

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL PARA MEJORAR EL
AMBIENTE LABORAL Y AUMENTAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN
EMPRESAS DE DIVERSOS SECTORES INDUSTRIALES: UN ESTUDIO BASADO EN
ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

GERSON DAVID CADENA LEÓN

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES
E INGENIERÍAS
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE LA GESTIÓN**

2023

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL PARA MEJORAR EL
AMBIENTE LABORAL Y AUMENTAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN
EMPRESAS DE DIVERSOS SECTORES INDUSTRIALES: UN ESTUDIO BASADO EN
ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

GERSON DAVID CADENA LEÓN

Ingeniero Industrial

Trabajo presentado como requisito para optar al título de

Maestría en Ingeniería de la Gestión

Director:

JORGE AURELIO HERRERA CUARTAS

Ingeniero Electrónico, MSc en Informática Industrial, PhD en Informática Industrial.

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES

E INGENIERÍAS

MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE LA GESTIÓN

2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PROBLEMA	6
3. OBJETIVOS	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos	7
4. ESTADO DEL ARTE	8
5. MARCO TEÓRICO	11
5.1 Proceso de selección	11
5.2 Proceso de inducción	12
5.3 Organización	13
5.4 Evaluación de desempeño	14
5.5 Rendimiento del trabajador	15
5.6 Riesgo laboral	15
6. METODOLOGÍA	16
7. RESULTADOS	18
8. PRESUPUESTO	29
9. CONCLUSIONES	31
10. BIBLIOGRAFÍA	32

1. INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa u organización depende en gran medida del rendimiento y la satisfacción de sus trabajadores. Es por ello que resulta fundamental identificar y comprender los factores que influyen en la productividad, el compromiso y la retención del talento humano en el entorno laboral. Según Blanchard y Fabrycky (2006), "En este sentido, la ingeniería de la gestión se presenta como una disciplina que busca optimizar los procesos organizacionales, aumentar la eficiencia y mejorar los resultados empresariales" (p. 12).

En particular, en esta investigación se aborda el desafío de cómo mejorar el rendimiento de los trabajadores utilizando su entorno laboral a favor. En un contexto en el que la rotación de personal y la insatisfacción laboral pueden representar un gran costo para las empresas, es necesario encontrar formas efectivas de promover el compromiso y la productividad de los empleados.

El problema presentado durante esta investigación nace de la necesidad de saber ¿Por qué las personas con un empleo estable deciden renunciar? ¿Cómo afectan los altos niveles de rotación de personal a una organización?, ¿Cómo disminuir los índices de renuncias?, ¿Cómo hacer que el colaborador se sienta satisfecho, cómodo y tenga los mejores resultados en su lugar de trabajo? Estas son las principales preguntas que abarcan el problema general.

En esta investigación se plantea el siguiente problema: ¿Cómo puede una empresa diseñar un entorno laboral que fomente el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores? Para responder a esta pregunta, se exploran las mejores prácticas en la industria y en empresas similares, se realiza una evaluación de la satisfacción de los colaboradores y se identifican los factores críticos que influyen en el desempeño laboral.

El contexto laboral en Colombia se presenta como un fenómeno de gran interés debido a que, a pesar de los niveles de desempleo poco favorables, muchas personas optan por renunciar a sus empleos y buscar nuevas oportunidades laborales. Esta realidad resulta aún más llamativa en el contexto de la pandemia, que ha generado una crisis económica de enormes proporciones. La toma de decisiones de los trabajadores en este escenario resulta un aspecto clave a analizar, puesto que puede ser influenciada por diversos factores como la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento, oportunidades de crecimiento y desarrollo, o condiciones de trabajo precarias. El estudio de estos factores permitirá una mejor comprensión del comportamiento laboral y la toma de decisiones de los trabajadores, y contribuirá a la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales que promuevan la creación de empleos de calidad y el bienestar laboral de los trabajadores. Para muchas personas, la decisión de renunciar a un empleo puede parecer irrazonable, especialmente para aquellos que han buscado durante mucho tiempo una estabilidad económica. Sin embargo, las razones detrás de tal decisión son profundamente inquietantes, ya que pueden ir desde factores emocionales hasta el grado de comodidad de una silla en el lugar de trabajo. Estos factores pueden afectar la salud mental de un colaborador y conducirlo a tomar decisiones que no solo son perjudiciales para él, sino también para la empresa en la que trabaja. Es esencial comprender estas complejas circunstancias y buscar soluciones para abordarlas adecuadamente.

El problema en cuestión se vuelve difícil de resolver debido a la gran cantidad de variables y factores que influyen en la estabilidad laboral de los individuos. Estos factores incluyen, entre otros, la ergonomía del lugar de trabajo, el grado de satisfacción en la labor realizada, las emociones personales, los problemas personales, el ambiente laboral, el entorno físico de la

organización, la comunicación interna, la relación con los líderes y el trato de los líderes hacia su equipo de trabajo. En consecuencia, una mención detallada de estas variables resulta crucial para comprender y abordar el problema en cuestión.

Se espera que los resultados de esta investigación puedan ser aplicados en empresas de diversos sectores para mejorar el rendimiento y la retención del talento humano, contribuyendo así al éxito organizacional y al bienestar de los trabajadores.

En resumen, esta investigación se centra en el diseño de un entorno laboral que promueva el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores como una forma de abordar el problema de la rotación de personal y la insatisfacción laboral en las empresas. Se exploran las mejores prácticas en la industria y en empresas similares, se realiza una evaluación de la satisfacción de los colaboradores y se identifican los factores críticos que influyen en el desempeño laboral. El contexto laboral en Colombia se presenta como un fenómeno de gran interés, y se aborda la problemática de por qué las personas deciden renunciar a trabajos estables, cómo afecta la rotación de personal a las organizaciones, y cómo se puede disminuir la renuncia y aumentar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Se espera que los resultados de esta investigación puedan ser aplicados en empresas de diversos sectores para mejorar el rendimiento y la retención del talento humano y contribuir así al éxito organizacional y al bienestar de los trabajadores en Colombia.

