

885308



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO**  
**"FRAY ANDRES DE URDANETA"**

**"LAS HABILIDADES DEL LIDERAZGO PARA  
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN  
MANPOWER MEXICO"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**CONTRERAS PAREDES ANA MELISA  
SILVA SALAZAR MIRIAM  
VELASCO RANGEL MELY**



ASESOR. LIC. ARMANDO SALAS CORTES  
REVISOR: LIC. YOLANDA REA CHAVEZ

COACALCO, EDO. DE MEX.

DICIEMBRE DE 2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*ESTE TRABAJO SE LO DEDICO CON TODO RESPETO Y CARÑO A...*

Mi mami:

Gracias por tu amor y respeto infinito, y hacer de tu lucha constante mi ejemplo a seguir siempre.....por siempre tu mamita.

Papi:

Gracias por todo tu apoyo incondicional y sobre todo por considerarme uno de tus más grandes retos y orgullos.

Te quiero mucho Toñito..... ya vez como si se puede.....

Amiguitas preciosas:

A todas gracias.....Mimi, Mary, Alice.

Mely:

Tu disciplina y madurez fueron parte importante de este trabajo.

Miri:

Tu ejemplo de amor alimenta el alma de todo aquél que como yo permanezca cerca de ti, personita honesta, dura, franca pero sobre todo Amiga...Mi amiga.

*Melisse*

*ESTE TRABAJO LO DEDICO CON CARTEÑO A...*

A mis padres:

Por que hasta el día de hoy he recibido de ustedes el ejemplo de luchar por lo que uno quiere ser y alcanzar en la vida, su apoyo moral e incondicional, y por que esto es un fruto más de lo que ustedes juntos han sembrado.

Gracias Los amo

A mi esposo:

A ti por que siempre has estado a mi lado, para apoyarme y no dejarme desistir de lo que he querido lograr.

Gracias Te amo

A ti hija:

Por que junto a ti he tenido que luchar por uno de los tantos objetivos que me propuse desde el día que entre a hacer mi Licenciatura y que el día de hoy estoy culminando.

Te amo

A mi asesor:

Por haber creído en nosotras, cuando teníamos muy vagos los conocimientos de lo que era todo este proyecto, y que gracias al equipo de trabajo que formamos lo pudimos lograr.

A mi revisora:

Gracias por haber confiado en nuestro proyecto e integrarse en equipo de trabajo sin condiciones.

A Mely y Melisa por ser unas grandes amigas

*Miriam*

**A mis padres**

En ustedes encontré siempre un ejemplo a seguir, constancia y tenacidad para la culminación de mis estudios profesionales. Y esto lo he dedicado también, a su apoyo y confianza en mí para realizar una de mis metas en la vida; los quiero mucho y les agradezco el haberme dado la vida y su amor en todo momento, porque son los que me han hecho fuerte para seguir adelante.

**A mis hermanas "Erika, Adriana y Paulina"**

Con cariño para ustedes, y espero sea un ejemplo para seguir adelante en sus metas profesionales.

**A mi amigo y novio "Alejandro"**

Te agradezco el cariño, amor y confianza que has puesto en mí, porque gracias a ello pude encontrar un apoyo incondicional más para concluir este proyecto, gracias por tu comprensión y cariño. Con mucho amor para ti.

**A mis abuelos**

Les agradezco el haberme dado unos padres maravillosos y también por darme la familia que tengo; gracias a sus consejos, enseñanzas y ejemplo ahora forman parte de mi culminación profesional; los amo abuelitos y siempre estarán en mi mente y corazón.

**A mi tío "José Antonio Velasco Martínez"**

Que ha sido desde siempre un lazo de cariño y confianza muy grande; gracias por estar conmigo y preocuparte por mí, te quiero mucho.

**A mi familia "Velasco Martínez y Rangel Ramírez"**

Porque en cada miembro he encontrado siempre una enseñanza y una motivación para seguir adelante y no desistir, les agradezco su compañía y sus consejos.

**A Laura Solano**

Amiga, compañera de trabajo en Manpower y la persona que confió en mí para la terminación de mi meta profesional y laboral.

**A mis compañeras de Tesis "Miriam Silva y Ana Melisa Contreras"**

A ustedes las considero mis amigas y les agradezco el haber permanecido a mi lado en este momento importante en mi vida profesional.

**Al asesor "Lic. Armando Salas Cortés"**

Por su dedicación, enseñanzas y apoyo para la realización de este proyecto. Gracias por todo este tiempo y por ser parte de nuestro éxito.

**A la revisora "Lic. Yolanda Rea Chávez"**

Gracias a su tenacidad, exigencias y confianza la hago participe de mi éxito.

**A Dios**

Le doy gracias por haberme dejado concluir esta meta, por está en mi corazón y a donde quiera que voy.

**Y gracias a mis amigas de toda la vida...**

*Mely*

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO I: GENERALIDADES</b>		<b>Pag.</b>
1.1.	Orígenes del Liderazgo.....	1
1.2.	Definición del Líder.....	5
1.3.	Definición del Liderazgo.....	7
1.4.	Elementos del Liderazgo.....	12
1.5.	Importancia del Liderazgo.....	17
1.6.	Enfoques sobre el Liderazgo.....	20
1.6.1.	Enfoque de las Características .....	20
1.6.2.	Enfoque del Comportamiento.....	22
1.6.2.1.	Malla Administrativa o Grid Gerencial.....	24
1.6.3.	Enfoque Situacional.....	29
	Referencias Bibliográficas.....	31

## **CAPITULO II: FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO**

**Pag.**

2.1.	La Función del Líder.....	34
2.2.	Características del Líder.....	37
2.3.	Habilidades del Líder.....	42
2.4.	Responsabilidades del Líder.....	47
2.5.	Criterios y Atributos para seleccionar a un Líder.....	49
2.6.	La Fuente de Autoridad para el Liderazgo.....	53
2.7.	El Poder para el Liderazgo.....	55
2.8.	Estilos de Liderazgo.....	59
2.9.	Liderazgo Situacional o de Excelencia.....	62
2.9.1.	Diferencia entre Administrador y Líder.....	64
2.9.2.	Diferencia entre Jefe y Líder.....	65
2.9.3.	Factores Situacionales.....	68
2.9.3.1.	Relación entre Líder y Miembro.....	68
2.9.3.2.	Estructura de la tarea.....	69
2.10.	Modelos de liderazgo Situacional.....	70
2.10.1.	Modelo de Vroom y Yetton.....	70
2.10.2.	Modelo Trayectoria – Meta.....	73
2.11.	Factores ambientales que delimitan el estilo del Liderazgo preferido por el Colaborador.....	76

	<b>Pag.</b>
2.12. Teoría del Ciclo de Vida .....	77
2.13. Características de los Líderes Situacionales o de Excelencia.....	79
2.14. Influencia sobre la elección del estilo de Liderazgo.....	84
Referencias Bibliográficas .....	88

### **CAPITULO III: MOTIVACION Y LIDERAZGO**

3.1. Concepto e Importancia.....	90
3.2. Enfoques Gerenciales sobre la Motivación.....	95
3.2.1. Modelo Tradicional.....	95
3.2.2. Modelo de Relaciones Humanas.....	96
3.2.3. Modelo de Recursos Humanos.....	97
3.3. Teorías Motivacionales .....	98
3.3.1. Teorías sobre la Motivación de Abraham Maslow.....	99
3.4.1. Teorías sobre la Motivación de Frederick Herzberg.....	102
3.4. Teoría Generales.....	104
3.4.1. Teoría X.....	105

	<b>Pag.</b>
3.4.2. Teoría Y.....	107
3.5. Tipos de Colaboradores.....	109
3.6. Productividad de la Organización.....	112
Referencias Bibliográficas.....	114

## **CAPITULO I V: MANPOWER DE MEXICO**

4.1. Inducción.....	117
4.2. Origen de Manpower.....	117
4.2.1. Manpower en México.....	119
4.3. Esquema Organizacional.....	122
4.4. Filosofía.....	125
4.5. Misión.....	127
4.6. Valores y Principios.....	127
4.7. Objetivos Institucionales.....	129

## **CAPITULO V: INVESTIGACION DE CAMPO**

**Pag.**

5.1.	Planteamiento del Problema.....	131
5.2.	Hipótesis.....	132
5.3.	Universo.....	133
5.4.	Muestra.....	133
5.5.	Cuestionario.....	133
5.6.	Tabulación.....	134
5.6.1.	Interpretación de Resultados.....	140
5.6.2.	Comprobación de la Hipótesis.....	145
5.7.	Metodología básica utilizada para el Desarrollo de la Investigación.....	146
	Conclusiones .....	150

## **INTRODUCCION**

A través de los años, todo organismo social ha sufrido cambios radicales, ya que hoy por hoy se ha estado a la expectativa de alcanzar un éxito organizacional, y ha sido posible gracias al esfuerzo de todos y cada uno de los entes que conforman el mismo.

Toda empresa de prestigio ha salido avante gracias a las directrices que emanan de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Los diferentes estilos de liderazgo que emplean los ejecutivos han tenido gran influencia para alcanzar los objetivos plenamente establecidos por toda entidad económica, haciendo notar que las características relevantes que engloba la personalidad del Líder se ven reflejadas en la optimización de los recursos que emplea un equipo de trabajo logrando con esto altos niveles de productividad y eficiencia operacional.

La presente investigación tiene como finalidad definir el perfil que debe reunir todo buen Líder y coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Dentro del capítulo I, se contempla el origen del Líder, así como, la importancia que representa el liderazgo que ejerce el mismo; por otro lado, en el capítulo II se señala la esencia de la presente investigación, concerniente a las habilidades, características y función inherente al papel que debe desempeñar el Líder para el cumplimiento de los objetivos que emanan de los principales niveles jerárquicos de toda empresa.

En lo concerniente a los capítulos III y IV, se determinan los esquemas motivacionales que debe emplear todo Líder para conducir con celo y confianza a su equipo de trabajo al logro de las metas generales, departamentales e individuales de cada persona.

Finalmente en el último capítulo se comprueba la hipótesis de la presente investigación, dejando al lector interesado en el tema que amplíe la información para enriquecer con temas de actualidad el liderazgo de hoy en día.

# **CAPITULO I: GENERALIDADES**

## **1.1. Origenes de Liderazgo**

Desde los inicios de la existencia del ser humano se observó que uno de los factores primordiales de éste, ha sido siempre estar y convivir en sociedad para que se pueda desarrollar en todos sus aspectos.

El hombre ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente; infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea de conjunto como el cazar, mover una roca, recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban.

Surgieron entonces los Líderes que coordinaban y dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o como la construcción de una pirámide, con grupos ya más evolucionados. Los mismos libros religiosos y sagrados contienen consejos de cómo organizar al pueblo.

Sin embargo, la conducta del individuo es muy variada, por lo que la mayoría de la gente requiere de una persona que esté al mando y sobre todo que les indique todo lo que van a realizar y cómo lo van a hacer.

En la época primitiva se formaban grupos donde seleccionaban al más fuerte e inteligente, o a quien hubiera tenido ciertos atributos que sobresalieran sobre los demás, pudiéndose diferenciar del resto del grupo.

Es en esta época en donde surge el Líder que en este caso, era quien pensaba y dirigía las actividades y operaciones del grupo como la caza del mamut o la construcción de chozas, es la persona que iba al mando del grupo y enfrentaba los retos y peligros.

El Líder transmite hacia los miembros del grupo carisma, sienten agrado hacia él y se sienten protegidos; algunas veces el grupo adopta su forma de pensar, e invariablemente donde exista un grupo va a haber un Líder y depende de éste último la ejecución, alcance y logro de sus objetivos.

Uno de los principios que avalan el origen del liderazgo, inicia con la escuela del humano - relacionismo, la cual se fundamenta en el mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo en la que el jefe inmediato se preocupa por mejorar las relaciones entre los trabajadores y supervisores a través de un adecuado ambiente laboral, así como el de establecer mejores canales de comunicación logrando mayor sentido de pertenencia y permanencia dentro de las organizaciones.

La sensibilización del factor humano, la coordinación y armonía del mismo buscan en definitiva incrementar niveles de productividad y eficiencia, aumento de utilidades y por consiguiente proporcionar mayor credibilidad de los trabajadores hacia sus supervisores.

Esta escuela es una respuesta a las necesidades concretas de desarrollo de capital humano, generando con ello el inicio de habilidades de liderazgo.

El humano - relacionismo en sentido amplio, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes al mejoramiento de las relaciones laborales y fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones de los diferentes sectores; propiciando con ello el desarrollo interno del Factor Humano.

Por consiguiente, el cumplimiento de los objetivos organizacionales de toda empresa se fundamenta en las óptimas condiciones de trabajo que emanen del liderazgo ejercido por los altos niveles jerárquicos.

Por otro lado podemos afirmar que la necesidad del Líder siempre ha existido y continuará existiendo, debido a que el principal elemento para producir el trabajo es el hombre (Recurso Humano) y para la obtención del éxito, es el buen manejo de éste a través de los Líderes que con sus características y cualidades motivan e inducen al ser humano a la ejecución de sus tareas dentro de una sociedad.

## **1.2. Definición de Líder**

Es importante señalar que hoy por hoy el término liderazgo juega un papel trascendental para el desarrollo de toda organización, ya que para alcanzar el éxito de los objetivos tanto departamentales como organizacionales, éstos dependerán en gran medida de la visión, misión, valores y principios previamente establecidos.

La palabra liderazgo conocida también como dirección y/o ejecución suele ser utilizada en toda organización, ya que la palabra dirección en cuanto a su origen significa guiar, dirigir y la palabra liderazgo es una forma castellanizada del inglés "leader" que significa caudillo, ambos se utilizan para explicar la función directiva; pero sin embargo, la dirección es vista como un aspecto formal, como una guía institucional, en tanto que el liderazgo se le considera como un aspecto informal, más bien ligado a las cualidades de la persona que a la organización.

Para compenetrarnos más al tema de la presente investigación, es necesario e indispensable definir en primera instancia la palabra Líder, entendiéndose a éste como toda persona capaz de dirigir la conducta de otros individuos a fin de alcanzar objetivos comunes mediante la aplicación máxima de sus capacidades; toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.

Un Líder es considerado como aquella persona que por sus cualidades y habilidades atrae a la gente y obtiene su respeto, confianza y lealtad. Un Líder es aquel que logra que las personas lo sigan y que muestren apoyo y disposición a cooperar con él, ya que el ser humano tiende a seguir y unirse a quienes considera que pueden ayudarlo a lograr sus propios deseos y cubrir sus necesidades.

Todo Líder asume un papel relevante, ya que sirve como símbolo de la unidad moral en una sociedad; expresa los valores que mantienen a la sociedad unida. Lo más importante de un Líder es que puede influir sobre sus seguidores para el logro de sus objetivos, uniendo sus mejores esfuerzos y sobre todo motivando a sus colaboradores a un fin común.

### **1.3. Definición del Liderazgo**

El término liderazgo abarca un sin número de significados y es importante señalar que, para efectos de la presente investigación, se analizaron algunos conceptos de ciertos autores más representativos en la materia.

“Liderazgo es la unidad basada en fundamentos carismáticos; es decir, de tipo personal, representa lo opuesto a la autoridad racional. El gerente cuenta con características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en Líder” (1)

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas” (2)

“El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo” (3)

“El liderazgo es una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente al logro de las metas del grupo” (4)

"Liderazgo es la relación, donde una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y el grupo" (5)

"Liderazgo comprende la influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación" (6)

El liderazgo significa guiar, conducir y dirigir a un grupo con celo y confianza para lograr ciertas metas, por consiguiente podemos definir al liderazgo:

- Como un conjunto de factores y cualidades que debe reunir una persona para dirigir, orientar y mantener la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos institucionales, a través de una buena comunicación, supervisión y dirección de personal.

