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>.
- Miranda, A. (2007) *La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas*. Scielo. Recuperado el 15 de abril de 2007, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010
- Mollor, C. (2020). *Why leadership agility is critical to company success*. The predictive index. Recuperado el 01 de marzo de 2020, de <https://www.predictiveindex.com/blog/the-future-of-leadership-agility/>
- Montoya, S., Correa, Y., y Zapata, E. (2018). *Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombiana*. Revista Venezolana de Gerencia. Vol 23. No. 83. pp. 3-12.
- Moradi E. (2021). *Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance*. Asia Pacific Management Review. Vol. 16. No. 4. pp. 171-179.
- Morena, E. y Ávila, M. (2015). *La innovación estratégica como predictora de la innovación organizativa en las instituciones de educación superior en México*. Scielo. Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732015000300009
- Morente, F. y Ferrás, X (2017). *Innovation management from the inside: An approach from attention and everyday praxis*. Intangible Capital. Vol.13 No. pp. 640-667.
- Murrieta, M., y Hifong, M. (2017). *El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo thatcher*. Dialnet. Vol.11. No. 42. pp. 32-37.
- Nájera, S., Salazar, P., y Sisa, F. (2018). *Influencia de la personalidad en el liderazgo*. Dialnet. Recuperado el 06 de septiembre de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6895260>
- Naranjo, W., Pujota, A., Mejía, J., y Armas, A. (2018). *Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador*. Dialnet. Vol. 05. No. 1. pp. 54-65.
- OBL. (2022). *Básicos de la organización*. San Luis Potosí, S.L.P: Internal Continental Group.
- OECD (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Oslo Manual. Recuperado el 22 de octubre de 2018, de <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.
- Olley, R. (2021). *A focussed literature review of Power and influence leadership theories*. Asia Pacific Journal of Health Management. Vol.16. No. 2. pp. 2-8.

- Ortega J y Gasset, J (1937). *La rebelión de las masas*. En Schrödinger, E. (1998). *Ciencia y Humanismo*. Metatemas 10. Barcelona. Tusquets.
- Osman T. (2021). The mediating role of emotional intelligence in the relationship between school principals' sustainable leadership behaviors and diversity management skills. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. No. 2. pp. 12-19.
- Parker, C. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review*. *Journal of organizational behavior*. Vol. 24. No. 4. pp. 389–416.
- Patterson, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77. No. 2. pp. 193–216.
- Payares, F., Cáracamo, E., y Romero, S. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor*. *Revista científica visión de futuro*. Recuperado el 17 de julio de 2017, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Pedraza X., y Gómez, L. (2020). *Ausencia de liderazgo en las áreas de apoyo de recursos humanos, en una organización dedicada a la manufactura de empaques para alimentos*. Repositorio, Universidad Militar de Nueva Granada. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36301?show=full&locale-attribute=en>
- Perdomo, M. (2000). *Alguna rutas para el acercamiento de la psicología social de las organizaciones*. *Revista de ciencias humanas de la Univerdidad de San Buenaventura*. Vol. 6. No.1 pp. 70-89.
- Pilkienė, M. (2018). *The governance of horizontal leadership in projects*. *International Journal of Project Management*. Vol. 36. No. 7. p. 913-924.
- Pineda, M. (2020). *Industria automotriz en México en 2020: de la reactivación a la recuperación*. *Modern machine shop*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://www.mms-mexico.com/articulos/industria-automotriz-en-mexico-en-2020-de-la-reactivacion-a-la-recuperacion>
- Quinn, R., y Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*. Vol. 29. No. pp. 363-377.
- Rabinowitz, P. (2021). *Estilos de liderazgo*. Caja de Herramientas Comunitarias. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- Raub, S. (2021). *Organizational Behavior: Thriving in a virtual workplace*. *Hospitality Net*. Recuperado el 07 de junio de 2021, de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4104798.html>.

- Render, J. (2019). *What is complexity theory and how can it improve the workplace*. Agile – Mercurial. Recuperado el 13 de mayo de 2019, de <https://agile-mercurial.com/2019/05/13/what-is-complexity-theory-and-how-can-it-improve-the-workplace/>
- Reyes, J., Núñez, M., López, R., Núñez, V., y Núñez, I. (2018). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vol 42. No. 95. pp.241-252.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México: Manual Moderno.
- Rojas, A. y Correa, L. (2021). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional: una revisión bibliográfica*. Repositorio Institucional. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/33937>
- Romero, O. (1993). *Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 12 No.2 pp.109-125.
- Sabucedo, J. (1996). *Psicología Política*. Madrid: Editorial Síntesis Psicología.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). *The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment*. International Journal of Learning and Development. Vol.16. No.2. pp.20-40.
- Sagufta S. (2021). *A Brief Study on Descriptive Research: Its Nature and Application in Social Science*: International Journal of Research and Analysis in Humanities. Vol. 5 No. 5. pp. 40-85.
- Samanta I. (2018). *Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector*. Journal of Contemporary Management Issues. Recuperado el 30 de junio de 2018, de <https://search.ebscohost.com.creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130507499&lang=es&site=ehost-live>.
- Sánchez A. (2021). *La productividad organizacional*. Recuperado el 19 de diciembre de 2010, de <https://www.econlink.com.ar/productividad>.
- Sánchez, C., y Farhat, S. (2017). *Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo*. Dialnet. Vol. 11. No. 43. pp 22-28.
- Sánchez, M. (2012). *Guía Docente*. Gestión del conocimiento en las organizaciones. España. Universidad de Alcalá.