2. PROBLEMA

El ambiente laboral en una empresa es fundamental para el buen funcionamiento y la productividad de la misma. Sin embargo, muchas empresas enfrentan problemas internos que generan un ambiente laboral tóxico, afectando el rendimiento de sus trabajadores y por ende, la producción. Entre los factores que pueden generar un ambiente laboral negativo se encuentran la falta de

indicadores de desempeño que ayuden a evaluar el rendimiento de los trabajadores, prácticas extralegales para pagos no correspondidos por actividades que están dentro de sus contratos, conflictos entre compañeros que afectan el comportamiento de otros integrantes de los grupos de producción, y una mala gestión por parte de los líderes para evitar bajo desempeño y mal ambiente laboral entre sus grupos de trabajo. Por lo tanto, es importante encontrar soluciones efectivas para mejorar el ambiente laboral y garantizar la productividad en cualquier empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Involucrar tanto la gestión administrativa como los grupos de producción en la implementación de estrategias eficaces con el fin de proponer medidas para mejorar el rendimiento y ambiente laboral de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un proceso de inducción adecuado para que los colaboradores conozcan los valores, objetivos y políticas de la empresa, así como sus roles y responsabilidades.
- Garantizar que los trabajadores estén informados sobre sus derechos y deberes, mediante la presentación de cada uno de sus contratos y políticas internas claras y precisas.
- Actualizar y mejorar el reglamento interno de la empresa, estableciendo lineamientos específicos que fomenten un ambiente laboral saludable, el respeto y la buena comunicación entre los trabajadores.
- Diseñar un conjunto de indicadores de cumplimiento para cada puesto de trabajo, con el fin de evaluar y mejorar el rendimiento de los trabajadores, a la vez que se incentiva una mayor producción.

- Mejorar la gestión de la producción, mediante el establecimiento de liderazgos efectivos, capacitación y motivación para lograr un aumento sostenible en la capacidad productiva de la empresa.

4. ESTADO DEL ARTE

La inducción de nuevo personal y el desempeño laboral son procesos que han tomado mayor relevancia en las organizaciones en los últimos años, ya que son esenciales para impulsar la competitividad al contar con un personal calificado para alcanzar los objetivos. Esto ha dado lugar a diversas investigaciones en torno al tema.

En su tesis sobre el análisis del impacto de los procesos de inducción sobre el nivel de productividad de los trabajadores, Esparza (2014) destaca la incidencia que tiene la inducción en los nuevos integrantes de la organización y su relación directa con otros procesos que también son realizados por seres humanos. Destaca que, desde el reclutamiento hasta la selección e inducción de personal, deben ser procedimientos estandarizados en todas las empresas, ya que son los pilares para poder vincular empleados que aporten de forma positiva y favorable a la organización desde su contratación misma.

Por su parte, Tarco (2016), en su investigación sobre el diseño de un sistema de inducción para el personal de la distribuidora "El Prado", subraya la importancia de llevar a cabo este proceso y detalla las ventajas que aporta a la organización. La inducción potencia la cultura interna de la empresa, ya que es lo que hace que se distingan unas empresas de otras. Asimismo, la inducción ayuda a reducir el tiempo de adaptación de los nuevos trabajadores al entorno laboral, lo que a su vez aumenta su productividad y reduce la tasa de rotación de personal.

Estos estudios demuestran la importancia de contar con procesos de inducción eficientes y estandarizados en las empresas, que permitan una mejor adaptación y desempeño de los nuevos trabajadores y a su vez generen un impacto positivo en la productividad y competitividad de la organización.

En otras de las tesis investigadas, nos encontramos con la de García (2014) desarrollada sobre la importancia que tiene la inducción para el desempeño personal de la pequeña y mediana empresa industrial, destacando la relevancia y los objetivos que tiene la inducción del personal. García resalta que dicho proceso permite que el nuevo integrante de la organización se sienta parte de la compañía y que debe convertirse en un mecanismo favorable para el proceso de adaptación que acompaña al colaborador con la organización, su trabajo y el medio que lo rodea. Deben existir claros lineamientos que eviten el rechazo de los trabajadores hacia el nuevo colaborador, para finalmente evidenciar los aspectos que están claros y los que faltan por reforzar y fortalecer, con el objetivo de que el nuevo colaborador tenga un desempeño alto y pueda hacer aportes a la empresa que van ligados a la misión y visión de esta.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a la necesidad de mejorar y destacar en su desempeño laboral con el fin de ser competitivas en los mercados. El desarrollo acelerado de la tecnología y los métodos de aprendizaje ha generado cambios en los ambientes laborales que buscan favorecer las estructuras emocionales de cada persona, con el objetivo de aumentar la productividad, como lo señalan Danvila y Sastre (2010). Por tanto, las emociones de los trabajadores son un factor relevante para su rendimiento en el trabajo.

La inteligencia emocional tiene un efecto que no se limita solo al mayor rendimiento obtenido, sino que su influencia podría extenderse hasta la satisfacción de las personas en su trabajo, así como a una mejor aceptación del cambio y al fortalecimiento de los deberes con la empresa

(Carmeli, 2003; Vakola, Ioannis, e Ioannis, 2004). Desde 2003, los estudios de Gardner acuñaron el concepto de inteligencia emocional que empezó a estar cada vez más presente en los estudios organizacionales. Además, Gardner presentó la teoría de las inteligencias múltiples.

González (2009:275) expone que la calidad de vida tiene relación con los problemas de satisfacción de necesidades. Méndez (1986:100) se refiere al aspecto cualitativo de los modos de vida, expresado en libertad en la sociedad y las condiciones para que las personas puedan alcanzar cierto nivel de desarrollo, es decir, dichas necesidades se centran en las necesidades relativas de lo que significa el bienestar.

Para abordar temas más actuales, el 12 de octubre de 2021 se reportó que los exempleados de Blue Origin habían dicho que el ambiente era "tóxico". Esto refleja que incluso en las grandes empresas que dominan esta década existen problemas de renuncias y bajo desempeño por factores como el ambiente laboral. Un grupo de exempleados de Jeff Bezos dio duras críticas sobre la dirección ejecutiva y la pésima cultura organizacional supuestamente tóxicas de la firma dentro de un reportaje publicado por el diario 'The Washington Post'. Dentro de este post se cita una nota interna escrita por un ejecutivo antes de renunciar a su puesto de trabajo donde se declara que el liderazgo de Blue Origin es "autoritario" y "disfuncional", lo que da impulso a comportamientos sexistas y faltos de moralidad.