- Es la realización y/o ejecución de las actividades previamente establecidas por un supervisor, a través de la implementación adecuada de canales de comunicación, sistemas de motivación y desarrollo de personal.
- Es la habilidad para influir y guiar a los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales, mediante la adecuada dirección, motivación, comunicación y coordinación que emplea un Líder para la obtención de los fines establecidos.

Se puede decir que la esencia del liderazgo es la que se conoce como influencia, es decir, es el grado de interés de las personas por seguir a alguien, quien le servirá para el logro de sus propias metas, y a su vez pueden aumentar la necesidad de mejorar las relaciones en la organización .

Podemos decir que el liderazgo es un ingrediente importante de la función de la dirección, para conducir al recurso humano hacia el mejoramiento de la ejecución y desempeño de sus tareas en la organización, y es una parte del conjunto de actividades que constituyen a la dirección y que le permite mejorar de manera significativa su labor ejecutiva.

Se define como una relación donde, es posible influir en el recurso humano, dirigirlo e interactuar con él, logrando así una participación voluntaria y dinámica que permita alcanzar tanto los objetivos de la organización como del grupo.

El liderazgo tiene un significado social, ya que de hecho constituye una relación entre personas y en las que el poder está distribuido en forma desigual pues corresponde al Líder llevarlo a cabo. Supone también que ejerce cierta influencia o acciones para lograr el comportamiento adecuado o un cambio de actitud y por lo tanto la relación no puede ser estrictamente de trabajo a través de instrucciones u órdenes, sino también implica una relación de tipo emocional, pues tanto el Líder como los colaboradores pueden verse afectados positiva y/o negativamente.

El ejercicio de una influencia y un poder positivo ayudan a un Líder a ganarse el respeto y la aceptación del grupo. Por lo que es relevante que todo Líder emplee ciertos poderes para conducir y guiar con éxito el esfuerzo humano en todo grupo de trabajo:

1. Poder legítimo.- Es el que se obtiene con el puesto por lo que se ejerce en forma y bajo acciones legales e implica la aceptación de los colaboradores del poder y la influencia que tiene un superior.
2. Poder de recompensa.- El cual es ejercido por medio de una gratificación o premio, otorgado a las personas por haber cumplido con su tarea.
3. Poder de experto.- Basado en los conocimientos y experiencias de la persona en determinada área que le dan la capacidad para hacer que otras personas sigan sus instrucciones, pues le reconocen cierta competencia.
4. Poder de referencia o carismático.- Está basado en la identificación que los colaboradores experimentan con su superior y que manifiestan al imitarlo y/o unirse a él, ya sea por que el colaborador ve satisfechas sus necesidades, o por que lo admira y siente afecto por su superior.

Lo importante es que estos tipos de poderes se utilicen en forma constructiva y positiva, para beneficio no sólo de la organización, sino también de los demás, que

los estimulen a poner el esfuerzo necesario para lograr los objetivos tanto personales como los generales de la empresa.

Para determinar qué poder es más conveniente utilizar, el Líder deberá tomar en cuenta la clase de colaboradores con los que esté trabajando y que más adelante se mencionarán así como las expectativas que éstos tengan.

#### **1.4. Elementos del Liderazgo**

Existen ciertos elementos que contemplan el término del liderazgo y que conforman en gran parte su función, entre los cuales mencionamos:

1. **Visión.-** La palabra visión significa en términos generales ver hacia el futuro; es decir, hacia donde nos vamos a dirigir.

Por lo que todo Líder deberá tener una visión guiadora que le permita transmitir a la gente hacia donde quiere ir; es decir, como nos queremos ver en una situación determinada que se quiera realizar.

“En donde no hay visión, simple y sencillamente la gente decae”. Una visión es una imagen clara de lo que el dirigente espera que realice o llegue a ser su grupo.

2. **Objetivo.-** Son los fines o resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas hacia donde dirigir los esfuerzos y los recursos.

Es de vital trascendencia determinar los resultados que se esperan, que se desean lograr en un tiempo específico.

3. **Motivación.-** En su definición más sencilla, motivar significa mover, conducir e incursar la acción. Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.

Por consiguiente se requiere que el personal tenga espíritu de equipo, es decir, al sentirse plenamente identificado con los objetivos institucionales lograrán un aumento considerable en la productividad y eficiencia operacional.

Hablando en términos generales, cuando los empleados desempeñan con entusiasmo sus actividades, encuentran sus labores retadoras y les agrada el entorno de trabajo, ponen el mejor de sus esfuerzos y desempeñan sus tareas con entusiasmo. En otras palabras, están motivados.

Por otra parte, si los empleados no pueden esperar el final de la jornada de trabajo, están alejados del resultado de sus esfuerzos y consideran que su trabajo es aburrido, no rendirán su mejor esfuerzo. Harán el mínimo requerido para conservar su trabajo. Es decir, no están muy motivados para desempeñarse bien.

La verdadera motivación resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio; la gente trabajará para disfrutar sus logros, desarrollar su potencial y porque su autorespeto lo demanda.

4. Comunicación.- Considerada como el sistema nervioso de la administración, es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

A través de ella se fomenta en parte las interacciones personales y fortalecimiento de relaciones humanas, su importancia es trascendental, ya que sin ella no se darán a conocer con precisión los objetivos institucionales que se requieran cumplir.

5. Supervisión.- Consiste en vigilar y guiar a los colaboradores de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Podemos afirmar que este término reviste gran importancia para la empresa, ya que mediante él se orientará la conducta de las personas para la realización de las metas previamente establecidas.

6. Dirección.- Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Mediante este elemento se logran las normas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura social.

7. Cooperación.- Es la relación que se da entre personas para alcanzar los objetivos establecidos mediante la interacción de características, capacidades y limitaciones propias de cada individuo. Así como la coordinación de sus esfuerzos, la sinergia y participación activa de los mismos.
  
8. Coordinación.- Es sincronizar y ordenar las actividades y funciones del personal, facilitando el trabajo y los resultados. Es decir, surge la necesidad de armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.
  
9. Determinación.- Implica indicar con precisión a los colaboradores el camino a seguir, por consiguiente un buen Líder debe de fijar con determinación las acciones a desarrollar.
  
10. Influencia interpersonal.- Una de las habilidades importantes del liderazgo consiste en saber persuadir al personal con celo y confianza hacia la realización

de sus metas, coadyuvando así al logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

### **1.5. Importancia del Liderazgo**

Se dice que cuando un grupo ejecuta su trabajo cerca de su capacidad total, es porque tiene un dirigente hábil, con buen liderazgo, mismo que posee cierta capacidad para comprender que el factor humano tiene diferentes fuerzas que lo motivan en diversas situaciones y para ello, lo animará para que éste aplique toda su capacidad hacia eso que quiere lograr, en este caso le brindará su apoyo y para que todo ello se pueda llevar a cabo deberá establecer y mantener un medio ambiente y clima laboral adecuados para el desarrollo y desempeño de sus funciones.

El liderazgo es una disciplina, cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con la finalidad de alcanzar un conjunto de

metas preestablecidas de carácter benéfico, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

El liderazgo requiere de un conjunto de habilidades y sobre todo de una serie de comunicación impersonal, por medio de las cuales el individuo que dirige a un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficiente de los objetivos de la organización. El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Puesto que quien la ejerce, tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

Podemos afirmar, que la importancia del liderazgo se basa en los siguientes aspectos:

1. La efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los colaboradores creen que el comportamiento del Líder será una fuente de satisfacción inmediata o a futuro.

2. El comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los colaboradores si se proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.
  
3. Incrementar los resultados personales para los colaboradores, para la realización de los objetivos.
  
4. Crear en los colaboradores un sentido de pertenencia y permanencia en las organizaciones.
  
5. Cumplir con los compromisos establecidos y sobre todo propiciar una motivación, comunicación, espíritu de trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones interpersonales, lo anterior con la finalidad de buscar un crecimiento y desarrollo organizacional y personal, mejorando hoy por hoy el incremento de la productividad y eficiencia operacional.

## **1.6. Enfoques sobre el Liderazgo**

Básicamente existen tres enfoques que tratan de explicar la naturaleza del liderazgo y cada uno de ellos tiene su propio punto de vista de lo que es un liderazgo eficaz.

### **1.6.1. Enfoque de las Características**

Este enfoque supone que el liderazgo es el producto de una serie de características o rasgos personales, tales como inteligencia, creatividad, carisma, visionario, entre otras. Supone también que un Líder lo es por naturaleza, ya que tiene una predisposición para ello.

Los estudios sobre este enfoque trataron de identificar las características que distinguían a los Líderes de los seguidores, y a los Líderes eficaces de los Líderes ineficaces.

Sin embargo, existen personas que aun teniendo muchas de esas características no actúan como Líderes, si bien es cierto que el ambiente, la educación, la personalidad y otros factores desempeñan papeles de gran importancia en el desarrollo de un directivo, también es cierto que las personas pueden tener un potencial de mando que puede ser desarrollado; aun los Líderes que pudieran considerárseles como natos deben ser desarrollados.

Son efecto de una serie de factores como la experiencia, la situación y la manera de cómo esos rasgos de personalidad son utilizados para hacer frente a una situación específica.

Por otra parte el liderazgo implica una relación que involucra a dos partes: el Líder y el colaborador; por consiguiente no es posible analizarlo sólo desde una de esas partes, ya que una afecta a la otra y además esa relación se da dentro de una situación en la que están presentes varios factores como son: la comunicación, la integración e interrelación.

### **1.6.2. Enfoque del comportamiento**

A diferencia del enfoque anterior, éste hace énfasis en la conducta del dirigente, ya no en sus características personales.

Lo importante para esta teoría es lo que hace el Líder, como delega el trabajo, como se comunica con sus colaboradores, como realiza sus tareas, es decir como interactúa con los miembros de su grupo de trabajo.

Este enfoque supone que existen estilos de dirección eficaces y una gran variedad de situaciones, que un estilo puede ser mejor a todas las circunstancias. Sin embargo, existen conductas que pueden ser convenientes a una situación específica, más no a varias y distintas cada una, pues en éstas pueden existir necesidades diferentes, ambientes diferentes, personas con capacidades y actitudes diferentes.

De este enfoque se desprenden básicamente dos estilos de liderazgo: uno de ellos orientado a la tarea, y el otro a las personas.

1. Estilo orientado a la tarea.- En esta forma de dirigir, la persona únicamente piensa en los resultados y en el puesto. Las personas con una orientación a la tarea ejercen un estilo autócrata, llevan un control estricto y muy de cerca para que las órdenes sean obedecidas y que se pueda dar cumplimiento a lo establecido. " Se preocupa más por el cumplimiento de la tarea, que por el desarrollo y avance de los subalternos." (7)

Una vez distribuidas las actividades, se interesa únicamente por el curso que éstas llevan, su actitud es un tanto arbitraria basada en la autoridad que le da el puesto que ocupa.

Este tipo de liderazgo puede asegurar los resultados deseados de acuerdo a lo planeado. Pero sólo por un periodo determinado, ya que después tiende a fracasar al no ser tolerado siempre por los colaboradores.

2. Estilo orientado hacia las personas.- Aquí el Líder se preocupa más por los miembros de su grupo de trabajo, trata de establecer relaciones amistosas, de respeto y confianza mutua con los empleados para asegurar un alto rendimiento. Las relaciones son de apoyo, tratan de motivar a su personal, de estar atentos a sus necesidades tanto personales como sociales y los toma en cuenta en la resolución de problemas.

### **1.6.2.1. Malla Administrativa – Grid Gerencial**

Los psicólogos industriales Robert Blake y Jane S. Mouton, definen en su teoría los dos principales intereses de un Líder: interés hacia las personas y/o interés hacia la producción y los representa como aparece en el cuadro 1.1 (anexo 1). (8)

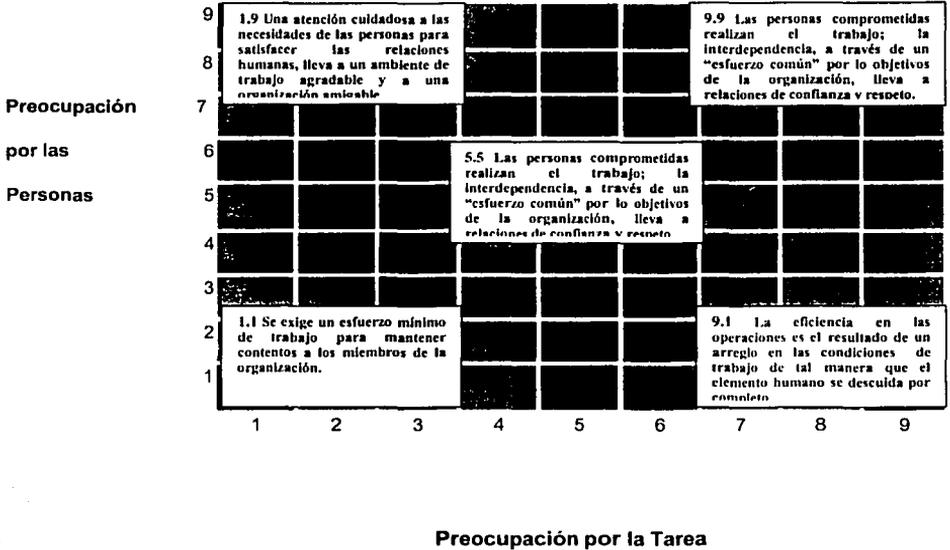
Esta teoría muestra de manera esquemática los dos intereses que una persona puede sentir y manifestar en una situación de trabajo: interés por los resultados de sus esfuerzos, es decir, por la producción o bien interés por las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o colaboradores.

El interés por la tarea está representado en el eje horizontal del cuadro, el cual consta de nueve puntos, siendo el número nueve un alto grado de interés por la producción y el número uno bajo interés por la misma.

De igual forma el interés por las personas está representado en el eje vertical que también consta de nueve puntos, donde el número nueve corresponde a un alto grado de interés por las personas y el número uno a un mínimo interés por ellas.

Los puntos de intersección representan los estilos de liderazgo que un directivo puede adoptar.

**Cuadro 1.1. El Grid Gerencial  
(Anexo 1)**



En el punto 9.1 se denota una dirección de autoridad, obediencia, la cual representa un alto grado de atención hacia el trabajo, es una persona autoritaria que más que

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

un Líder es un capataz, trata de conseguir una elevada eficiencia mediante unas condiciones laborales en las que el factor humano interfiere lo menos posible, limitándolos a desempeñar sus actividades y cerrando toda posibilidad de que expresen sus habilidades y creatividad; a la gente no se le instruye, sólo se le corrige en aquello que realizó mal.

El punto 1.9 indica que el directivo practica una dirección tipo club de campo. Éste, al contrario, da mayor importancia a la gente y muy poca a los resultados que debieran alcanzarse, se trata de conseguir una atmósfera laboral agradable, atendiendo a las necesidades sociales de las personas.

El deseo de causar buena impresión y ser aceptado se convierte en el modelo de éxito, en lugar de tratar de ser eficiente, contribuir y ser respetado. Esto da como resultado hacer concesiones, rechazar las convicciones propias para lograr la aceptación y adoptar los puntos de vista de los demás. Así, los miembros de la organización están satisfechos, tranquilos, son amables y tienen buenas relaciones. Pero mientras tanto la firma se debilita, se descuida y no responde a sus verdaderos problemas y oportunidades.