- Sato, H., y Makabe, T. (2021). *Is shared leadership shared?*. ABAS Conference 2021 Summer. Japan: University of Tokyo.
- Scarone, C. (2004). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. Internet Interdisciplinary Institute. Recuperado el 01 de abril de 2004, de <https://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.pdf>.
- Schneider, B. (2013). *Organizational climate and culture*. Annual review of psychology. Vol. 64. No. 2. pp. 361–388.
- Schneider, B. (2009). *Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance*. Journal of service research. Vol. 12. No.1. pp. 3–14.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Baelona: T.I. Ediciones Folio.
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista cubana de salud pública. Vol. 39. No. 2. pp. 385-393.
- Sherman, H. y Schultz, R. (1998). *Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity*. Mexico: Editorial Perseus Books.
- Shmueli, G. y Kopplus, O. (2011). *Predictive analytics in information systems research*. MIS Quarterly. Vol 35, No.3. pp. 553-572.
- Siliceo, A., Casares, D., González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Editorial McGraw Hill.
- Slaughter, T. (2017). *7 Sources of Innovation*. LinkedIn. Recuperado el 21 de enero de 2017, de <https://www.linkedin.com/pulse/7-sources-innovation-thomas-slaughter>.
- Slonim, A. (2019). *At the intersection of leading and happiness*. Physician Leadership Journal. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de <https://search.ebscohost.com.creativaplus.uaslp.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133541572&lang=es&site=ehost-live>.
- Sobral, J. (1998). *Conducta Polftica Individual*. Madrid: Editorial Piramide.
- SOLVINGADHOC. (2018). *Los principios del manifiesto ágil y su aplicación*. Solvingadhoc. Recuperado el 21 de mayo de 2028, de <https://solvingadhoc.com/los-principios-del-manifiesto-agil-y-su-aplicacion/>
- Soto, M., Jiménez, S., y Hernández, C. (2019). *Liderazgo en el proceso de sucesión: El caso de una empresa familiar mexicana*. Revista Científica Visión de Futuro. Vol. 23 No. 2. pp.73-89.
- Steffens, N. (2018). *How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance* The Leadership Quarterly. Vol. 29. No. 6. pp. 613-647.

- Sull, D. (2018). *With goals, fast beats SMART*. Researchgate. Recuperado el 05 de junio de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/325651343_With_Goals_FAST_beats_SMART
- Sutanto, E. (2017). *The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities*. Science Direct. Vol. 22. No 03. pp. 128-135.
- Svyantek, D. (2004). *Organizational culture and organizational climate measures: An integrative review*. Comprehensive handbook of psychological assessment, Vol. 04. No.02. pp. 507-524.
- Tamayo, M (2010). *Modelo teórico del clima organizacional*. Contribuciones a la economía. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de <https://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>
- Teixeira, M. (2019). *Leadership theories and individual performance*. Pensamiento y Gestión. Vol. 47. No. 4. Pp. 45-67.
- Toro, L. y Ortiz, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Science Direct. Vol. 33. No. 02. pp. 95-108.
- Ucros, M. (2011). *Factores de Clima Organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana*. Revista Omnia. Vol.17. No. 02. pp. 91-102.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El manual moderno:
- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., y Turnipseed, D. (1999). *Organizational culture: The focus questionnaire*. European journal of work and organizational psychology. Vol. 8, No.3. pp. 551-568.
- Versoza, L. y Yagual, R. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos*. INNOVA Research Journal. Vol. 3. No. 12. pp. 28-37.
- Vilaseca, J. y Torrent, J (2003). *Las TIC y las transformaciones de la empresa catalana*. UOC.Generalitat de Catalunya. Recuperado el 01 de diciembre de 2003, de https://www.uoc.edu/in3/pic/esp/pdf/PIC_empresa_abs_esp.pdf
- Visbal, E. (2014). *Clima Organizacional para una cultura de calidad*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. Vol. 10. No. 29. pp. 121-144.
- Voss, C. (1992). *Innovation-self assessment and benchmarking- a framework*. London: Editorial Business School.
- Wagensberg, J. (1994). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Barcelona. Metatemas 9. Libros para pensar ciencia.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Editorial Simon and Schuster.

- Wright, G., y Wigmore, I. (2022). *VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity)*. Techtarget. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de <https://www.techtarget.com/whatis/definition/VUCA-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity>
- Yang, Z., Lin, y J., Yang, Y.(2021). *Identification of network behavioral characteristics of high-expertise users in interactive innovation. The case of forum model for achieving strategic organizational change*. The Journal of Applied Business and Economics. Vol.8. No. 82. pp 11-22.
- Zafra, E., Martos, M., Martos, P., y Landa, J. (2017). *¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?*. Dialnet. Vol 32. No. 03. pp. 524-538.