En cuanto a los indicadores de desempeño, Werther & Davis (2008) afirman que el recurso humano dentro de una organización es de vital importancia, debido a que los recursos materiales solo obtienen su valor y calidad gracias al agregado que aporta cada empleado de la organización. La medición del desempeño de los empleados se enfoca tanto en las aptitudes como en las actitudes individuales, esto en función de las metas que quieren alcanzar junto con la visión, misión, reglamento y políticas de la organización.

Los resultados no siempre en una empresa o sector son los esperados, desde el 2016 se detectó en LinkedIn un aumento del 36% en el número de personas que buscan un nuevo empleo, es decir, ya teniendo un trabajo decidieron renunciar y buscar uno nuevo. Para el mismo año, el DANE en Colombia reportó que se había suprimido 211.000 empleos, y a pesar de esta caída en la oferta laboral a nivel nacional cada vez más personas decidieron renunciar a su “estabilidad” laboral.

Es importante considerar la rotación del personal, ya que los altos índices de rotación pueden dañar a la empresa económicamente y también afectar su imagen proyectada al exterior. Esto se debe a que muchas organizaciones utilizan la rotación del personal como recurso para mejorar algunas actividades y funcionamientos, pero generalmente los altos índices de rotación dañan a la empresa.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Proceso de selección

El proceso de selección de personal es esencial para cualquier empresa que quiera contar con los mejores colaboradores y maximizar su rendimiento. En este apartado, se analizará en detalle cómo funciona este proceso y cuáles son las claves para seleccionar al candidato más adecuado, para esto debemos conocer a detalle como funciona. La selección de personal es el proceso dado para la contratación de un nuevo colaborador o empleado. Para poder satisfacer las vacantes se evalúan cualidades, habilidades, conocimientos, historial y experiencia según los requerimientos de la solicitud. Este proceso es la herramienta que las directivas utilizan para poder diferenciar entre los candidatos que están aptos y los que no lo están por medio de diferentes métodos, esto nos trae como objetivo elegir al candidato con probabilidad de ser el mas valioso para la entidad. Se trata de un proceso sistemático y objetivo que busca identificar al candidato más idóneo para una posición, evaluando tanto sus habilidades técnicas como sus competencias personales

Restrepo, Ladino y Orozco (2008) definen el reclutamiento como: “El conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa” (p. 288). Restrepo, Ladino y Orozco son expertos en gestión de recursos humanos y han realizado investigaciones y publicaciones en el área. Su definición del reclutamiento es relevante para el tema porque ofrece una perspectiva clara y concisa de este proceso clave en la selección de personal, lo que ayuda a comprender mejor la importancia de atraer y seleccionar a candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de una empresa.

Debemos tener muy en claro algo y es la diferencia entre reclutamiento y selección del personal, las dos forman parte del proceso del empleo. El objetivo del reclutamiento es tener la mayor cantidad de posible para un puesto de trabajo y la selección es donde ya se elige al candidato adecuado. El reclutamiento se enfoca en atraer candidatos a través de diferentes canales (anuncios, redes sociales, referencias, etc.), mientras que la selección implica evaluar a esos candidatos y elegir al más idóneo para el puesto.

5.2 Proceso de inducción

La inducción del personal es un proceso clave para familiarizar al nuevo trabajador con la organización y establecer las bases para un desempeño esperado. En este sentido, una adecuada presentación de la empresa antes de firmar el contrato es fundamental para que el trabajador pueda evaluar si es lo que está buscando. Tras la firma del contrato, el nuevo empleado debe recibir dos inducciones para conocer las áreas y actividades de la empresa y fomentar la cercanía con la organización.

Además, es importante reconocer que uno de los objetivos de los métodos de selección de personal es mantener y mejorar el clima organizacional, seleccionando a aquellas personas que mejor se

adapten no solo a los procesos, sino también a la cultura de la empresa. Por lo tanto, la inducción del personal no solo tiene como fin familiarizar al nuevo trabajador con la organización, sino también asegurarse de que su adaptación sea positiva y que se integre adecuadamente al equipo de trabajo.

En este contexto, la inducción del personal se convierte en una herramienta valiosa para la retención de talentos en la empresa, ya que un trabajador que se siente cómodo y satisfecho con su ambiente laboral tiene mayores probabilidades de permanecer en la organización. De esta manera, la inducción del personal se convierte en un proceso clave para garantizar la continuidad y el éxito de la empresa a largo plazo.

5.3 Organización

Las interacciones entre personas y empresas nos llevan al concepto de organización. Como es bien sabido, el ser humano es social e interactivo y no solemos vivir aislados. Dentro de nuestra naturaleza está vivir en convivencia y en relación permanente con nuestros semejantes debido a nuestras limitaciones individuales. Los seres humanos estamos obligados a cooperar con otros y de ahí surgen las organizaciones, con el fin de lograr ciertos objetivos. Una organización es un sistema coordinado de actividades donde cooperan dos o más personas, dicha cooperación es imprescindible para mantener la existencia de la organización.

Una de las características de una organización es que opera en ambientes diferentes, con influencias variadas y tipos de contingencias que se van ajustando de acuerdo al tiempo y al espacio, donde se reaccionan a ellas utilizando métodos y estrategias para lograr diferentes resultados. Es decir, una organización es un conjunto de personas que actúan de manera conjunta dividiendo las actividades de la forma más adecuada para alcanzar propósitos en común. Todo esto

nos lleva a que las organizaciones presenten, además de una gran diversidad, una sorprendente complejidad (Chiavenato, 2007, págs. 6-7).

Hay objetivos que son inalcanzables de forma individual. Formar un sistema cooperativo, donde las personas toman la decisión de apoyarse entre sí, es lo que nos lleva a alcanzar metas comunes. Dicha lógica permite integrar los esfuerzos individuales y grupales para poder producir unos niveles de resultados mucho más altos y amplios (Chiavenato, 2009, pág. 24).