En el punto 1.1 se presenta una dirección empobrecida. El Líder da un esfuerzo mínimo, no contribuye de ninguna manera al mejoramiento de la organización. El desinterés y la apatía son característicos de esta forma de conducir.

En el centro se encuentra el estilo 5.5 dirección hombre- organización. Se tiene una igual preocupación por la tarea y por los subalternos y aunque se logra un equilibrio entre ambos, este nivel no es lo suficientemente adecuado para logra la máxima eficiencia. La participación que existe es únicamente para mantenerse, más no para mejorar, por lo que las personas aunque forman parte del grupo no contribuyen a su desarrollo; prevalece la conformidad.

En el punto 9.9 se da una dirección de equipo. La producción se logra gracias a que se integran las necesidades de los individuos con las necesidades de trabajo. El Líder facilita la eficiencia en la tarea y un bienestar elevado al coordinarse. La relación entre el grupo a través de un interés común produce un ambiente de confianza y respeto mutuo. Este estilo de "superlíder " conforme a lo mencionado es el más eficaz para cualquier clase de situación.

Cada una de estas teorías pueden llegar a ser, no solamente el estilo de dirección de unas cuantas personas, sino la forma general de administración de toda la organización, llegando a ser parte de su cultura.

El estilo más conveniente para llegar a la máxima eficiencia o excelencia como los autores lo llaman, es el punto 9.9, el cual requiere de la conjunción y coordinación de esfuerzos y para alcanzarlo, es necesario una preparación en las personas y en general de un desarrollo y un mejoramiento de toda la empresa, para que los miembros de la misma, puedan dar su mejor esfuerzo a fin de obtener dicha excelencia. Un cambio brindará las bases para mejorar la productividad.

### **1.6.3. Enfoque Situacional**

En este enfoque, los investigadores consideran que el liderazgo efectivo ya no se logra imponiendo la personalidad del Líder en una situación, sino que la situación hace que surja el jefe; ni tampoco se logra dando mayor atención a la tarea y/o a las personas, ahora depende de las condiciones en las que se actúe, de las

características propias del dirigente, las características de los subalternos y de las fuerzas que prevalezcan en el ambiente.

Todas las prácticas de dirección son efectivas, dependiendo de la situación en que se ejerzan y si éstas responden a las exigencias de la misma.

La tarea principal del Líder es entonces determinar que estilo de liderazgo resulta más conveniente para alcanzar las metas y objetivos del área, con el apoyo de sus seguidores y colaboradores.

## **Referencias Bibliográficas**

- (1) Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas, 4ª Edición

México 1994 pag.196

- (2) Robbins, Stephen P.

Comportamiento Organizacional

Editorial Pentrice Hall, 5a Edición

México 1992 Pag. 266

- (3) Stoner, James A.F.

Administración

Editorial Pentrice Hall 2a Edición

México 1987 Pag. 440

**(4) Koontz O Donnell**

**Administración**

**Editorial Mc. Graw Hill 6ª Edición**

**México 1996 Pag. 525**

**(5) Terry R. George y Franklin**

**Principios de Administración**

**Editorial CECSA, 7ª Reimpresión**

**México 1993 Pag. 442**

**(6) Munch, Galindo y García Martínez**

**Fundamentos de Administración**

**Editorial Trillas, 7ª Edición**

**México 1995 Pag. 185**

(7) OP. CIT. Stoner, James A.F. Pag. 444

(8) Blake, Robert R. Y Mounton, Jane S.

El modelo de cuadro Organizacional Grid.

Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1ª Edición

E.U.A. 1973

## **CAPITULO II: FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO**

### **2.1. La Función del Líder**

El liderazgo es un patrón de conducta esperada de una persona, al desarrollar actividades relacionadas con otros, refleja la posición de una persona en toda organización, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y responsabilidad con la finalidad de estar en posibilidad de interactuar entre sí; por tal motivo el Líder debe de anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás.

Como se ha señalado el buen Líder tiene la capacidad visionaria para saber a ciencia cierta hacia donde desea dirigirse, por consiguiente podemos decir que el Líder es aquella persona que tiene una visión firme y sabe dirigir, comunicar e integrar a sus colaboradores con celo y confianza hacia el logro de los objetivos.

Por otro lado podemos decir que todo Líder requiere llevar a cabo funciones administrativas para cumplir con éxito los objetivos previamente establecidos, las cuales están conformadas en las siguientes etapas:

1. Planear.- Es evidente que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es fundamental determinar los resultados que pretende toda organización, es decir, fijar los objetivos deseados, estableciendo para ello programas y el curso de acción a seguir. Por consiguiente, podemos decir que planear implica tomar la elección más adecuada a cerca de lo que se habrá de realizar en un futuro.
2. Organizar.- Desde que el hombre apareció en la faz de la Tierra, éste tuvo la necesidad de trabajar en grupo, por lo que era indispensable coordinar y ordenar los recursos con los que contaba él mismo para alcanzar los objetivos que se habrían determinado, y para ello, era necesario asignar tareas y funciones a realizar; así como también, quien y como debería llevarlos a cabo y sólo sería posible a través de la organización.

3. Dirigir.- Conocido también como comando o liderazgo, ya que es en esta etapa donde el dirigir al personal se representa más con las funciones administrativas, puesto que básicamente comprende el guiar y orientar a los colaboradores hacia lo que pretendemos alcanzar.
  
4. Controlar.- Podemos decir que esta etapa es una serie de procedimientos que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, por consiguiente se tendrá que verificar que todo suceda acorde con las reglas establecidas e instrucciones giradas.

Estos son los elementos de la Administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que se encuentran en cualquier función del Líder y además de cualquier nivel jerárquico y/o área funcional de una empresa.

El Líder es el pilar de todo organismo social, es el responsable de la motivación de sus colaboradores; ya que los mantiene en una red informal en busca de una amplia variedad de información que desarrolle una comprensión completa de la organización.

Así mismo, analiza a fondo la empresa y su entorno en busca de oportunidades, e inicia proyectos de mejoras para generar cambios, supervisando el avance de los mismos. Es el responsable de tomar la acción correcta cuando la organización enfrenta problemas importantes e inesperados, asigna los recursos de todo tipo, y representa a la empresa en negociaciones importantes.

## **2.2. Características del Líder**

Según los expertos existen distintos factores que pueden justificar la posición de un Líder; sin embargo, el tener una posición de poder no es sinónimo de saber guiar a los demás. El derecho que otorgan las normas sociales hace que en casi todos los casos sea el padre, la madre o un hermano mayor quien dirija a la familia; las leyes han convertido a muchos reyes y gobernantes en cabecillas de sus súbditos y, en el mundo de la empresa, el jefe es obedecido por sus empleados a cambio de sus prestaciones.

La diferencia entre el jefe y el Líder, y la intencionalidad de éste último, es lo que distingue a una persona famosa cuyo objetivo no es dirigir, sino expresar y transmitir su visión de la vida. Además para los expertos, el auténtico Líder debe reunir las características propias, que lo harán tener la influencia y respeto de sus colaboradores, y la organización pondrá en sus manos la ejecución propia de las estrategias para la obtención de las metas.

Las características que debe reunir todo Líder, son:

1. Visión.- Es la capacidad de crear una historia nueva, desconocida hasta entonces por la mayoría de las personas. Son metas enfocadas hacia un futuro de excelencia, esclarecen y establecen los objetivos en términos comprensibles para los demás, tienen un fuerte compromiso y están dispuestos a asumir altos riesgos.
2. Carisma.- Es la cualidad de un individuo dotado de características excepcionales que no son accesibles a personas ordinarias que admiran y respetan a quien las posee. Son los rasgos físicos que permiten distinguirse de los demás, una personalidad atrayente aunque su apariencia física no lo

sea. Se trata de una gracia independiente de aspecto externo, es algo que la persona refleja involuntariamente en su personalidad y en sus actos.

3. **Ambición de Poder.**- Este rasgo común en los Líderes hace que éstos tengan más actividad laboral que el ciudadano común, a fin de conservar su posición y su liderazgo. Esta virtud es un arma de doble filo, ya que hay quienes ambicionan el mando sin beneficiar a sus colaboradores, mientras que otros saben canalizar su deseo hacia actividades orientadas al bienestar común.
4. **Capacidad de Persuasión.**- Los Líderes tienen una sensibilidad extraordinaria para intuir las necesidades e intereses de los demás, reconocer sus talentos, aspiraciones y temores así como el ofrecer soluciones a cualquier problema. El Líder eficaz necesita perfeccionar sus habilidades comunicativas y ser flexible para adaptar sus objetivos a las circunstancias de cada momento sin perder la coherencia con sus ideas y principios básicos.
5. **Auto confianza.**- Los Líderes se identifican y se sienten como un igual frente a quienes tienen el poder, porque creen en sus propias ideas y están seguros de que están igual de bien fundadas y de que quizás tienen mayor

posibilidad de ser eficaces que las de aquél que lleva el mando en ese momento, tienen confianza absoluta en su juicio y habilidad.

6. **Responsabilidad.**- El Líder acepta las obligaciones que exige la posición de privilegio que le han confiado sus colaboradores y piensa en los intereses de su equipo; sobre todo, antes de hacer una promesa se asegura de que la puede cumplir.
  
7. **Comunicación.** - Concentra la atención de los demás sobre sus ideas clave, y ofrece recibir información útil para triunfar en las negociaciones y conocer las necesidades de los demás.
  
8. **Resuelve Conflictos.**- El Líder demuestra capacidad para proponer soluciones válidas bajo presión. A menudo la ventaja se obtiene cuando se sabe aprovechar los momentos difíciles para vencer a sus adversarios.

9. Positivo.- Reconoce la contribución de sus colaboradores y busca la forma de celebrar sus éxitos, está interesado por las personas que lo rodean y no exclusivamente en el fin que los une.
10. Define Objetivos.- Tiene claro un proyecto, y no se limita a convencer con palabras, pasa a la acción cuando llega el momento adecuado. Está seguro de que sus ideas son constructivas y de que conoce los pasos para conseguir paulatinamente metas fijadas.
11. Control de Emociones.- Demuestra ser una persona equilibrada, directa y controlada tanto en los momentos de éxito, como cuando llega el fracaso. Principalmente no es arrogante con sus compañeros porque forman parte de su equipo.

La relación de liderazgo se da entre personas allegadas en una determinada situación, por lo que es necesario fijar los parámetros en los que tanto colaboradores como Líder deben de tener mayor acercamiento y comunicación para lograr con mayor precisión los objetivos determinados.

El guía eficaz es el que tiene la capacidad de transmitir un mensaje que se adecua a las necesidades de su equipo en un momento correcto, esto explica por qué en los momentos de incertidumbre surgen Líderes poderosos a quienes la gente se aferra por un deseo de lograr la tranquilidad.

### **2.3. Habilidades del Líder**

A medida que se asciende hacia niveles más elevados de la organización, disminuye la necesidad de habilidades técnicas, en tanto que aumenta la necesidad de habilidades conceptuales. A pesar de que varíe la proporción de las habilidades técnicas y conceptuales necesarias en los diferentes niveles de la organización, el denominador común en todos los niveles son las habilidades que tiene un individuo en la diferente escala jerárquica, de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección.

Todo Líder está habilitado para pensar y actuar en cada una de las siguientes situaciones:

1. **Adoptar una actitud creativa desafiando los patrones habituales.-** Los Líderes de excelencia no asumen que los hábitos de ayer se aplican a las realidades del mañana. Ellos rompen deliberadamente con patrones y hábitos, conservándose abiertos a nuevas ideas, técnicas y necesidades para enriquecerse asimismo y a su departamento u organización.
2. **Arriesgar, es decir, explora lo desconocido.-** Los Líderes de excelencia crecen y se desarrollan como un espiral, explorando continuamente nuevos territorios.
3. **Innovar en todos los cuadrantes: visión, gente, sistemas y productos.-** El liderazgo de excelencia es el resultado de una reparación a la invención de nuevas ideas para productos o servicios; es dedicado al crecimiento y desarrollo de los cuatro aspectos arriba mencionados: establecimiento de una visión estimulante del futuro, atrayendo gente excelente perfeccionando los sistemas y produciendo productos y servicios que deslumbran a los consumidores.

4. Construir una cultura dinámica y estimulante.- La innovación para que sea conseguida y después cultivada, necesita del pilar de una poderosa y bien integrada cultura. De manera tal, que el trabajo de los Líderes creativos fomente los comportamientos que soportan sus metas, ellos trabajan para obtener una cultura de abolengo, que les permita tener claramente cuales son los principios, valores y objetivos organizacionales.
  
5. Transformar la organización destruyendo viejos patrones y construyendo nuevos formatos.- La transformación destruye el estatus introduciendo ideas nuevas y creativas. Posteriormente construye el nuevo formato acorde al diseño innovativo, la creatividad con sus nuevas ideas e innovaciones desensambla lo viejo. Los Líderes de excelencia están habilitados para destruir viejos patrones mientras construyen nuevos diseños en cada uno de los cuadrantes de desarrollo y en sus respectivos soportes culturales.
  
6. Tener un amor con cambio, complejidad y contradicción.- El éxito involucra el manejo de la complejidad utilizando una gran gama de energías; los Líderes fundamentan su inteligencia racional y emociones para administrar gente y tecnología, crear visiones inspiradoras y convertir actividades concretas y

medibles, así como administrar operaciones corrientes mientras trabajan simultáneamente para transformarlas.

7. Comunicar con efectividad alineando palabras, tono y lenguaje corporal.- El liderazgo de excelencia es un comportamiento total, que demanda mucho más que intención verbal. Si nuestro tono de voz y lenguaje corporal no van de acuerdo a nuestras palabras, entonces el impacto deseado de tales palabras quedará destruido. Nuestras intenciones verbales y planes deben ser soportados por el clima que creamos a través de nuestro porte y comportamiento real.
  
8. Afirmar imágenes y modelos de confianza y efectividad.- Los Líderes adoptan modelos vivos, para afirmar quienes son, lo que quieren y como logran sus objetivos. Ellos utilizan modelos e imágenes que reflejan lo que son, lo que desean lograr y la manera de cómo se comportan, la consistencia de tal imagen logra dar a conocer la esencia de su carácter, intención y estilo.

9. Fomentar y recompensar el trabajo de equipo.- Los Líderes consiguen que las metas se realicen motivando a la gente hacia el apoyo de objetivos comunes. Ellos saben que la participación promueve el flujo de ideas, genera el compromiso y facilita el logro. El sentido de interés común motiva extraordinariamente el esfuerzo para lograr metas sorprendentes.
10. Ser visionario ... y así un evocador.- Los Líderes son visionarios y se anticipan al futuro. Son también evocadores, desafiando a otros a conseguir su mejor logro, estimulan el pensamiento creativo, generan la búsqueda por la innovación y el que existan contagiosos campos de energía y transformación.
11. Integrar el nivel profesional externo con la profundidad interna del alma.- Los Líderes poseen una apariencia, una presencia, un porte que expele vitalidad y respeto. Sus acciones implican profundas bases de ética personal y profesional. Su fuerza no emana de las formalidades de su posición, sino de su habilidad para combinar dedicación, método, profesionalismo, profundidad personal, sabiduría externa y grandeza interna del alma.

El conjunto de habilidades requeridas para liderar a otros y a la organización entera no son nuevos. Están dominados por el estado de la tecnología, el mercado, las condiciones económicas o la capacidad para comunicarse electrónicamente. Estas habilidades combinan sabiduría dentro de las realidades del siglo XXI, ya que impactan integralmente y se combinan con las necesidades gemelas del pensar y del realizar.