5.4 Evaluación de desempeño

Parte de la inducción que se le da a un nuevo colaborador es la explicación de cómo será evaluado su desempeño. Lo que nos interesa en este momento no es un desempeño general, por lo que existen dos tipos de inducción: la inducción general sobre la empresa y todas sus áreas o procesos y la inducción a su puesto de trabajo, donde se llega al desempeño específico del cual será evaluado. Esto puede variar de una persona a otra y suele depender de muchos factores que son condicionantes y que influyen de forma directa en el trabajador. Debemos tener conocimiento sobre el valor de las recompensas y cómo estas determinan el esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Aquí se ve reflejada una interesante relación costo-beneficio, pero no solo esto, sino también que el desempeño está ligado a las habilidades y capacidades de cada individuo, junto con la percepción que tiene del papel que tiene que desempeñar.

La evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite ver cómo cada colaborador se desenvuelve en su puesto y cómo refleja su potencial para tareas futuras. Toda evaluación, por definición, nos sirve para estimular o juzgar el valor, la dedicación y las habilidades de una persona. Este juicio trae reacciones consigo. Para evitar algunas de estas malas reacciones, es necesario hacer énfasis en que la evaluación tiene como finalidad ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. Al señalar el futuro, de igual forma como se hace con el pasado, es menos

probable que un trabajador responda de forma defensiva a la retroalimentación que se le ha hecho. Incluso, es más probable que este proceso de evaluación los motive a corregir sus deficiencias (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 331).

5.5 Rendimiento del trabajador

Para solucionar los problemas planteados, es fundamental comprender el rendimiento del trabajador y los factores que lo afectan. Uno de los más importantes es el estrés, un concepto que surgió en los años 30 cuando Hans Selye, un estudiante austriaco de medicina de la Universidad de Praga, observó que todos los enfermos presentaban síntomas comunes y generales, independientemente de la enfermedad que padecieran. Selye denominó a este conjunto de síntomas como "síndrome general de adaptación" o "síndrome de estar enfermo". Posteriormente, la palabra stress fue adoptada del inglés al español para hacer referencia a la "tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas". La investigación ha identificado dos tipos de estrés: el beneficioso para el organismo y el perjudicial o negativo. Según la Organización Mundial de la Salud, el estrés es "la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior".

Además del estrés, hay otros factores que influyen en el desempeño laboral, como los riesgos laborales, la insatisfacción con las tareas asignadas, el ruido, la ergonomía, la insatisfacción personal, la comunicación con los líderes y los compañeros de trabajo. Es importante considerar estos factores al evaluar el rendimiento de los trabajadores y buscar formas de reducir su impacto para mejorar su desempeño.

5.6 Riesgo laboral

Existen varios aspectos que dependen tanto del empleador como del empleado, y uno de ellos es la gestión de los riesgos laborales. Las empresas deben establecer indicadores que les permitan

identificar los riesgos inherentes a las tareas y actividades que realizan sus empleados. Al mismo tiempo, deben asegurarse de satisfacer las necesidades de los trabajadores para garantizar su bienestar y un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Investigaciones recientes han demostrado que los trabajadores expuestos a riesgos laborales tienen una mayor probabilidad de sufrir insatisfacción en el trabajo, faltas frecuentes, y problemas de salud mental como ansiedad y depresión. Además, es común que requieran más visitas médicas y tratamientos, lo que genera un impacto económico para la empresa y el sistema de salud.

Es fundamental que las empresas asuman su responsabilidad en la gestión de los riesgos laborales, y que implementen políticas y prácticas preventivas que no sólo contribuyan a la seguridad de sus empleados, sino que también mejoren la satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores. Por otro lado, los empleados deben tomar conciencia de la importancia de mantener una actitud proactiva y colaborativa para prevenir riesgos y mejorar su propia salud y bienestar en el lugar de trabajo. En definitiva, la prevención de riesgos laborales es un factor clave para garantizar un ambiente de trabajo saludable y seguro, y para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores en la empresa.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se seguirá para llevar a cabo este trabajo de grado consta de los siguientes pasos:

- **Definición del marco teórico:** Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente en torno al ambiente laboral, la productividad y el bienestar de los trabajadores en las empresas.

- Identificación de la problemática: Se llevará a cabo un análisis de los factores que están afectando el rendimiento y ambiente laboral general de la compañía, desde la parte administrativa hasta los grupos de producción.
- Diseño de la estrategia de intervención: Se definirán los objetivos que se quieren alcanzar en el periodo de contratación, seguridad, y ambiente para cada puesto de trabajo de la empresa. Se establecerá un plan de reconocimiento de deberes y derechos del trabajador y se redactará el reglamento de la empresa bajo lo establecido dentro del código sustantivo del trabajo en temas de comportamiento, incentivos y pagos. Asimismo, se definirán los comportamientos adecuados para mejorar el ambiente laboral y se llevarán a cabo capacitaciones sobre ambiente laboral e inteligencia emocional para regular comportamientos internos y externos.
- Análisis de los puestos de trabajo: Se realizará un estudio de cada puesto de trabajo para comprender a totalidad sus actividades y el fin de las tareas que se realizan. Se hará un análisis del portafolio de la empresa, y los niveles de producción que se requieren para cada producto, clientes y fechas.
- Diseño de indicadores de cumplimiento: Con los dos pasos anteriores se diseñarán indicadores de cumplimiento para cada puesto de trabajo, en cuanto a calidad y cantidad. Cada colaborador será informado sobre sus indicadores de cumplimiento para que sepan cómo deben alinearse con la empresa.
- Implementación de incentivos: Se establecerá un sistema de incentivos junto con los indicadores para motivar el cumplimiento de los objetivos y mejorar el ambiente laboral.
- Evaluación de resultados: Se evaluarán los resultados de la intervención a través de la comparación de los indicadores de cumplimiento antes y después de la implementación de

la estrategia. Se realizará una evaluación de la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y su nivel de satisfacción con los incentivos establecidos.

En conclusión, la metodología planteada permitirá llevar a cabo una intervención efectiva en la empresa para mejorar el rendimiento y ambiente laboral general de todos los trabajadores, desde la parte administrativa hasta los grupos de producción.

Para finalizar, es importante mencionar que la metodología propuesta en este trabajo de grado tiene como objetivo crear un método general y estandarizado que pueda ser aplicado en la mayor cantidad de empresas posibles. Se busca que este trabajo sea una guía para la creación de un manual que permita mejorar el rendimiento y ambiente laboral en diferentes tipos de organizaciones. De esta forma, se pretende que las empresas puedan implementar las propuestas y soluciones presentadas en este trabajo, con el fin de lograr un ambiente laboral más productivo, seguro y agradable para todos los trabajadores.

7. RESULTADOS

En el proceso de investigación para este trabajo de grado, se ha llevado a cabo la definición del marco teórico y la identificación de la problemática en la empresa objeto de estudio. Para la definición del marco teórico se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente en torno al ambiente laboral, la productividad y el bienestar de los trabajadores en las empresas, con el fin de establecer las bases conceptuales necesarias para el desarrollo de la metodología de mejora propuesta. Por otro lado, se llevó a cabo un análisis detallado de los factores que están afectando el rendimiento y ambiente laboral general de la compañía, desde la parte administrativa hasta los grupos de producción, con el objetivo de identificar las áreas de mejora prioritarias para la

implementación de las propuestas planteadas en la metodología. Con estos resultados preliminares, se establecen las bases necesarias para continuar con el desarrollo de la investigación y la implementación de las soluciones propuestas.

Este es un paso a paso para realizar el diseño de la estrategia de intervención en una empresa:

- Definición de objetivos: Se debe establecer los objetivos que se quieren alcanzar en el periodo de contratación, seguridad y ambiente para cada puesto de trabajo de la empresa.
- Plan de reconocimiento: Se debe establecer un plan de reconocimiento de deberes y derechos del trabajador, en el que se establezca un sistema de incentivos por desempeño y se definan los pagos correspondientes a cada puesto de trabajo.
- Redacción del reglamento interno: Se debe redactar el reglamento de la empresa bajo lo establecido dentro del código sustantivo del trabajo, estableciendo las normas y reglas de comportamiento, incentivos y pagos.
- Definición de comportamientos adecuados: Se deben definir los comportamientos adecuados para mejorar el ambiente laboral, esto incluye desde el trato con los compañeros de trabajo hasta la forma de trabajar.
- Capacitaciones: Se deben llevar a cabo capacitaciones sobre ambiente laboral e inteligencia emocional para regular comportamientos internos y externos, lo cual permitirá mejorar la calidad de vida de los trabajadores y aumentar su productividad.

Una vez que se tenga el plan de intervención diseñado, se debe poner en marcha, supervisando constantemente su desarrollo y midiendo los resultados obtenidos para hacer los ajustes necesarios en caso de ser necesario.

Una forma efectiva de llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo dentro de una empresa es mediante la realización de entrevistas y observaciones directas en el lugar de trabajo. Es importante involucrar a los trabajadores y sus supervisores para comprender a fondo las actividades y tareas que se realizan, y obtener una perspectiva completa de las demandas físicas y cognitivas del trabajo. Además, es necesario recopilar datos sobre el portafolio de productos de la empresa, los clientes a los que se atiende, los plazos de entrega y las expectativas de calidad. Con toda esta información, se podrán identificar las fortalezas y debilidades de cada puesto de trabajo, y se podrán hacer recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia y la productividad en cada uno de ellos.

Como siguiente parte de la propuesta, para llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo de manera efectiva, es importante seguir un proceso ordenado y riguroso. A continuación, se presenta un esquema que puede servir como guía:

- Identificar los puestos de trabajo: Es necesario hacer una lista de todos los puestos de trabajo existentes en la empresa, ya sea por departamento o por área de trabajo.
- Recopilar información: Se debe recopilar información sobre cada puesto de trabajo, como la descripción del puesto, las actividades que se realizan, los requisitos de formación y experiencia necesarios, y los objetivos y responsabilidades asociados al puesto.
- Observación directa: Se debe llevar a cabo una observación directa en el lugar de trabajo para recopilar información sobre las actividades que se realizan en cada puesto, y así comprender mejor el desempeño laboral de los trabajadores.

- Entrevistas con los trabajadores: Se deben realizar entrevistas con los trabajadores para obtener su opinión sobre el puesto de trabajo, los desafíos que enfrentan, y cualquier problema que tengan en relación con el desempeño laboral.
- Análisis de los resultados: Con toda la información recopilada, se debe hacer un análisis detallado de cada puesto de trabajo, identificando los puntos fuertes y débiles de cada uno y las posibles oportunidades de mejora.
- Propuesta de mejoras: Con base en el análisis de los resultados, se deben proponer mejoras específicas para cada puesto de trabajo, que pueden incluir cambios en las actividades, mejoras en la formación o capacitación, y la identificación de nuevas oportunidades de trabajo.
- Implementación de las mejoras: Una vez que se han propuesto las mejoras, se deben implementar y hacer un seguimiento para asegurarse de que se están logrando los objetivos y las mejoras esperadas.

Siguiendo estos pasos, se puede llevar a cabo un análisis completo y riguroso de los puestos de trabajo en la empresa, lo que permitirá identificar oportunidades de mejora y optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores.

La propuesta del diseño de indicadores de cumplimiento será la siguiente:

- Identificación de los objetivos estratégicos de la empresa: Se deben identificar los objetivos estratégicos de la empresa que estén alineados con el cumplimiento de los productos o servicios ofrecidos.

- Selección de los indicadores de cumplimiento: Una vez identificados los objetivos estratégicos, se deben seleccionar los indicadores de cumplimiento que midan el progreso en la consecución de esos objetivos.
- Definición de los objetivos de cada puesto de trabajo: Para cada puesto de trabajo se deben definir objetivos específicos que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Selección de los indicadores de cumplimiento de cada puesto de trabajo: Una vez definidos los objetivos específicos de cada puesto de trabajo, se deben seleccionar los indicadores de cumplimiento que midan el progreso en la consecución de esos objetivos.
- Establecimiento de las metas de cumplimiento: Para cada indicador de cumplimiento se deben establecer metas específicas que se esperan alcanzar.
- Comunicación de los indicadores y metas de cumplimiento: Es importante que los colaboradores conozcan los indicadores y metas de cumplimiento que se han establecido para cada puesto de trabajo, así como los objetivos estratégicos de la empresa.
- Monitoreo y análisis de los indicadores de cumplimiento: Se debe monitorear periódicamente los indicadores de cumplimiento y analizar los resultados obtenidos para tomar decisiones y ajustar las estrategias si es necesario.
- Retroalimentación y reconocimiento: Es importante que se brinde retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño en relación con los indicadores de cumplimiento y se les reconozca cuando alcancen las metas establecidas.