#### **2.4. Responsabilidades del Líder**

Se dice que ciertos deberes y responsabilidades básicos que deben de tener los Líderes, para lograr las metas de la organización, de los colaboradores, así como de ellos mismos, son los siguientes:

1. Planteamiento de Objetivos.- Determinar específicamente hacia donde nos podemos dirigir, el fin a alcanzar, lo que se pretende conseguir.

2. Facilitar a los seguidores los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades.- Proporcionar a los colaboradores los medios apropiados que se requieren para alcanzar los objetivos previamente establecidos.
  
3. Una comunicación clara y específica.- Dar a conocer con exactitud a los colaboradores lo que se pretende, determinar como, y cuando hacerlo ya sea en forma verbal o escrita.
  
4. Recompensar y motivar.- El dar un aliciente o un incentivo, ya sea en especie y/o monetario despierta mayor interés por parte de los seguidores hacia la consecución de los objetivos.
  
5. Delegación de autoridad.- Si administrar es hacer a través de otros, todo Líder necesita designar a cualquier colaborador (pasar la estafeta) para que en su representación dirija a los seguidores hacia lo que se pretende alcanzar.

6. Informar sobre los hechos.- Todo buen Líder necesita informar a sus colaboradores del avance de los proyectos; hacerlos sentir parte importante como integrantes de un equipo de trabajo.
  
7. Interés por sus seguidores.- El ocuparse de la conducta de sus seguidores así como el escuchar sus puntos de vista es de vital importancia, ya que esto crea en ellos un sentido de pertenencia y permanencia dentro del grupo de trabajo.

## **2.5. Criterios y Atributos para seleccionar a un Líder**

Para seleccionar a la persona que será el Líder dentro de una organización se consideran los siguientes aspectos:

1. Guiar a sus seguidores al logro de los objetivos organizacionales.
  
2. Controlar y conducir las relaciones interpersonales.

Al considerar dichos criterios, también se tendrán presentes ciertos atributos que deben asumir los líderes para satisfacer las exigencias de sus seguidores tales como:

1. Disposición para asumir responsabilidad.- La persona que acepte un cargo de liderazgo, tendrá conciencia de lo que esto le provocará ya que le exige tiempo, dedicación, conocimientos y esfuerzos, todo lo anterior para cumplir los objetivos organizacionales y personales, tanto de él como de sus seguidores.

Tomando en cuenta que es una función que exige demasiado y que algunas personas no están interesadas en ella, la mayoría de los Líderes, desempeñan su función deseándolo satisfactoriamente.

2. La capacidad para ser perceptivos.- Esta capacidad consiste en la forma o medio por el cual captamos lo que sucede en nuestro entorno. De tal manera que el Líder perciba los aciertos, debilidades, ambiciones tanto de los seguidores como de él mismo y sea capaz de distinguir entre lo verdadero y lo falso presentándole a cada aspecto la atención que se merece.

3. La capacidad para ser objetivo.- La objetividad es la parte esencial para la toma de decisiones, el Líder presentará las situaciones de tal manera que sean reales e impersonales. Basándose en la objetividad, se minimizan aspectos personales, emocionales y otros, permitiendo ser lo más acertadamente posible.
  
4. La capacidad para establecer las prioridades adecuadas.- Se debe tener la destreza suficiente para determinar lo prioritario de lo urgente. Planteándolo de otra manera sería saber cual es la esencia del asunto. De tal manera que cuando se tengan que plantear las alternativas a seguir se determinen las adecuadas y las inadecuadas para obtener la solución correcta.
  
5. La capacidad para comunicar.- Uno de los aspectos más importantes en toda relación con los seres que nos rodean es la comunicación; por medio de la cual, podemos dar a conocer lo que se desea y cómo se desea, así como la reciprocidad de lo que se ha planteado, es captado y comprendido en beneficio común.

6. **La cualidad de la empatía.-** Consiste en la capacidad que tenga el Líder para colocarse en la posición de otra persona, interpretando sus sentimientos, sus prejuicios y valores. La facilidad con que se desarrolle esta capacidad y el esfuerzo consciente y honesto de comprender lo que se siente, así como la manera de poder reaccionar.
  
7. **La capacidad de conocerse así mismo.-** Si el conocerse así mismo es difícil, aún más sería entonces el conocer a los demás, más si somos conscientes de nuestro comportamiento, del como respondemos ante ciertas situaciones; entonces, podríamos decir que nos conocemos nosotros y que con esfuerzo podemos comprender a los que nos rodean.

El conocimiento de sí mismo, es favorable para la persona, sus seguidores y colaboradores.

## **2.6. Fuente de Autoridad para el Liderazgo**

El poder de autoridad que tiene el Líder para ejercer como tal se da en las decisiones que toma y en la capacidad de influir en el comportamiento de los que guía, de tal manera que logre resultados positivos en sus objetivos planteados.

Existen dos fuentes de autoridad que un Líder puede ejercer en el grupo:

1. **Autoridad de arriba hacia abajo.**- Ésta se da cuando en una organización la fuente de toda autoridad proviene de la gerencia que está en manos del consejo de administración, del presidente, el director general, o de aquel que representa la autoridad máxima.

Desde este nivel se van nombrando Líderes que se consideran capaces y que puedan lograr una cooperación positiva en sus seguidores para el logro de los objetivos y se les va asignando progresivamente y en descenso la autoridad de

acuerdo a los puestos que se les vaya otorgando. De tal manera, que se recibe autoridad para funcionar como Líder siempre de un superior inmediato.

En la mayoría de las organizaciones se utiliza esta fuente de autoridad.

2. Autoridad de abajo hacia arriba.- Aquí la fuente de autoridad para el Líder es el grupo, los Líderes son aceptados o seleccionados por aquellos que serán sus seguidores. Éstos reconocen la necesidad de la guía de un Líder, por lo tanto, analizan todos los elementos más capaces de acuerdo a la admiración, respeto o valores importantes que representan para ellos. Así esta fuente de autoridad viene del nivel más bajo de la estructura organizativa.

Estas fuentes de autoridad se pueden complementar una con la otra, dado que es necesario que exista un nivel apropiado de coordinación y control; ya que la estructura de autoridad formal, mediante Líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria; y si los Líderes formales son aceptados por sus seguidores, se logrará el apoyo, armonía y la buena disposición voluntaria de ellos.

## **2.7. El Poder para el Liderazgo**

El poder se encuentra íntimamente ligado con el liderazgo, ya que el poder es uno de los medios que utilizan los Líderes y demás personas que tienen seguidores para influir sobre sus comportamientos.

Es muy importante que los Líderes sepan por qué tienen poder y como deben utilizarlo. El poder es potencial de influencia, es el recurso que permite que un Líder obtenga el cumplimiento y el compromiso de los demás.

El poder que ejercen los Líderes se divide en dos clasificaciones básicas: el poder de posición y el poder personal.

### **El Poder de Posición**

Esto es, hasta que punto puede aplicar el Líder las recompensas, castigos y sanciones de manera que éstos puedan influir sobre sus seguidores, según la posición, es decir, el puesto que se nos da en una organización. Pero lo que es

más importante es que éste viene de arriba y así podemos decir que el poder de posición es la autoridad que se nos da para usar las recompensas y sanciones que se nos delegan.

El hecho de tener el poder en las manos no quiere decir que se tendrá mañana, hay que tener en cuenta que se está ubicando dentro de una jerarquía y que la gente que está arriba, así como nos delegó el poder nos lo puede quitar. Claro está que también por delegarnos este poder y sabiéndolo usar adecuadamente podemos recibir recompensas y ganarnos la confianza y fe de las personas que ocupan los niveles jerárquicos de mayor responsabilidad, dando pauta para determinar la cantidad de autoridad que estén dispuestos a delegar, ya que el poder es algo que se gana día con día.

El poder de posición está complementado por cuatro tipos de poderes que contribuyen a que el Líder sepa manejar a sus colaboradores:

1. **Poder coercitivo.**- Es la influencia del medio, es decir, cuando los seguidores temen al fracaso, pues éste conducirá a malos tratos y despidos por parte del Líder.

2. Poder de conexión.- Se da cuando los seguidores piensan que el Líder tiene una relación con personas poderosas dentro y fuera de la organización, es por eso que los puede inducir al cumplimiento para obtener favores, así como para solucionar problemas que se presenten con algunas personas dentro o fuera de la empresa.
  
3. Poder legítimo.- Este es cuando los seguidores saben que el Líder toma las decisiones en base de su puesto o título; y eso hace pensar a los seguidores que es capaz y tiene poder para decidir, por eso induce al cumplimiento.
  
4. Poder de recompensa.- El seguidor sabe que su Líder recompensa los buenos trabajos, este Líder induce al cumplimiento, pues el seguidor sabe de las buenas recompensas como incentivos, paga, promociones, entre otros, por el hecho de hacer bien las cosas, además de que es su responsabilidad.

## **El Poder Personal**

Es el grado en que los seguidores respetan y se comprometen con su Líder. Es decir, es la cohesión entre Líder y seguidor, también podemos decir que es la igualdad de metas que pretenden tanto el Líder como el seguidor.

Este tipo de poder es complementado por:

1. Poder del experto.- Es la percepción que tienen los seguidores sobre su Líder, en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencias, y así éste ejerce influencia, ya que el seguidor piensa que la experiencia, habilidad y conocimientos son básicos para la obtención de los objetivos.
2. Poder de información.- Es cuando el seguidor sabe que el Líder posee o tiene acceso a información valiosa para ellos, puesto que el seguidor para poder lograr sus metas requiere de datos e información relacionada con sus expectativas.

3. Poder de referencia.- Cuando existe integración entre Líder y seguidor en cuanto a conducta, es porque proviene de un Líder que sabe escuchar, reconocer las necesidades de los demás e incluso hasta establecer un diálogo ameno, con esto el Líder puede ganar influencia, ya que otros están dispuestos a intercambiar conductas con el objeto de continuar esta relación.

## **2.8. Estilos de Liderazgo**

Se dice que hay cuatro estilos para dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración, detrás de cada uno de ellos hay también tres motivos; existe uno más que podría denominarse una manera de no dirigir.

1. Líder autócrata.- Para dirigir al grupo, se apoya en la autoridad que le da la organización formal, emplea un sistema autoritario, simple y sencillamente lo haces y ya. No da explicaciones en las cuales se fundamenten las instrucciones. Este tipo de Líder no prepara ni capacita a su gente; confunde

el dar instrucciones con ordenar, y de ahí que sus colaboradores no progresen y aprendan menos que los demás.(9)

2. Líder autócrata benévolo.- Conocido también como paternalista porque trata a sus subordinados como si fueran sus hijos. Se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manipular a la gente, a fin de que hagan lo que él quiere y como él quiere "por la buena". Su actitud es de vender la idea y en general despierta afecto y simpatía. El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. (10)

3. Líder demócrata.- Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Aquel que da más autoridad y autonomía a

la gente, "los hace más participativos y les entera de la problemática que se da en el momento, los exhorta a aportar más ideas, se da mayor entusiasmo y un excelente trabajo en equipo".(11)

4. Líder indiferente.- Es un Líder que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado, evade toda responsabilidad delegándosela al primero que se le acerca.(12)

Podemos concluir que el mejor estilo de Líder es el demócrata, ya que permite la participación activa del grupo, así como la aceptación de opiniones y críticas, con lo cual se mejora tanto el desempeño de cada uno de los miembros como el del trabajo en equipo. Los colaboradores se sienten muy motivados con este tipo de Líder ya que tienen de parte de él un apoyo, orientación y entendimiento de sus problemas, por lo que su cooperación es del más alto nivel con lo que se logra obtener el máximo beneficio de los empleados y alcanzar los más altos resultados posibles para la empresa.

## **2.9. Liderazgo Situacional o de Excelencia**

Hasta ahora se han mencionado los estilos de liderazgo que se dan comúnmente en una empresa, más sin embargo, es importante señalar que existe otro estilo de liderazgo conocido como el situacional.

“El liderazgo situacional o de excelencia es la fuerza fundamental que se ocupa detrás de toda organización exitosa”.(13)

“Gibson Ivancevich define al Líder situacional como aquella persona que adecuará su estilo de liderazgo a cada situación o problema que se le presente, con el fin de enfrentar más eficientemente el problema y lograr una dirección adecuada de su grupo de trabajo, el cual presentará reacciones diferentes según sea el caso; el liderazgo situacional es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea a los miembros de un grupo de trabajo”.(14)

Con relación a las definiciones arriba señaladas podemos definir al Líder situacional o de excelencia como aquella persona que actuará acorde a la

problemática y/o situación en la que se encuentre, logrando con éxito la solución apropiada a dicha situación.

Este tipo de Líder debe tener la capacidad necesaria para poder enfrentar las situaciones y/o problemas que se generen, analizar a fondo el origen y tomar las decisiones correctas.

El Líder situacional compromete a su gente a la acción, convirtiendo a sus seguidores en agentes de cambio.

Para poder ubicar mejor el término de liderazgo situacional o de excelencia, es necesario mencionar que el término liderazgo es un sinónimo de la administración, lo cual significa hacer a través de otros con cierta responsabilidad, por lo que liderazgo como se ha mencionado en el capítulo anterior significa guiar, influenciar, orientar a los demás al logro de los objetivos.

### **2.9.1. Diferencia entre Administrador y Líder**

- Los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien y los líderes hacen lo que está bien.
- Los líderes buscan los cambios, los administradores el apego y fidelidad a los procedimientos.
- Los líderes brindan confianza y motivan a sus colaboradores para que busquen nuevas formas de hacer las cosas.
- Los líderes buscan modelos de acción, los administradores dirigen y coordinan los recursos de la organización.
- El Líder inspira a sus seguidores a alcanzar altos niveles de realización.

## **2.9.2. Diferencia entre Jefe y Líder**

El ser jefe no siempre implica ser un Líder, sino que también es importante señalar las diferencias que distinguen al Líder del jefe, por lo que a las personas interesadas en la presente investigación les corresponde hacer un análisis a conciencia y determinar que postura es la idónea dentro de un organismo social.

- Para el Jefe la autoridad es un privilegio de mando, para el Líder un privilegio de servir.
- El Jefe ordena "aquí mando yo" mientras que el Líder dice " aquí sirvo yo".
- El Jefe empuja al grupo, el Líder va al frente.
- El Jefe existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad.

- El Líder no necesita exhibir ante sus seguidores credenciales de autoridad, su desempeño, su dinamismo y su actitud de entrega, es la mejor forma de que sus seguidores se den cuenta de que tiene autoridad.
- El Jefe inspira miedo, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas, el Líder inspira confianza, cuando él fortalece al grupo.
- El Jefe busca el culpable cuando hay un error, el que la hace la paga, cree haber arreglado el mundo con un grito y un castigo. Mientras que el Líder comprende, castiga pero enseña; sabe esperar, es por eso que no busca la falla por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable sino que arregla las fallas y rehabilita al caído.
- El Jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer.
- El Líder da el ejemplo, trabaja con los demás, su deber es el propio de todos.

- El Jefe hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio, los que cuentan con un Líder de excelencia pueden cansarse del trabajo pero jamás se fastidian.
- El Jefe sabe como hacer las cosas, el Líder enseña como deben hacerse.
- El Jefe se guarda el secreto del éxito, el Líder participa a los seguidores del éxito obtenido por el equipo de trabajo.
- El Jefe impone a su gente, el Líder la prepara.
- El Jefe identifica a las personas convirtiéndolas en números y fichas, el Líder conoce a cada colaborador, los toma como personas, no como cosas, respetando la personalidad de sus colaboradores.(16)

### **2.9.3. Factores Situacionales**

Existen diferentes Factores Situacionales para que se pueda desarrollar adecuadamente un Líder:

#### **2.9.3.1. Relación entre Líder y Miembro**

Es la variable de mayor importancia, determina el poder y la influencia que depende en gran parte de la aceptación del Líder y los colaboradores, es trascendental el grado de confianza y respeto del subordinado hacia el Líder y hacia el colaborador.