Recordemos que el diseño de indicadores de cumplimiento debe ser un proceso continuo y que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa para lograr el éxito en su implementación.

Para la implementación de incentivos:

- Definición de objetivos e indicadores: Se establecen los objetivos a cumplir y se diseñan los indicadores de desempeño para medir el logro de los mismos.
- Definición de incentivos: Se establecen los incentivos que se otorgarán a los empleados en función del cumplimiento de los objetivos e indicadores. Estos incentivos pueden ser monetarios (bonos, aumentos de sueldo, comisiones), no monetarios (reconocimientos, permisos especiales, horarios flexibles) o una combinación de ambos.
- Comunicación: Se comunica a los empleados el sistema de incentivos y se les informa sobre los objetivos a cumplir y los indicadores que se utilizarán para medir su desempeño.
- Monitoreo y seguimiento: Se realiza un monitoreo constante del desempeño de los empleados y se les brinda retroalimentación sobre su progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluación y ajuste: Se evalúa periódicamente el sistema de incentivos y se realizan ajustes si es necesario para asegurar que siga siendo efectivo y motivador para los empleados.

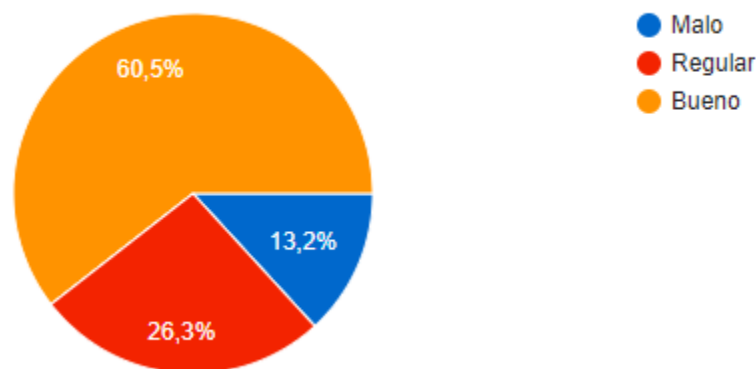
Como ultimo punto puesto en la metodología tenemos la evaluación de resultados y a continuación el esquema que se ha diseñado para llevar a cabo este procedimiento de la forma mas efectiva:

1. Recopilación de datos antes de la implementación de la estrategia:
 - Indicadores de cumplimiento para cada puesto de trabajo.
 - Percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y nivel de satisfacción con los incentivos existentes.
2. Implementación de la estrategia:

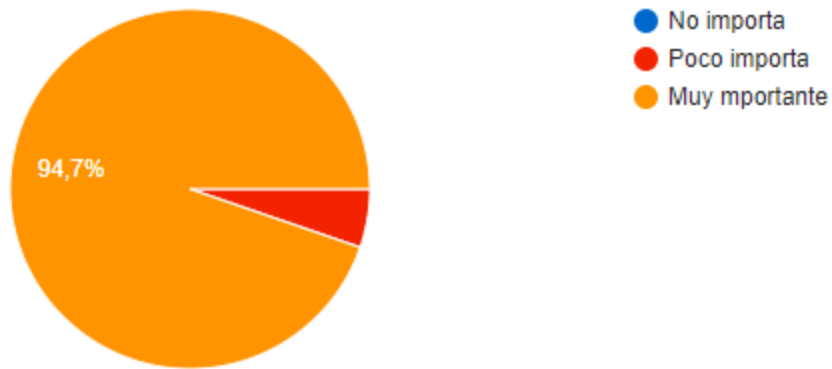
- Diseño e implementación del plan de reconocimiento de deberes y derechos del trabajador y reglamento de la empresa.
 - Capacitaciones sobre ambiente laboral e inteligencia emocional para mejorar el comportamiento interno y externo.
 - Diseño de indicadores de cumplimiento para cada puesto de trabajo.
 - Establecimiento de un sistema de incentivos para motivar el cumplimiento de los objetivos y mejorar el ambiente laboral.
3. Recopilación de datos después de la implementación de la estrategia:
- Indicadores de cumplimiento para cada puesto de trabajo.
 - Percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y nivel de satisfacción con los incentivos existentes.
4. Análisis de los datos recolectados:
- Comparación de los indicadores de cumplimiento antes y después de la implementación de la estrategia.
 - Análisis de la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y nivel de satisfacción con los incentivos existentes.
5. Comunicación de los resultados:
- Presentación de los resultados obtenidos.
 - Identificación de los puntos fuertes y débiles de la intervención.
6. Acciones posteriores:
- Diseño y planificación de acciones para mejorar los resultados obtenidos en la intervención.

Para fortalecer la revisión bibliográfica y como parte integral de la investigación llevada a cabo, se optó por realizar una encuesta a un grupo de 100 empleados pertenecientes a diversas empresas de distintos sectores industriales. En dicha encuesta se plantearon diversas preguntas relacionadas con el ambiente laboral y la productividad, obteniendo las siguientes respuestas por parte de los encuestados.

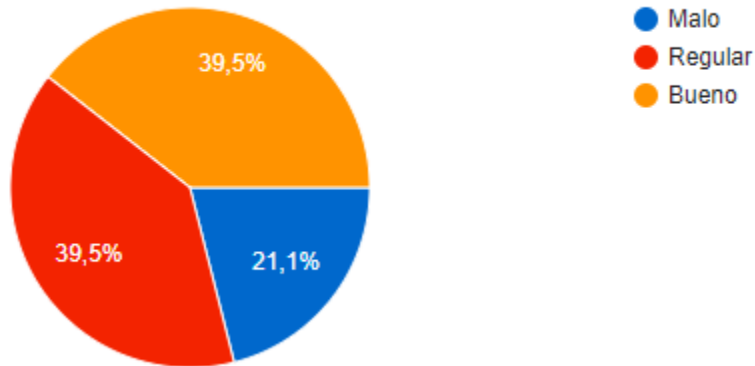
1. Dentro del proceso de selección que realiza una empresa, se nos muestra en que consiste el empleo, labores a realizar, diferentes pruebas para calificar al puesto, inclusión al sistema social y firma de contrato. ¿Cómo considera que fue realizado este proceso al momento de ser contratado en su empresa actual?