Podemos decir que dentro de cualquier organización siempre se debe de dar una buena relación e integración entre los miembros de la misma para lograr con mayor éxito los objetivos organizacionales. Esto significa que todo Líder hoy por hoy debe mantener buena comunicación, armonía y contacto con los

colaboradores, ya que el enterarles de lo que se pretende, así como el de crear en ellos sentido de pertenencia y permanencia hacia la empresa, propiciará una mayor aceptación por parte de los integrantes del grupo.

### **2.9.3.2. Estructura de la Tarea**

Se compone de los siguientes cuatro aspectos:

1. Claridad de la meta.- Son las tareas y obligaciones de cada puesto, éstas deben de ser claras y conocidas por los empleados del puesto para su mejor desempeño.
2. Multiplicidad de Meta Trayectoria.- Es el grado en que los problemas se pueden resolver mediante una serie de alternativas establecidas.

3. **Aceptación de la decisión.-** Es la comprobación de que las decisiones han sido tomadas correctamente en un puesto mediante la autoridad o por la retroalimentación.
  
4. **Especificación de la decisión.-** Es el grado hasta el cual existen varias decisiones aceptadas.

## **2.10. Modelos de Liderazgo Situacional**

### **2.10.1. Modelo de Victor Vroom y Yetton**

Los autores de esta teoría fueron: Victor Vroom, un psicólogo que hizo contribuciones importantes a nuestra actual comprensión del liderazgo, la motivación de los empleados y el diseño de puestos, y Philip Yetton investigador que contribuyó con Vroom en 1973 al desarrollar un modelo de participación del Líder que relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones.

Y que en los estudios tendientes a mejorar el desempeño del personal a través de la motivación afirman que el liderazgo a emplearse debe ser meramente de carácter situacional, ya que todo Líder debe tomar una actitud conforme a las circunstancias que prevalecen y elegir la más adecuada.

Los estudios orientados a encontrar un liderazgo óptimo eran autocráticos; Vroom y Yetton idearon un modelo de liderazgo para la toma de decisiones, contemplando diferentes situaciones en las que intervenían diferentes grados de toma de decisiones participativas. (TDP)

Este modelo presenta las siguientes suposiciones:

- a) " El modelo debe tener un valor para los Líderes, para determinar que estilo de liderazgo deberían de utilizar en diversas situaciones."
  
- b) No hay un estilo único de liderazgo que pueda aplicarse en todas las situaciones.

- c) El foco principal de la atención debe ser el problema por resolver y la situación en la que se produce el mismo.
  
- d) El estilo de liderazgo aplicado a una situación no debería influir en el método empleado en otras situaciones.
  
- e) Hay cierto número de procesos sociales que influyen en la cantidad de participación de los subalternos en la solución de problemas. El Líder debe seleccionar los mejores procesos para llegar a la mejor solución.
  
- f) Los estilos de liderazgo empleados varían en cuanto al número de subalternos que sean afectados por la decisión.(16)

El modelo de liderazgo establecido por Vroom y Yetton, se considera de carácter situacional, ya que los supuestos que presenta, toman en cuenta el tiempo y las diferentes circunstancias para la toma de decisiones más adecuada.

## **2.10.2. Modelo de Trayectoria – Meta**

El modelo trayectoria – meta, predice la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones.

Este modelo sustenta que la eficacia del Líder radica en un impacto positivo en la motivación de sus seguidores, su capacidad para desempeñarse y el grado que alcance.

Esta teoría se enfoca principalmente en que el Líder influye sobre los colaboradores, para que ellos perciban las metas organizacionales y la trayectoria para alcanzar los objetivos establecidos.

El modelo trayectoria – meta, sugiere cuatro estilos específicos de conducta del Líder y son los siguientes:

1. Líder directivo.- Comunica a los colaboradores lo que él espera de ellos.

2. Líder de apoyo.- Establece igualdad entre los colaboradores.
  
3. Líder participativo.- Consulta a los colaboradores, escucha sus ideas y las utiliza en la toma de decisiones.
  
4. Líder orientado al logro.- Busca que sus subordinados se desempeñen en la mejor forma posible, mediante el establecimiento de metas retadoras.

El Líder puede poner en práctica los cuatro estilos antes mencionados, según lo requiera la situación.

El Modelo Trayectoria – Meta, ha desarrollado las dos siguientes proposiciones:

1. " La conducta del Líder es establecer y satisfacer, hasta el grado que el subalterno perciba esta conducta como fuente de satisfacción futura.

2. La conducta del Líder será motivacional en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subalternos dependan del desarrollo eficaz y complemente el ambiente de los subordinados, proporcionando la guía, claridad de dirección, y recompensas que sean necesarias para un desempeño eficaz."(17)

Este modelo clasifica una variable situacional de gran relevancia:

1. Características personales de los subalternos.- Todo Líder empleará un tipo de conducta que influya sobre el comportamiento de los colaboradores, para ello la persona que esté al frente del grupo debe conocer y tener un contacto más estrecho y profundo con el personal, con la finalidad de saber como ir adoptando medidas motivacionales para que éstos logren resultados fructíferos acorde a los objetivos organizacionales.

## **2.11. Factores ambientales que determinan el estilo de Liderazgo preferido por el Colaborador.**

Se dice que en cualquier tipo de organismo social, siempre habrá factores determinantes para la consecución de los objetivos organizacionales, como:

1. La naturaleza de las tareas de los colaboradores.- Son las actividades rutinarias, ya que existen estas actividades dentro de la empresa, la supervisión del colaborador puede llegar a ser escasa, pero si por el contrario las actividades son de una manera tediosa, el apoyo del jefe será de gran importancia en cuanto a la satisfacción y motivación del subalterno.
2. El sistema formal de la organización.- Es una forma de comunicar a los colaboradores, cuales acciones serán desaprobadas dentro de la organización y cuales aprobadas.

3. El grupo de trabajo del colaborador.- Afecta directamente la naturaleza del liderazgo, ya que para los grupos no integrados, puede resultar eficaz el establecer un estilo de apoyo y de comprensión.

El estilo del dirigente motivará a los colaboradores para alcanzar las metas de la organización.

## **2.12. Teoría del Ciclo de Vida**

La teoría del ciclo de vida de Paul Hersey y Kenneth H., sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz, va de acuerdo a la madurez de los colaboradores. Hersey define a la madurez como el deseo de logro, la voluntad de aceptar la responsabilidad, la habilidad y experiencia relativas a la tarea.

Opinan que las relaciones entre los gerentes y los colaboradores pasan por cuatro fases en las que los empleados maduran y los gerentes cambian el estilo de liderazgo en cada fase.

En la fase inicial, al entrar los colaboradores por primera vez en la organización, es preciso instruirlos en sus tareas y familiarizarlos con las reglas y los procedimientos de la organización.

Cuando los colaboradores comienzan a aprender sus tareas, sigue siendo indispensable la dirección orientada a la tarea, porque aún los empleados no están dispuestos a aceptar sus responsabilidades.

En la siguiente fase el colaborador aumenta la habilidad y la motivación del desempeño y comienzan a buscar mayor responsabilidad.

El dirigente continua apoyando al colaborador para así lograr integrarlos a una mayor responsabilidad.

El gerente puede ir reduciendo el nivel de supervisión cuando el colaborador va adquiriendo mayor seguridad en si mismo, y mayor experiencia.

El modelo de ciclo de vida ha creado mayor interés, y recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible.

Debe evaluarse constantemente la motivación, la habilidad y experiencia del trabajador a fin de determinar que estilo de liderazgo es el más adecuado.

### **2.13. Características de los Líderes Situacionales o de Excelencia.**

Como se ha señalado con anterioridad, los Líderes deben reunir ciertas características para el logro de sus objetivos, así también un Líder Situacional necesita apearse a las siguientes características similares a las de los cuatro estilos que se han mencionado (autócrata, autócrata benévolo, demócrata, indiferente), las cuales son:

**ESTA TESIS NO SALI  
DE LA BIBLIOTECA**

1. **Resultados.-** Los Líderes son personas orientadas a los resultados, los cuales se generan a través del trabajo en equipo, en el que cada integrante vibre armoniosamente; supervisa que el trabajo se realice en el tiempo exacto.
2. **Misión y Compromiso.-** El Líder contagia compromiso a sus colaboradores por medio de los objetivos de la organización.

En cada organismo social de excelencia existe un Líder comprometido con su empresa, y consigo mismo, y después con los demás, con la fe de que sus ideales se puedan realizar satisfactoriamente.

Para lograr con éxito una transformación deben ocurrir tres cosas:

- Crear una visión capaz de llevar a la fuerza laboral a un nuevo mundo.
- Crear un compromiso con esta visión.

- Institucionalizar la nueva visión.

3. Confianza.- Los Líderes que ganen la confianza de sus seguidores obtienen credibilidad, la confianza es la llave que hace posible el trabajo en una organización. La empresa podrá obtener el éxito siempre y cuando obtenga la confianza total de sus colaboradores.

La confianza entre Líderes y seguidores no se puede realizar, si no existen dos condiciones:

- La visión del Líder debe tener un significado común, debe ser clara, atractiva y realizable.
- El Líder debe de ser claro, además de poseer cualidades personales que brinden confianza al trabajador, debe existir un respeto recíproco.

4. Trato.- El trato hacia las personas debe ser el más adecuado, el cual hace que se sientan bien en el trabajo que realizan, propiciando con ello un buen ambiente laboral.

El Líder deberá asimilar los siguientes aspectos:

- Aceptar a la gente tal cual es, no como le gustaría que fuera.
  - Aceptar los problemas y la relación humana en tiempo presente y no en pasado.
  - Tratar al colaborador de una forma equitativa, sin preferencias.
5. Creatividad e Innovación.- El Líder de excelencia busca la innovación a través del constante cuestionamiento de cómo mejorar la situación actual. Una innovación puede ser no aceptada en un principio pero en base al estudio que se realice ésta puede ser válida. Toda empresa que aspire a la

excelencia deberá mantener una innovación permanente, investigando las diferentes necesidades del mercado.

6. **Actitud positiva.**- El Líder de excelencia debe contar con la capacidad que le permita asimilar fracasos, aprendiendo de ellos y mantener una actitud positiva que le permita alcanzar el objetivo establecido.
  
7. **"Idealismo.**- "El Líder debe influenciar a sus colaboradores, para que trabajen más y mejor. El liderazgo de excelencia logra adoptar una relación positiva entre Líder-subalterno, lo cual origina un mejor ambiente laboral. El Líder de excelencia convierte a sus seguidores en Líderes comprometidos con la propia organización."(18)

## **2.14. Influencia sobre la elección del Estilo de Liderazgo**

Básicamente podemos citar tres aspectos claves para poder elegir un estilo de dirección adecuado y que a continuación mencionamos:

1. **Fuerza del Líder.-** La fuerza del Líder radica especialmente en las siguientes características personales (conocimientos, valores, experiencias y habilidades); ya que a través de estas características le será más fácil seleccionar su estilo de liderazgo.
2. **Fuerza del Colaborador.-** Las características que poseen los colaboradores juegan un papel relevante, ya que el estilo de liderazgo que se ejerza dependerá en gran medida del tipo de personal con que se cuente.

Podemos adoptar el liderazgo más viable (demócrata) si contamos con personal que reúna las siguientes características:

- **Es participativo**
- **Asume su responsabilidad adecuadamente**
- **Desea participar en la toma de decisiones**
- **Unifica su criterio con el de la empresa**
- **Cuenta con la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencia para desarrollar una mayor autoridad**

Podemos concluir una vez más que el estilo de liderazgo idóneo para alcanzar los objetivos organizacionales hoy por hoy es el demócrata, por lo que dejamos a juicio de las personas interesadas en el tema consideren a su elección el más adecuado.

3. **Fuerza de la Situación.-** Para elección del estilo de liderazgo, también es de gran importancia tomar en cuenta las fuerzas existentes como:

- El clima laboral
  
- El grupo específico de trabajo
  
- La naturaleza de la tarea
  
- Los factores ambientales

Si el gerente cuenta con la habilidad de influir en sus colaboradores, éste inclinará su estilo de liderazgo al empleado.

Si se encuentra en una situación donde sea necesario el aplicar un estilo enérgico, el estilo del liderazgo será inclinado hacia la tarea.

El grupo específico de trabajo influye directamente sobre la elección del estilo de liderazgo.

Si contamos con un grupo participativo, este grupo puede realizar sus labores sin la necesidad de una supervisión excesiva.

La naturaleza del problema y las presiones del tiempo, son factores situacionales que influyen directamente en el estilo de liderazgo. Si se encuentra en una situación en donde la toma de decisiones debe de tener mayor rapidez, se puede adoptar un estilo de liderazgo autoritario; esto suele pasar también cuando se requiere de un trabajo más especializado.

## **Referencias Bibliográficas**

- (9) OP.CIT., Fernando Arias Galicia, pag. 145
- (10) OP.CIT., Fernando Arias Galicia, pag. 146
- (11) IDEM
- (12) IDEM
- (13) Cornejo Miguel Angel  
Colegio de Graduados de Alta Dirección  
Editorial GradA, 4a Edición  
México 1994
- (14) OP.CIT., Stoner James A.F., pag. 440
- (15) IDEM

- (16) Gibson Ivancevich Donelli  
Organizaciones, Conducta, Estructura , Proceso  
Editorial Interamericana, 9ª Edición  
México 1995, pag. 220
- (17) OP.CIT., Gibson Ivancevich Donelli, pag. 226
- (18) OP.CIT., Comejo Miguel Angel pag. 90

## **CAPITULO III: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO**

### **3.1. Concepto e Importancia**

El objetivo primordial de la dirección es la de mantener una organización que funcione con efectividad, y para ello debe lograr que su Recurso Humano trabaje con eficiencia para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien, a través de la dirección se va a lograr que las cosas se hagan, lo importante es buscar la mejor forma de realizarlas, y como quien las va a realizar es el elemento humano, es conveniente conocerlo a fondo para que el Líder esté en la mejor posibilidad de desarrollar y poner en práctica todas sus habilidades que le ayuden a motivar a los colaboradores a manifestar actitudes positivas, tales como: cooperación, iniciativa, entusiasmo que a su vez facilita el desarrollo de aptitudes que contribuyan a mejorar e incrementar la productividad y eficiencia operacional.

Es importante que el Líder valore el papel que representa el recurso humano como fuente de esfuerzo productivo y esté consciente del efecto que sus prácticas directivas producen en todo colaborador.

No es precisamente que se deba propiciar un cambio radical en las personas, sino deben ajustarse conductas y adecuarlas a través de acciones que lleven a preparar el ambiente en el cual el colaborador a de encontrar su desarrollo.

En ocasiones se pretende lograr la cooperación de la gente sin considerar los motivos que llevan a una persona a participar en el esfuerzo por realizar una tarea, o bien se cree que estos motivos son los mismos que tiene la dirección.

Estas suposiciones, pueden llegar a formar la idea de que un empleado busca únicamente un buen sueldo. Pero el hombre es algo más que lo que su comportamiento puede decir a simple vista.

"Motivación viene de motivo, que a su vez viene del latino movere, motum, de donde también proceden móvil, motor, emoción, etc. Se define como el conjunto

de las razones que explican los actos de un individuo. Su campo lo forman los sistemas de impulso, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma. "(19)

"Incentivo; es un estímulo que desde afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa."(20)

La motivación está dentro de las personas y sólo puede surgir de ella, un dirigente debe procurar obtener un amplio conocimiento sobre la naturaleza de las personas determinando que acciones y mecanismos pueden ayudarle a transformar en acciones positivas las necesidades e impulsos de sus empleados, estimularlas y ayudarlas a desarrollar su capacidad potencial.