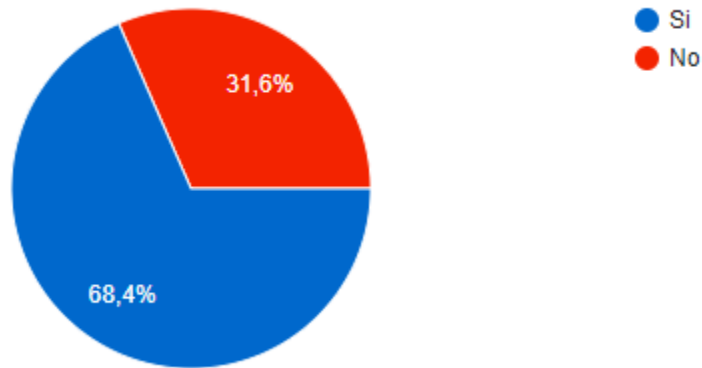
2. ¿Qué tan importante considera que son los procesos de inducción de un trabajador dentro de una empresa? (Considere que el proceso de inducción es aquel donde al trabajador se le presentan tanto la empresa, como su puesto de trabajo y los objetivos de ambos)



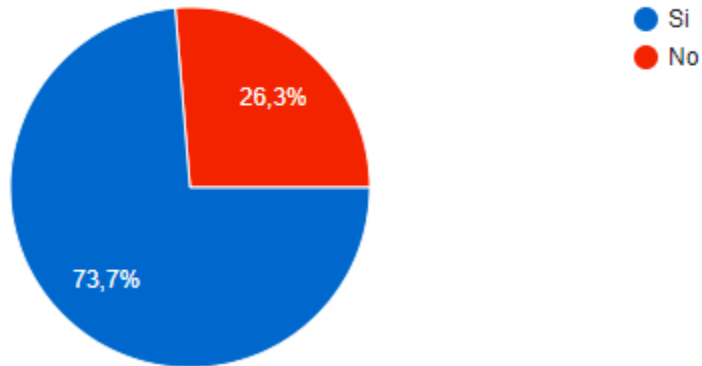
3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción en la empresa en la que labora actualmente?



4. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño que realizan sobre su labor, van acorde con las tareas que usted a diario realiza, las considera coherentes?



5. ¿Considera que los riesgos laborales a los que está expuesto influyen en su rendimiento?
(Considere todos los tipos de riesgo laboral en los que pueda incurrir, físicos, biológicos, químicos, ergonómicos, psicosociales, mecánicos y ambientales)



Esta información fue muy útil para identificar algunos de los problemas que enfrentan los trabajadores en cuanto a los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño en las empresas. Algunas posibles conclusiones que se pueden obtener de los resultados son:

- Aunque la mayoría de los trabajadores considera que el proceso de selección en su empresa fue bueno, todavía hay un porcentaje significativo que lo considera malo o regular. Esto puede indicar que existen problemas en cuanto a la transparencia, claridad o adecuación de los procesos de selección.
- La gran mayoría de los trabajadores considera que los procesos de inducción son muy importantes. Sin embargo, una proporción significativa de los trabajadores considera que su proceso de inducción fue malo o regular. Esto puede indicar que existen problemas en cuanto a la calidad, la información proporcionada o la adaptación del proceso de inducción a las necesidades y expectativas de los trabajadores.
- Una proporción significativa de los trabajadores no considera que las evaluaciones de desempeño sean coherentes con las tareas que realizan diariamente. Esto puede indicar que existen problemas en cuanto a la claridad de los objetivos, la adecuación de los criterios de evaluación o la capacidad de los evaluadores para comprender las tareas y responsabilidades de los trabajadores.
- La mayoría de los trabajadores considera que los riesgos laborales a los que están expuestos influyen en su rendimiento. Esto puede indicar que existen problemas en cuanto a la gestión de riesgos laborales, la implementación de medidas de seguridad y prevención, o la comunicación y capacitación sobre los riesgos y las medidas de prevención.

Con base en estas conclusiones, se plantearon las posibles soluciones o recomendaciones para mejorar los procesos de selección, inducción y evaluación de desempeño, así como la gestión de riesgos laborales, en las empresas. Por ejemplo, se podría recomendar una mayor transparencia y claridad en los procesos de selección, una mejora en la calidad y adaptación de los procesos de

inducción, una mayor claridad y adecuación de los criterios de evaluación de desempeño, y una mayor atención y gestión de los riesgos laborales.

8. PRESUPUESTO

Para llevar a cabo este proyecto de investigación, se tomará en cuenta el costo de tiempo invertido en la ejecución de las diferentes etapas del mismo. Se utilizará como base el salario promedio de un ingeniero industrial en Colombia, que se encuentra en [insertar cantidad] pesos por hora. Además, se considerarán los costos de internet y el uso de recursos de oficina, incluyendo el espacio físico de la empresa. Es importante destacar que, en la primera etapa del proyecto, donde se plantea un plan de mejoras a nivel administrativo, se tendrán principalmente gastos de tiempo e impresión de documentos, los cuales se contabilizarán dentro del presupuesto. En la etapa de indicadores, se analizarán los incentivos económicos que se ofrecerán a los trabajadores para mejorar su rendimiento, los cuales también se incluirán en el presupuesto del proyecto. En cuanto a los costos exactos, se realizará un cálculo de las horas hombre que se requirieron para cada etapa del proyecto, y se sumarán los costos adicionales mencionados anteriormente para obtener un presupuesto final.

Concepto	Descripción	Cantidad	Precio unitario (COP)	Total (COP)
Personal	Horas de trabajo del estudiante	80	\$ 50.000,00	4,000,000

	investigador (80 horas)			
Internet	Servicio de internet para investigación	4	\$ 100.000,00	\$ 400.000,00
Papelería y suministros	Impresión de documentos, fotocopias, material de oficina	-	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Espacio físico	Alquiler de sala de reuniones y/o espacio de trabajo	10	\$ 200.000,00	2,000,000
Total	-	-	-	6,900,000

Este presupuesto solo cubre la etapa inicial de investigación, y deberás ajustar y agregar costos adicionales en caso de requerir implementación y seguimiento de las propuestas de mejora.