Por un lado, deben reconocer que todas las personas son diferentes, cada una con características y capacidades distintas a las de los demás, cada una de ellas forma un cúmulo de experiencias únicas y por tanto tiene una personalidad propia, lo que significa que aunque forme parte de un grupo pueden requerir de una dirección específica y un trato especial. Además, la gente no puede

desprenderse en ningún momento de sus conocimientos, aptitudes, sentimientos, experiencias, ya que es un todo integrado, y un lugar de trabajo no es la excepción, por lo que es conveniente reconocer que se está tratando con ese todo.

La dignidad, es otro aspecto de la naturaleza humana y todos los individuos esperan que se les trate con respeto, además de que se sienten importantes y esperan un reconocimiento por su labor.

Es también importante considerar, que el comportamiento de una persona está motivado por un punto de fuerzas, y que el Líder puede influir en la medida en que sus acciones realmente ayuden a satisfacer sus necesidades.

El estudio de la motivación humana, es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta para predecir y orientar la actividad propia y la ajena.

“Cuando los directivos entienden que las necesidades se encuentran ligadas al ámbito laboral y que no existe mejor lugar para satisfacer las necesidades personales, pueden emplearlo para edificar una organización altamente productiva. Por otra parte, si a los individuos se les muestra como la empresa y su trabajo pueden servirle para dar salida a sus energías, y representan una fuente de satisfacción para sus necesidades, éstos se transformarán en altamente productivos.”(21)

Por otro lado, a pesar de que las personas estén fuertemente influidas por sus experiencias pasadas, el individuo tiene la capacidad de cambiar e incrementar nuevos conocimientos, nuevas experiencias y ajustar actitudes, y es precisamente en este aspecto donde todo Líder puede ayudar.

“Aún cuando ya no esté en condiciones de modificar las influencias ambientales iniciales de los compañeros de trabajo, el directivo puede influir en el medio ambiente laboral y en la concepción que éstos tengan del medio. Si lo hace en forma constructiva, el directivo no sólo podrá cambiar en forma positiva el punto de vista de sus compañeros sobre su trabajo y actitud, sino que logrará mejorar el desempeño de la organización. El directivo puede ayudar a que sus colaboradores cambien algunos puntos de vista básicos y de mayor

trascendencia que ellos tienen sobre sí mismos, sobre los demás, sobre la organización y sobre su trabajo”(22)

### **3.2. Enfoques Gerenciales sobre la Motivación**

A lo largo de la historia han existido diferentes conceptos sobre la naturaleza humana, y por ende diferentes estilos de dirigir al recurso humano. Cada uno de estos estilos de pensamiento administrativo han determinado el hecho de que los directivos se inclinen por uno de estos modelos que a continuación se describen:

#### **3.2.1. Modelo Tradicional**

El hombre se consideraba como una máquina, la cual aceptaba indiscutiblemente la disciplina y las normas impuestas por la dirección.

De acuerdo al presente modelo X, los trabajadores no tenían más deseo que el de obtener dinero. Se suponía que el hombre no quería, además de que no podía, realizar más tarea que la que fuera asignada. Pocos hombres eran los que estaban dispuestos, a realizar actividades que requerían de creatividad y autocontrol. Por lo tanto, los trabajadores eran objeto de una supervisión y un control estricto para asegurar su buen desempeño. En estas circunstancias, las necesidades secundarias de las personas y sus emociones tenían que ser reprimidas. Los resultados de esta indiferencia hacia el ser humano y sus necesidades producían apatía, descuido, ineficiencia y por consiguiente baja productividad.

### **3.2.2. Modelo de Relaciones Humanas**

Este enfoque sobre los motivos humanos surge con los estudios que Elton Mayo realizó y con los cuales detectó que detrás del comportamiento que las personas mostraban había motivos un tanto diferentes de los que, hasta entonces, se

suponía que movían al hombre y los cuales cuando eran bien atendidos dentro de la organización ayudaban a aumentar el rendimiento.

Se percató de que el deseo de establecer lazos de amistad con sus compañeros de trabajo constituía uno de los tantos motivos, además de que la gente deseaba un reconocimiento a su labor, sentirse útil e importante. Se dio cuenta también de que la falta de atención que, hasta entonces había practicado la dirección para con el recurso humano, era contraproducente a sus propios intereses. Ahora era conveniente dar mayor atención a nivel individual y a nivel grupo, permitir una mayor participación, mayor libertad, mostrar mayor confianza y procurar dar retroalimentación, ya que de esta manera sería posible lograr un cambio de actitud.

### **3.2.3. Modelo de Recursos Humanos**

Este modelo considera que los motivos humanos van más allá que el de obtener un pago económico, como lo suponía el modelo tradicional y el deseo de obtener

satisfacción a través de su integración en grupos informales o por medio de la consideración que se les pudiera tener según el modelo de relaciones humanas; sino que también esos motivos incluyen la necesidad y la aspiración de realizar cosas valiosas, de obtener resultados significativos a través de su esfuerzo.

### **3.3. Teorías Motivacionales**

El Líder para poder satisfacer los requerimientos de su grupo de trabajo, debe saber cuáles son las carencias y demandas de éstos y qué hay detrás de su comportamiento. Es más fácil que las personas acepten la influencia, dirección y guía de un Líder si consideran que éste les ayudará a satisfacer sus necesidades.

El liderazgo involucra hoy por hoy un entendimiento de la motivación.

### 3.3.1. Teoría sobre la Motivación de Abraham Maslow

Maslow fue psicólogo humanista, y en 1954 propuso una teoría de la motivación que le hacía confiar en que las personas poseen una inclinación a desarrollar su potencial y buscar la autoactuación, y describe las necesidades o carencias que mueven al hombre y determinan su comportamiento. Establece que las personas se comportan en la forma en que consideran podrán satisfacer esas demandas internas (Anexo 2).

Estas necesidades están dispuestas en cinco niveles según su grado de importancia, desde las básicas o fisiológicas hasta las superiores o psíquicas.



1. **Necesidades Fisiológicas.-** Aquellas que son indispensables para sobrevivir: alimentarse, respirar, dormir, etc.
2. **Necesidades de Seguridad.-** Una vez que las anteriores han sido cubiertas en un nivel aceptable, surgen necesidades tales como: el sentirse libre de amenazas y temores, protección ante peligros físicos, seguridad económica, etc. Las acciones arbitrarias, el favoritismo, la indiferencia hacia el trabajador y la falta de comunicación pueden generar sentimientos de inseguridad y temor.
3. **Necesidades Sociales.-** El hombre necesita estar en interacción con la gente que le rodea, sean sus compañeros de trabajo, su superior o cualquier otra persona fuera del lugar de trabajo.

“En gran parte, el individuo espera encontrar en el ambiente laboral la satisfacción a sus necesidades sociales. Es obvio que también puede pertenecer a otras organizaciones fuera de su lugar de trabajo, pero debido a que la mayor parte del tiempo la dedica al trabajo, éste será el que con mayor intensidad satisfaga o deje de satisfacer esas necesidades. Y la satisfacción de las

necesidades sociales depende del comportamiento del grupo de colegas, así como del comportamiento del Líder.”(23)

El Líder eficaz habrá de prestar la atención debida a los miembros de su grupo de trabajo y se mantendrá en contacto con ellos, permitiendo que éstos experimenten un sentimiento de pertenencia.

Necesidades de Estima.- Estas ocupan el cuarto nivel e incluyen necesidades de aprecio y respeto de las personas con quien se tiene relación, además necesidades de reconocimiento, de saber que se es importante, de demostrar que se es capaz de obtener resultados valiosos y de contribuir.

El reconocer estas necesidades y saber estimular, ayuda a aumentar el amor propio en una persona y hacer posible ganarse una mejor actitud, y por lo tanto una mayor cooperación.

Necesidad de Autorrealización.- Estas ocupan el último nivel e incluyen el deseo de ver realizadas las ambiciones que se tienen, de crecer, de crear, de innovar.

Un estilo de liderazgo participativo puede propiciar la expresión de estas inquietudes, aprovechando así el talento de las personas.

El grado de importancia que se conceda a cada nivel dependerá de la fuerza de las necesidades insatisfechas.

### **3.3.2. Teoría sobre la motivación de Frederick Herzberg**

Esta teoría realizada en 1954, por el psicólogo Herzberg, desarrolla que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar éxito o fracaso; y explica cuales necesidades de las que tiene el ser humano, son satisfechas y hacen a una persona más productiva.

Según esta teoría el hombre no sólo tiene necesidades básicas o de supervivencia, sino que tiene necesidades que se relacionan con sus aptitudes y que le demandan realizar tareas que le proporcionen un desarrollo psicológico.

Establecen que un trabajo interesante es el medio por el cual un individuo puede aumentar su rendimiento, pues en él va a encontrar satisfacción a sus necesidades de logro, reconocimiento, de adquirir mayor responsabilidad, de crecimiento, etc.

También existen factores que conforman el contexto del trabajo, pero que no contribuyen a aumentar el deseo de una persona por realizar bien su trabajo y el autor los considera como "factores higiénicos y extrínsecos a la tarea: política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la remuneración, la seguridad, etc."(24)

Éstos sólo pueden asegurar o sostener un desempeño satisfactorio, pero no máximo.

Sin embargo, su ausencia o el proporcionarlos en forma inadecuada producen descontento en las personas.

El enriquecimiento de una tarea significa darle mayor sentido, de tal manera que la persona experimente un desarrollo psicológico y se disponga a dar algo más de si misma. Esto implica entre otras cosas, otorgar mayor libertad al colaborador para actuar y manejar problemas relacionados con su tarea, disminuir controles, etc.

Todos los directivos en cualquier nivel tienen la posibilidad de controlar estos factores, ya que algunos de ellos caen dentro de su área de responsabilidad y autoridad, por lo que el Líder puede poner en práctica ciertas acciones, de tal forma que los factores que el autor de esta teoría considera como verdaderos motivantes, sean estimulados y que los factores que ayudan a lograr un mayor rendimiento sean proporcionados en forma adecuada.

### **3.4. Teorías Gerenciales**

El autor Douglas McGregor planteó dos teorías, cada una de ellas contenida por suposiciones que la dirección de una empresa suele tener acerca de la

naturaleza humana y sus motivaciones, ideas que se dan por ciertas y en las que un dirigente basa sus acciones de mando.

### **3.4.1. Teoría X**

Los supuestos de esta teoría son:

1. "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana de rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere delegar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad."(25)

Se cree que el hombre tiene una predisposición a rechazar el trabajo y que por tal motivo es necesario valerse de medios coercitivos que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

El último supuesto, indica que las personas son conformistas y mediocres que actúan por conveniencia propia únicamente.

Lo que quiere decir, que la dirección bajo la teoría X utiliza instrumentos de control más que de estimulación, pues no toma en cuenta que el hombre tiene necesidades de carácter social y personal que no precisan de un reconocimiento material.

Las necesidades de la dirección se anteponen a las necesidades de los empleados. El trabajador debe seguir y cumplir con los planes, programas y reglas impuestas, lo que quiere decir, que no toman ninguna decisión y no tienen libertad de acción.

La práctica constante de estas acciones puede dar como resultado el desempeño previsto, pero no llega a retar a las personas, a que utilicen todo su potencial. Al atender únicamente las necesidades materiales, el resto de las necesidades seguirán estando presentes en las personas y por consiguiente su insatisfacción continuará reflejándose en su conducta, lo que estará logrando es hacer tolerables las labores, más no estará avivando el tipo de esfuerzo del que mucha gente es capaz.

“Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que son hoy importantes para ellas, se comportan exactamente de la manera que fácilmente puede predecirse, es decir, pueden con indolencia, apatía, renunciar a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios y entablar demandas excesivas de beneficios económicos.”(26)

### **3.4.2. Teoría Y**

Los supuestos de esta teoría son:

1. "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego y el descanso.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa para resolver problemas de la organización, es característica de grandes, no pequeños sectores de la población."(27)

Reconoce que el individuo muestra ciertas aptitudes y actitudes que utiliza para satisfacer sus propias demandas y las de la organización. Establece que las aversiones que el hombre pudiera tener son producto de las malas experiencias y limitaciones por las que ha pasado y no de su naturaleza humana.

Una de las capacidades que reconoce en las personas es practicar una dirección y control de sí mismas, sin necesidad de una supervisión externa, por lo que considera que para obtener la cooperación de éstas no es conveniente valerse de la autoridad como único medio para ejercer influencia y tampoco en todas las circunstancias.

El estilo de dirección basado en esta teoría toma en consideración las motivaciones y los anhelos de los empleados y busca integrar esto con los de la organización.

### **3.5. Tipos de Colaboradores**

De la misma manera que un directivo puede ejercer un liderazgo autócrata, paternalista, indiferente o demócrata, un empleado puede considerarse como activo, pasivo, conformista o conflictivo según sean sus actitudes.

Al observar la forma en que los participantes colaboran en grupo de trabajo, es posible determinar algunas características generales en base a las actitudes que adoptan en el grupo, en la inteligencia de que no existen tipos puros, sino que algunas actitudes primordiales de las personas las sitúa dentro de algún grupo especial. Estas características son:

1. Activo.- Es una persona dinámica, capaz de desarrollar gran actividad, que gusta de participar en la toma de decisiones, que busca producir cosas aportando ideas con iniciativa. Muestra una actitud positiva en todos los sentidos, hacia su trabajo y sus compañeros.

2. **Pasivo.-** Es una persona que, a diferencia de la anterior, espera que se le marque el camino a seguir, depende de los demás y no es capaz de adelantarse a otras personas; no busca nuevas experiencias.
  
3. **Conformista.-** Este tipo de personas aun cuando generalmente muestran una actitud de espera, si llega a aportar ideas, sólo que no confían en su capacidad, por lo que fácilmente se dejan convencer y terminan por seguir e imitar a sus compañeros, se sujetan a la decisión de los demás sin reparar en las ventajas o desventajas de ésta.
  
4. **Conflictivo.-** Es una persona pesimista y con actitud negativa que en lugar de cooperar ocasiona problemas.

### **3.6. Productividad de la Organización**

La productividad significa obtener máximos resultados y se define como: "La relación entre la productividad de bienes y servicios y los insumos de recursos humanos y no humanos usados en el proceso de producción". (28)

Implica obtener con eficacia y eficiencia la calidad requerida en los bienes y servicios. En la lista de los recursos necesarios para obtener los productos o servicios se encuentra el recurso humano quien controla y utiliza a los demás recursos sean equipos, instalaciones, métodos, procedimientos, etc. La efectividad en el manejo de los insumos puede lograrse en la medida en que el capital humano sea productivo, en el sentido de que esté dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, a progresar, a mejorar de manera constante y además de que sea capaz de combinar y utilizar esos recursos, es decir, de que quiere y puede hacer las cosas.

Las ventajas de la productividad en una organización son muchas y éstas pueden ser tanto tangibles como es el caso de mayores utilidades: menores costos, menor volumen de desperdicios, etc; como intangibles: aumento en la creatividad de las personas, mayor cooperación, mejor comportamiento, mejor satisfacción en el trabajo, etc.

La dirección opera sobre recursos materiales y técnicos a través de la gente, lo que indica que la productividad es el resultado de un logro humano.

## Referencias Bibliograficas

- (19) Rodriguez Estrada Mauro  
" Motivación al trabajo"  
Edit. El Manual Moderno . Decima Segunda Edición  
México 1997 pag.16
- (20) IBIDEM Pag. 17
- (21) Bain David  
"Productividad, la solución a los problemas de la empresa"  
Edit. Mc Graw Hill Décima Edición  
México 1994 pag. 28-29
- (22) IBIDEM Pag. 43

- (23) OP.CIT. Bain David pag. 41
- (24) Herzberg, Frederick  
" Una vez más como motiva usted a su personal"  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas  
México 1989 pag. 303
- (25) Mc. Gregor, Douglas  
" El aspecto Humano de las empresas"  
Edit. Diana, Décima octava impresión  
México 1994 pag. 43-44
- (26) IBIDEM pag. 51
- (27) IBIDEM pag. 57-58

(28)

Folleto Colegio de Bachilleres Edit. Trillas

México 1993 pag. 38

## **CAPITULO IV: MANPOWER DE MÉXICO**

### **4.1. Introducción**

El talento humano, hoy en día, juega un papel relevante en toda organización, ya que es éste el que da la razón de ser y crecimiento de toda empresa.

El gran interés que tiene Manpower por incorporar personal con gran potencial a las organizaciones, ha forjado una misión y visión orientadas a satisfacer las necesidades de reclutamiento y selección de personal para cumplir con las expectativas y objetivos de los clientes.

### **4.2. Origen de Manpower**

Éste se dio en el año de 1948 cuando dos socios de un despacho de abogados (uno de ellos Elmer Winter), se ven en la necesidad de contar con una persona que

trabaje temporalmente para ellos (en el puesto de secretaria), para llevar a cabo el proyecto que tenían en ese momento.

En base a pláticas con amigos cercanos descubren que esta necesidad es generalizada en una época donde el factor servicio no es aún reconocido como tal; por lo tanto, ellos son los pioneros de la era de los servicios Manpower.

Es así como surge Manpower, la cual se constituye como una agencia de personal brindando un servicio que consistiría en contratar personal temporal, pagándole a cada empleado por hora según las necesidades de la empresa.

En el año de 1953, es contratado como publicista Michel Fromstein quien, mostrando su gran capacidad de trabajo, más tarde es reconocido como un fenómeno en el manejo del empleo temporal, siendo nombrado como presidente de Manpower Inc.

Manpower, Corporativo líder en servicio de personal temporal ocupa el lugar número 183 de las 500 empresas más importantes de E.U.A. a 50 años de su fundación. A nivel mundial Manpower cuenta con más de 3000 oficinas, en más de 50 países con más de 1.6 millones de empleados en el mundo.

En el mes de abril de 1999 Manpower Inc. decide contratar los servicios de un nuevo talento quien aportaría ideas innovadoras cuya capacidad y visión propiciarían estar a la vanguardia y dar un cambio radical que marcaría la nueva era como Líder mundial. Su nombre es Jeffrey Joerres, quien a partir de esta fecha toma el mando, retirándose Michel Fromstein.

Manpower busca mantenerse como empresa Líder en el ramo del manejo de personal temporal, mejorando día a día la calidad de todos los servicios que ofrece a nivel mundial.

#### **4.2.2. Manpower en México**

Manpower México, abrió su primera sucursal en 1969 ofreciendo sólo el servicio de personal temporal. En el período de 1969-1984 se contaba con 45 empleados temporales y sólo tenía 3 competidores (Great Team Empresarial, S.A. de C.V., Adecco y Exser de México (ADECCO)).

En el período de 1985-1991 se abrió la primera oficina en el Interior de la república y algunas oficinas en el D.F., contaban con 1500 empleados temporales y tenían 50

competidores. Iniciando así, el servicio de Wagemaster (administración de Nómina por día).

En el período 1992-1996 contaba con 9000 empleados temporales y tenían 100 competidores. Durante este período se abrieron 6 sucursales foráneas y se lanzó el concepto de Home Office (trabajo desde casa), habiendo 6 de éstas mismas.

Y en 1996 se lanza el concepto de Outsourcing (Administración del personal de alguna área de la empresa del cliente).

En el período 1997-1999 cuentan con 16000 empleados temporales y contaban con 150 competidores.

En este período entran las cuentas de Afore Bancomer y Alestra, por lo que se abrieron sucursales en 32 ciudades.

Se da la apertura de Payrolling (Encargarse de la Administración del personal para el pago de nóminas), Cuentas Globales, Tecman (área de la empresa que da soporte a las sucursales atendiendo exclusivamente requerimientos de Personal

experto en tecnologías de la información, hablando el mismo idioma que el de los clientes) y oficinas en Centro América.

Actualmente son la empresa a nivel mundial:

No. 4 en crecimiento en capital contable

No. 8 en crecimiento en utilidades

No. 12 en eficiencia

No. 40 en rentabilidad

No. 171 en importancia

No. 4 en crecimiento de ventas

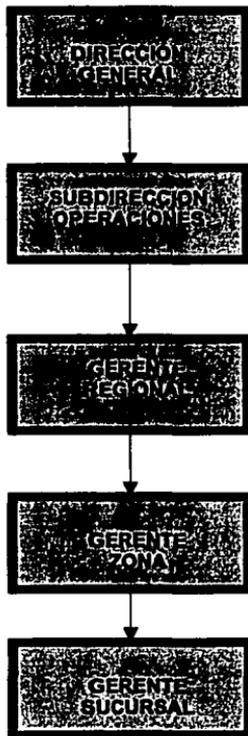
No. 10 en crecimiento de activos

No. 27 en crecimiento de empleados

No. 47 en rendimiento de la inversión

No. 1 en compromiso de calidad con los clientes

### 4.3. Esquema Organizacional (Anexo 3)



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. **Dirección General.-** Asume la responsabilidad principal y una extensa red de interacción que permite mantener una comunicación y atención directa con los clientes, manejando con ellos la mercadotecnia, ventas, imagen corporativa y la más alta calidad en el servicio. Planea, controla y supervisa las áreas administrativas, financieras y de operación en la empresa y busca un equilibrio en el recurso humano interno de la organización, alcanzando así, un nivel alto de competitividad y productividad en el logro de los objetivos generales de la misma.
  
2. **Subdirección Operación.-** Es la responsable de dar el mejor servicio a los clientes con una negociación directa y detectando sus necesidades; ofrece con seguridad la atención que en el área de operaciones se ejecuta; y también, una administración de personal adecuada cubriendo las expectativas propias del puesto requerido y los objetivos de la empresa; se da a la tarea de supervisar los procesos de soporte a la operación y adiestramiento, para dar como resultado el logro de los objetivos específicos del área de administración de nómina. Se encarga de capacitar a sus colaboradores para tener mayor productividad en la dirección de las actividades y obligaciones de cada uno de ellos.
  
3. **Gerente Regional.-** Responsable de realizar presentaciones y pláticas a nuevos prospectos, elaborar el presupuesto de ventas, fomentar las relaciones públicas, capacitar a la gente que depende de la región, además de supervisar a los cinco

principales clientes de la región, la cobranza de la región y soporte de la operación.

4. Gerente de Zona.- Responsable de dar seguimiento y atención a los requerimientos de las sucursales a su cargo, controlar el presupuesto de gastos de las sucursales, atender a los cinco clientes más importantes de su zona, desarrollar la logística de reclutamiento masivo.
  
5. Gerente de Sucursal.- Responsable de abrir fuentes de reclutamiento, control diario de órdenes de su sucursal, seguimiento a la cobranza, atención a clientes, aclaraciones a corporativo y administración de la sucursal.

El presente organigrama en el anexo 3, es considerado lineal, ya que las operaciones de esta organización son acordes a las necesidades operacionales de Manpower de México. Por otro lado, referimos que dicha estructura organizacional está enfocada específicamente al área de la operación, no obstante de existir otras áreas funcionales que se relacionan con la operación como son: Mercadotecnia, Seguro Social, Soporte a la Operación, Contabilidad, Métodos y Procedimientos, Sistemas y Capacitación.

#### **4.4. Filosofía**

Actualmente, las empresas triunfan o fracasan, debido a la calidad de sus productos y del servicio que ofrecen al cliente. Durante los últimos años muchas empresas han mejorado la calidad de sus productos; sin embargo, no se han esforzado por mejorar el trato al cliente, aun cuando se pierden más clientes por ofrecer un mal servicio que por vender un producto deficiente. La supervivencia de las empresas y la seguridad del empleo peligran cuando el servicio es deficiente.

En Manpower, el servicio excelente significa, el trato, servicio y el apoyo que los empleados de una empresa prestan al cliente y a sus compañeros de trabajo. Y este comportamiento requiere de:

- Disposición para satisfacer al cliente.- Se cumple con las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades de personal.
- Énfasis en la calidad del trabajo.- Para Manpower es importante la calidad en el servicio, ya que es así como ha logrado la mayor demanda en el mercado nacional y es la llave para el éxito.

- **Actitud positiva.-** Para el logro de resultados óptimos es importante que las personas que trabajan en Manpower cuenten con una mentalidad positiva y que a su vez den un buen servicio.
  
- **Preocupación por sus compañeros (de trabajo).-** El apoyo hacia los compañeros de trabajo es una actitud importante para que el trabajo en equipo salga bien y que en común se tengan buenos resultados.

Manpower tiene el propósito de continuar siendo la mejor proveedora de empleos temporales y una de las empresas más destacadas del mundo en ofrecer calidad de servicios a los clientes. Y con esto, se espera que sea la meta que se pueda "compartir –unidos- valorando a los clientes".

Manpower ha creado la serie Calidad en el Trabajo, para ayudar al personal a aumentar la conciencia de servicio e incrementar el valor en el mercado laboral.

#### **4.5. Misión**

La misión de Manpower es proporcionar la más alta calidad en servicios de Recursos Humanos a nuestros clientes, respondiendo a sus expectativas.

#### **4.6. Valores y Principios**

Alrededor de la misión, Manpower coloca los valores que le permiten delimitar con mayor precisión su guía de acciones.

1. Excelencia.- Ofreciendo el mejor servicio siempre con valor agregado.
2. Liderazgo.- Orientado al desarrollo de su gente, obteniendo siempre resultados del más alto nivel.
3. Trabajo en equipo.- Enfocado al servicio y la obtención de resultados integrales.

4. Actitud de servicio.- Con una alta capacidad de respuesta orientada a la satisfacción total del cliente y el manejo de sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.

Sus valores son la esencia de la empresa. Cada palabra se debe asumir como parte de la vida de quien trabaja en Manpower, el concepto que representa cada valor, lo deben reflejar con acciones y compromisos.

Manpower es una industria de personal temporal y tiene una alta reputación internacional no sólo por la cantidad de oficinas, volumen de ventas en dólares, número de empleados temporales, clientes, sino también por sus altos estándares de ética. Por lo mismo, mantener esta reputación es esencial para conservar el nivel de competitividad que hasta hoy se ha logrado. De esta manera Manpower y todos sus empleados deberán regirse con las normas éticas y legales para la realización de todas las actividades o decisiones hechas a nombre de la organización.

El objetivo de lo anterior, es dar a conocer los principios que regirán el comportamiento y la conducta de los empleados de Manpower.

Y se define de la siguiente manera:

1. El término "empleado" incluye también a sus familiares.
2. Se entenderá como familiares a: él o la cónyuge del empleado, los padres, hijos, los padres del cónyuge, hermanos sus esposos o esposas, así como cualquier persona que viva en la residencia del empleado.
3. El término "persona" abarca a toda persona física o moral (empresa, corporación, sociedad y/o entidad) con que la empresa tenga relación de negocios.

#### **4.7. Objetivos Institucionales**

- Desarrollar una empresa digna para sus empleados.
- Establecer un sistema de comunicación más eficaz para atender los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos.

- Adaptar los sistemas y servicios a las necesidades de los clientes.
- Mantener el principio de Calidad Total en todas las acciones de la empresa.

Dichos objetivos son orientados a lograr la rentabilidad de la empresa.

## **CAPITULO V: INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **5.1. Planteamiento del Problema**

La presente Investigación se realizó en las oficinas de Manpower México; teniendo como finalidad comprobar si se lleva a cabo la función de un liderazgo efectivo, por parte de los directivos de las Sucursales de la Zona Norte, Centro, Sur, D.F. y área metropolitana. Esta organización está conformada por las siguientes 13 oficinas:

- |                   |                  |                 |
|-------------------|------------------|-----------------|
| 1. Naucalpan      | 6. Reforma       | 11. Chapultepec |
| 2. Bosques        | 7. Polanco       | 12. Santa Fé    |
| 3. Zona Rosa      | 8. Cuautitlán    | 13. Lomas       |
| 4. Miguel Laurent | 9. Vallejo       |                 |
| 5. Plaza Inn      | 10. Tlalnepantla |                 |

Este estudio surge por la necesidad de mejorar hoy por hoy la calidad del servicio tanto de nuestros clientes externos como internos.

## **5.2. Hipótesis**

¿El liderazgo gerencial es una herramienta clave para incrementar la productividad, contribuyendo así al logro de los Objetivos Organizacionales de Manpower México?

Dado el Planteamiento de la Hipótesis, se determinaron dos tipos de Variables:

- A) Variable Dependiente: Incrementar la productividad, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.
- B) Variable Independiente: El liderazgo gerencial como herramienta clave.

### **5.3. Universo**

La presente investigación la constituyen 13 oficinas administrativas que conforman la Zona Norte, Centro y Sur; en el D.F. y Área Metropolitana.

### **5.4. Muestra**

Para afirmar o negar la hipótesis de nuestra Investigación, se tomó el 100% del total del Universo; el cual equivale a 13 Oficinas por 20 preguntas, que será igual a 260 preguntas afirmativas y negativas.

### **5.5. Cuestionario**

Instrumento que consta de 20 preguntas de formulación abierta y cerrada.

## 5.6. Tabulación

Elegimos el método de porcentaje, por ser el más usual. Consiste en tomar como base 13 Oficinas, que multiplicadas por 20 preguntas del cuestionario, nos arrojan un total de 260 respuestas afirmativas y negativas.

En donde podemos decir que un porcentaje es la relación que se establece entre una de las partes con respecto al todo o total multiplicado por 100.