Según información del Observatorio Laboral para la Educación en Colombia, el salario promedio de un ingeniero industrial en Colombia es de alrededor de \$3,800,000 pesos colombianos al mes.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que este valor puede variar dependiendo de varios

factores, como la experiencia laboral, la ubicación geográfica y el sector en el que se desempeñe el ingeniero.

El valor por hora del salario promedio de un ingeniero industrial en Colombia se puede calcular dividiendo el salario mensual entre las horas trabajadas al mes. Por lo tanto, si el salario promedio mensual es de 4,000,000 COP y se trabajan 240 horas al mes por ley, entonces el valor por hora sería de aproximadamente 16,667 COP por hora. Pero suponemos que para estos proyectos de mejora en las empresas se contrata a un externo o en este caso un estudiante investigador el cual su hora de trabajo será costada en 50,000 COP.

9. CONCLUSIONES

Después de haber realizado un análisis exhaustivo sobre el ambiente laboral, la productividad y el bienestar de los trabajadores en las empresas, se puede concluir que existe una fuerte relación entre estos factores y la satisfacción y motivación de los empleados.

Se identificó que la problemática que afecta el rendimiento y ambiente laboral general de las empresas puede tener su origen en distintos factores, desde la parte administrativa hasta los grupos de producción. Es importante realizar un análisis de cada puesto de trabajo para comprender a totalidad sus actividades y el fin de las tareas que se realizan, así como también establecer un sistema de incentivos y diseño de indicadores de cumplimiento para motivar el cumplimiento de los objetivos y mejorar el ambiente laboral.

Para llevar a cabo una estrategia de intervención efectiva, es fundamental que se definan los objetivos que se quieren alcanzar en el periodo de contratación, seguridad y ambiente para cada puesto de trabajo de la empresa. Además, se deben establecer planes de reconocimiento de deberes

y derechos del trabajador, y reglamentos de la empresa bajo lo establecido dentro del código sustantivo del trabajo en temas de comportamiento, incentivos y pagos.

Es importante también llevar a cabo capacitaciones sobre ambiente laboral e inteligencia emocional para regular comportamientos internos y externos, y evaluar los resultados de la intervención a través de la comparación de los indicadores de cumplimiento antes y después de la implementación de la estrategia, así como también la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y su nivel de satisfacción con los incentivos establecidos.

Se concluye que la implementación de una estrategia de intervención efectiva que aborde los factores que afectan el rendimiento y ambiente laboral general de las empresas, y que fomente la satisfacción y motivación de los empleados, puede tener un impacto positivo en los resultados y productividad de la empresa en su conjunto.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Blanchard, B. S. & Fabrycky, W. J. (2006). Introducción a la ingeniería de la gestión. Pearson Educación.
- ¿Qué es la selección de personal?: Conoce más aquí <https://www.geovictoria.com/mx/seleccion-de-personal/> Accessed: 2021-10-18
- ¿Qué es y cómo hacer una selección de personal? <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/> Accessed: 2021-10-18
- Restrepo, L., Ladino, A., Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. Scientia Et Technica 14 (39), 286-291. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Decenzo, D. A. (2008). *Supervisión* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Esparza, E. (2014). *Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados*. (Tesis de pregrado). Universidad San Francisco de Quito.
- García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar.
- Tarco, C. (2016). *Diseño de un sistema de inducción para el personal de la distribuidora El Prado*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- DANVILA, I. y SASTRE, M. *inteligencia Emocional: Una revisión del concepto y líneas de investigación*. En Cuadernos de Estudios Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. 2010, vol. 20. p. 107-126.
- CARMELI, Abraham. *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers*. En: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, nº 8, 2003, p. 788-813.
- González, Luis J. (2009). "Tendencias en la calidad de vida en países con dependencia mineral". *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XV, Nº2. Maracaibo, Venezuela, pp. 272-283.

- Méndez Cegarra, Absalón (1986). “Notas conceptuales sobre. Modo de vida, calidad de vida, nivel de vida, género y estilo de vida”. Economía y Ciencias Sociales. Vol XXV, N°1, Caracas, Venezuela, pp.93-103.
- Acusan a Blue Origin, empresa de Jeff Bezos, de tener ambiente laboral tóxico y sexista | Empresas | Negocios | Portafolio <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acusan-a-blue-origin-empresa-de-jeff-bezos-de-tener-ambiente-laboral-toxico-y-sexista-557281>
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. En M.C. Wittrock, (Ed.), The handbook of research in teaching (Tercera Edición). New York: MacMillan, p. 130.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- U.S. Office of Personnel Management. (2011). Handbook of Occupational Groups and Families. Retrieved from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions/occupational-handbook.pdf>
- Society for Human Resource Management. (2019). Job Analysis: How to Conduct a Job Analysis effectively. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/jobanalysis-howtoconductajobanalysiseffectively.aspx>
- Management Study Guide. (2021). Job Analysis - Meaning, Process and Importance of Job Analysis. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/job-analysis.htm>
- Fernández, J. (2016). Diseño de indicadores de gestión y su aplicación en empresas. Revista Digital: Matanzas, 7(1), 24-29. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdm/v7n1/rdm05116.pdf>

- García, A. (2019). Cómo diseñar y desarrollar indicadores de gestión. EAE Publishing. Recuperado de https://www.eae-publishing.com/catalogo/como-disenar-y-desarrollar-indicadores-de-gestion_2382/
- Mora, R. (2015). Diseño de indicadores de gestión de calidad y eficiencia para empresas constructoras. (Tesis de pregrado). Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/23335>
- Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing human resources. Pearson.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). Compensation. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of management. Pearson.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). Managing human resources. Cengage Learning.
- Pérez, A. (2015). Evaluación de proyectos sociales. Madrid: Editorial Síntesis.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Niven, P. R. (2016). Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution. John Wiley & Sons.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Sánchez, J. L. P. (2015). Diagnóstico organizacional: Un enfoque teórico-práctico. Editorial Universidad del Rosario.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2014). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-621.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.