Si al grupo global de oficinas lo dividimos en dos subgrupos (afirmativo-negativo, no contestaron), el cociente que resulta de dividir el número de afirmaciones en relación al total de oficinas, y multiplicado por 100, nos indicará el número de afirmaciones por cada 100 oficinas de ese grupo:

## CUESTIONARIO

1. ¿ Sabe lo que es un Líder? SI ( ) NO ( )
2. ¿ Sabe usted lo que es el liderazgo? SI ( ) NO ( )
3. ¿ Conoce usted algunas de las características que debe tener todo buen Líder? SI ( ) NO ( )

Cuales son: \_\_\_\_\_

4. ¿ Considera usted al liderazgo, una herramienta clave para lograr la eficiencia y calidad en el servicio al cliente? SI ( ) NO ( )
5. ¿ Sabe usted lo que significa liderazgo efectivo? SI ( ) NO ( )
6. ¿ Usted considera necesario aplicar un liderazgo efectivo para cumplir con los objetivos organizacionales de Manpower? SI ( ) NO ( )
7. ¿ Conoce usted los 4 tipos de Líder más comunes que existen dentro de una organización? SI ( ) NO ( )
8. Considera usted que el tipo de Líder demócrata es el más adecuado para alcanzar los objetivos de Manpower? SI ( ) NO ( ) Cuales son: \_\_\_\_\_
9. ¿ Cree Usted estar ejerciendo un buen papel de Líder en el desempeño de las actividades inherentes a su puesto? SI ( ) NO ( )
10. ¿ Sabe usted lo que significa el liderazgo situacional? SI ( ) NO ( )
11. ¿ Conoce usted la diferencia entre un jefe y un Líder? SI ( ) NO ( ) Cuales son: \_\_\_\_\_

12. ¿ Considera usted que todo Líder debe delegar autoridad o compartir ésta para lograr los objetivos? SI ( ) NO ( ) ¿ Por qué?: \_\_\_\_\_
13. ¿ Cree usted que existan buenos líderes en Manpower? SI ( ) NO ( ) ¿ Por qué?: \_\_\_\_\_
14. ¿ Considera usted que los Líderes de Manpower deben ejercer una autoridad lineal sobre sus áreas operacionales? SI ( ) NO ( ) ¿ Por qué?: \_\_\_\_\_
15. ¿ Considera usted que todo Líder debe llevar a cabo la aplicación del proceso administrativo para cumplir con los objetivos de Manpower? SI ( ) NO ( ) ¿ Por qué?: \_\_\_\_\_

16. ¿ Conoce usted lo que es la dirección como elemento del proceso administrativo? SI ( ) NO ( )

¿ Por qué?: \_\_\_\_\_

17. ¿ Considera que la dirección y el liderazgo asumen la misma función, para el logro de los objetivos organizacionales? SI ( ) NO ( ) ¿ Por qué?: \_\_\_\_\_
18. ¿ Considera usted que al aplicar un buen liderazgo gerencial contribuye al incremento de la productividad y eficiencia operacional dentro de Manpower? SI ( ) NO ( ) ¿ Por qué?: \_\_\_\_\_
19. ¿ Conoce usted el término de motivación Gerencial? SI ( ) NO ( )
20. ¿ Considera usted que la motivación, juega un papel relevante, que debe de asumir todo Líder, para guiar adecuadamente a su equipo de colaboradores, al cumplimiento de los objetivos? SI ( ) NO ( )

¿ Por qué?: \_\_\_\_\_

Afirmativas . . . . 233

Negativas . . . . 16

No contestaron . . . 11

Total . . . . 260

$$\begin{aligned} \% \text{ de Afirmativas} &= \frac{\text{número de afirmativas (100)}}{\text{Total de respuestas}} = \frac{233}{260} = (100) \\ &= \mathbf{89.62} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% \text{ de Negaciones} &= \frac{\text{número de negaciones (100)}}{\text{Total de respuestas}} = \frac{16}{260} = (100) \\ &= \mathbf{6.15} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% \text{ de No Contestaciones} &= \frac{\text{número de no contestaciones (100)}}{\text{Total de respuestas}} = \frac{11}{260} = (100) \\ &= \mathbf{4.23} \end{aligned}$$

Simbólicamente se puede expresar al conjunto de afirmaciones por n1, al conjunto de negaciones por n2, al conjunto de no contestaciones por n3 y al conjunto total por N:

Afirmativas:  $n_1 = 233$

Negativas:  $n_2 = 16$

No contestaron:  $n_3 = 11$

Suma:  $N = 260$

$$\% \text{ de Afirmaciones} = \frac{n_1}{N} (100)$$

$$\% \text{ de Negaciones} = \frac{n_2}{N} (100)$$

$$\% \text{ de No Contestaron} = \frac{n_3}{N} (100)$$

La suma de porcentajes de subconjuntos de unidades será siempre igual a 100:

$$\frac{n_1}{N} (100) + \frac{n_2}{N} (100) + \frac{n_3}{N} (100) = \frac{n_1}{N} + \frac{n_2}{N} + \frac{n_3}{N} 100 = 100$$

NO. DE PREGUNTA	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Afirmativo	13	100 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
2	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	1	7.70 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
3	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	2	15.39 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
4	Afirmativo	13	100 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
5	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	2	15.39 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
6	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	2	15.39 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
7	Afirmativo	10	76.91 %
	Negativo	2	15.39 %
	No Contesto	<u>1</u>	<u>7.70 %</u>
	Total	13	100 %
8	Afirmativo	10	76.91 %
	Negativo	1	7.70 %
	No Contesto	<u>2</u>	<u>15.39 %</u>
	Total	13	100 %

NO. DE PREGUNTA	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>1</u>	<u>7.70 %</u>
	Total	13	100 %
10	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>2</u>	<u>15.39 %</u>
	Total	13	100 %
11	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	2	15.39 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
12	Afirmativo	13	100 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
13	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>1</u>	<u>7.70 %</u>
	Total	13	100 %
14	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	2	15.39 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
15	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>1</u>	<u>7.70 %</u>
	Total	13	100 %
16	Afirmativo	11	84.61 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>2</u>	<u>15.39 %</u>
	Total	13	100 %

NO. DE PREGUNTA	INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	1	7.70 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
18	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>1</u>	<u>7.70 %</u>
	Total	13	100 %
19	Afirmativo	12	92.30 %
	Negativo	1	7.70 %
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %
20	Afirmativo	13	100 %
	Negativo	0	0
	No Contesto	<u>0</u>	<u>0</u>
	Total	13	100 %

### 5.6.1. Interpretación de Resultados

Del cuestionario que se les aplicó a los Directivos de las Sucursales de la zona norte, centro y sur, de las oficinas de Manpower México del D.F. y área metropolitana, se puede interpretar los siguientes resultados:

- **Pregunta No. 1.-** Se pudo constatar que el 100 % de las personas entrevistadas si saben lo que significa el término Líder, esto quiere decir que los Directivos de Manpower México, sí ejercen dicho cargo para el buen desempeño de las funciones inherentes a su puesto.
- **Pregunta No. 2.-** Se les preguntó si saben lo que es el liderazgo, contestando afirmativamente el 92.30 % del total de las personas entrevistadas, mientras que el 7.70 % de los directivos entrevistados no conocen lo que significa liderazgo.
- **Pregunta No. 3.-** Se les cuestiona si conocen algunas de las características que debe tener todo buen Líder para el buen desempeño de sus funciones; por lo que el 84.61 % contestó afirmativamente y el 15.39 % las desconoce.
- **Pregunta No. 4.-** Se les preguntó si realmente consideraban el liderazgo como herramienta clave para mejorar la eficiencia y calidad en el servicio al cliente; por lo que, el 100 % de los Directivos entrevistados contestaron afirmativamente, esto quiere decir que el liderazgo juega un papel clave para lograr altos índices de eficiencia y calidad en el servicio.

- **Pregunta No. 5.-** Se les formuló la pregunta con la finalidad de saber si sabían el significado de liderazgo efectivo; por lo que, el 84.61 % de los entrevistados si conocen el término, mientras que el 15.39 % lo desconocen.
- **Pregunta No. 6.-** Se cuestionó si es necesario aplicar un liderazgo efectivo para cumplir con los objetivos organizacionales de Manpower México; obteniendo el 84.61 % del total de los entrevistados que si lo consideran necesario, mientras que el 15.39 % contestaron negativamente.
- **Pregunta No. 7.-** Se les cuestionó si conocen los estilos del Líder más representativos de una organización; por lo que, el 76.91 % del total de los Directivos entrevistados si lo conocen, el 15.39 % los desconocen por completo y el 7.70 % no contestó.
- **Pregunta No. 8.-** Se preguntó si se consideraba el estilo de liderazgo demócrata como el más idóneo para alcanzar los objetivos de Manpower México; por lo que el 76.91 % no lo consideran como el más apropiado, el 7.70 % contestó negativamente y el 15.39 % se abstuvo de contestar.
- **Pregunta No. 9.-** Se les formuló la pregunta con la finalidad de saber si están ejerciendo un buen papel de Líder para el óptimo desempeño de sus funciones

inherentes a su puesto; y el resultado fue que el 92.30 % si lo llevan a cabo, mientras que el 7.70 % no contestó.

- Pregunta No. 10.- Se les cuestionó a los Directivos de Manpower México si conocían el significado del liderazgo situacional; de los cuales el 84.61 % si lo conocen y el 15.39 % no contestaron dicho cuestionamiento.
- Pregunta No. 11.- La pregunta se formuló con la finalidad de constatar si los Directivos conocían la diferencia que existe entre ser jefe y Líder; obteniendo que el 84.61 % de los entrevistados si lo conocían, mientras que el 15.39 % los desconocen.
- Pregunta No. 12.- Con este cuestionamiento obtuvimos un 100 % de respuestas afirmativas acerca de que todo Líder debe delegar autoridad y compartir la responsabilidad con su equipo de trabajo.
- Pregunta No. 13.- Basándose en el cuestionamiento acerca de la existencia de buen liderazgo en Manpower México, se obtuvo un 92.30 % que opina que si hay liderazgo, mientras que el 7.70 % se abstuvo de contestar.

- Pregunta No. 14.- Se cuestionó si era viable, hoy por hoy, la autoridad lineal en las áreas operacionales de Manpower México, obteniendo como resultado afirmativo el 84.61 % para ejercer dicha autoridad y el 15.39 % lo consideran negativo.
- Pregunta No. 15.- Se preguntó si era necesaria la gestión administrativa por parte de los Directivos de Manpower México para el cumplimiento de los objetivos institucionales, obteniendo un resultado afirmativo del 92.30 % y un 7.70 % no contestó.
- Pregunta No. 16.- Se cuestionó si conocían la función de dirección como parte del proceso administrativo; obteniendo un 84.61 % como respuesta afirmativa y el 15.39 % se abstuvo.
- Pregunta No. 17.- De acuerdo a la relación entre la dirección y el liderazgo para el logro de objetivos organizacionales, se concluyó que el 92.30 % considera que si existe relación entre las dos para el logro óptimo de objetivos; mientras que el 7.70 % considera que no lo es.
- Pregunta No. 18.- Se preguntó a cerca de la manera de incrementar la productividad y eficiencia operacional dentro de Manpower México, logrando un

92.30 % de afirmación en la aplicación de un buen liderazgo, mientras que el 7.70 % se abstuvo de contestar.

- Pregunta No. 19.- Se preguntó a los altos ejecutivos si conocían el término de Motivación Gerencial; de lo cual pudimos obtener una respuesta afirmativa del 92.30 % de los entrevistados y un 7.70 % no contestó.
- Pregunta No. 20.- Se cuestionó si la motivación jugaba un papel relevante para todo Líder y sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos; y el 100 % de los entrevistados estuvo de acuerdo.

### **5.6.2. Comprobación de la Hipótesis**

Para efecto de la presente investigación, se consideró necesario formular una hipótesis de acuerdo al tema motivo de estudio, para que éste tenga validez y autenticidad.

Es por eso que a continuación se comprueba la hipótesis planteada desde su inicio.

En el cuestionario aplicado a los directivos de Manpower México en las preguntas número 4 y 18, se comprueba la hipótesis, ya que efectivamente se considera al Liderazgo Gerencial como una herramienta clave para incrementar la productividad contribuyendo al logro de los objetivos de Manpower México.

## **5.7. Metodología utilizada para el desarrollo de la investigación**

### **Hipótesis**

La hipótesis que se planteó fue la siguiente:

El Liderazgo Gerencial es una herramienta clave para incrementar la productividad, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales de Manpower de México.

**Determinación de Variable Dependiente e Independiente, las cuales, se sacaron en base a la hipótesis:**

**Variable Dependiente.- Incrementar la productividad, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y la Variable Independiente.- El Liderazgo Gerencial como una herramienta clave.**

**Determinación del preíndice con base en las variables dependiente e independiente.**

### **Recopilación de datos**

Las fuentes de información que se utilizaron fueron: libros, folletos, revistas, entrevistas, apuntes, información de gerentes de diferentes empresas del Sector Privado, Grupo FEMSA, Good Year Oxo y Ameri.

### **Procesamiento de datos**

Se llevó a cabo mediante la utilización de fichas bibliográficas.

### **Interpretación de la información**

Se analiza que el desarrollo teórico y práctico fueron coherentes.

La utilización de los métodos lógicos deductivo e inductivo.

### **Comunicación**

En ésta se dio un ordenamiento (Índice).

## **Solución**

Se dan las sugerencias o recomendaciones que se creyeron pertinentes o principales en esta investigación.

En el presente trabajo se contemplaron los temas de más relevancia acorde a nuestro Universo planteado en la hipótesis. Temas posiblemente importantes que no se analizaron en la presente investigación, se les deja a nuestros compañeros que se interesen en el tema para que lo apliquen según sus necesidades e intereses.

## **CONCLUSIONES:**

1. En si el Liderazgo Gerencial es una herramienta trascendental que permite la consecución de objetivos departamentales y generales de toda organización.

Se recomienda hoy por hoy se aplique esta herramienta en todos y cada uno de los niveles jerárquicos de una empresa, optimizando al máximo los recursos de la misma con la finalidad de mejorar e incrementar la eficiencia y productividad operacional de todo organismo social.

2. Podemos decir que todo Líder debe aplicar con verdadero éxito las habilidades Gerenciales que éste posee, para dar cumplimiento satisfactorio a los objetivos departamentales y organizacionales, acorde a su área de responsabilidad.

Se sugiere que todo Líder mantenga excelentes niveles de comunicación, persuasión e influencia para con su equipo de trabajo, logrando con ello una confianza plena para el buen desempeño de las actividades encomendadas a cada colaborador.

3. Se ha determinado que la Administración se da en todo organismo social por lo que el éxito de todo ente económico depende en gran medida de los Líderes que están al mando de la misma.

Se sugiere que todo Líder debe aplicar la gestión administrativa y proceso administrativo con la finalidad de optimizar y eficientar al máximo los recursos con que cuenta toda organización, para cumplir con los objetivos previamente establecidos.

4. Se ha determinado que todo Líder debe adoptar una postura exitosa de acuerdo a la situación y ambiente laboral que se presente de su equipo de colaboradores.

Podemos afirmar que el mejor estilo de liderazgo a emplear es el de "Líder Demócrata", que permite la participación activa del grupo, así como la aceptación de opiniones y críticas, con lo cual se mejora tanto el desempeño de cada uno de los colaboradores como el del trabajo en equipo.

5. Se dice que todo Líder tiene una conciencia bien definida de la responsabilidad y cargo que asumirá frente a su equipo de colaboradores, ya que dedicará gran parte de su tiempo en transmitir conocimientos y experiencias personales para dirigir a su grupo de trabajo.

Por lo cual sugerimos el establecimiento de relación e integración entre los miembros del grupo para lograr con mayor éxito los objetivos organizacionales, esto significa que todo Líder hoy por hoy debe mantener una buena comunicación, armonía y contacto con sus colaboradores.

6. La mayoría de los colaboradores confunde los términos de Administrador, Jefe y Líder, ya que en apariencia los tres tienen las mismas funciones, pero no las mismas habilidades.

De acuerdo a la Investigación realizada se opta por la postura del Líder, ya que éste tiene la capacidad visionaria y predica al 100% con el ejemplo.

7. Se ha comprobado que administrar es hacer a través de otros; es decir, a través de un buen estilo de dirección de personal da cumplimiento a las metas establecidas.

Todo equipo de trabajo que ha logrado modificar su comportamiento y conducta hacia el cumplimiento de ciertas metas, obtendrá resultados satisfactorios para las actividades asignadas, esto quiere decir que todo líder que emplee un buen estilo de liderazgo y motivación asegurará con éxito los objetivos determinados.

Se recomienda conocer a fondo las actitudes de los colaboradores como su comportamiento, grado de aprendizaje, lealtad a la organización y su equipo de trabajo, consentimiento de lo que se tiene que lograr y sobre todo mantener una buena relación de compañerismo, ya que al influir paulatinamente en el comportamiento de los mismos se logrará incrementar la productividad y eficiencia operacional, y con ello formar verdaderos Líderes de éxito.