



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“EL LIDERAZGO COMO UN EFICIENTE MOTIVADOR  
PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**MOISES GUZMAN CALDERON**

**ASESOR**

**M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ**

**REVISORES**

**L. EN M. ANA NOELIA PEREZ DAVALOS**

**L. EN A. ESPERANZA NALLELY PEREZ CANO**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, FEBRERO DE 2017.**

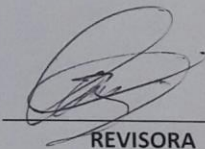
Texcoco, México a 20 de febrero de 2017

M. EN C. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO  
PRESENTE:

AT'N L EN D. MARCO RODRIGUEZ LOPEZ GONZALEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

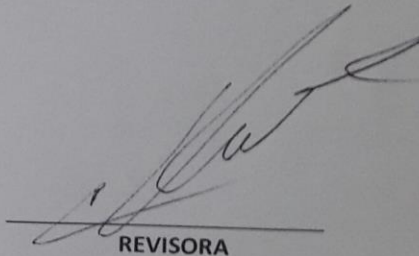
Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "EL LIDERAZGO COMO UN EFICIENTE MOTIVADOR PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO" que para obtener el título de Licenciado en **Administración** presenta el sustentante **Moisés Guzmán Calderón**, con número de cuenta **1224713** respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teóricos – metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



REVISORA

L. EN M. PEREZ DAVALOS ANA NOELIA



REVISORA

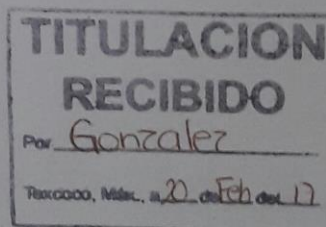
L. EN A. ESPERANZA NALLELY PEREZ CANO



DIRECTORA

M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ

c.c.p. MOISES GUZMAN CALDERON  
c.c.p. M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ  
c.c.p. LEN D. MARCO RODRIGUEZ LOPEZ GONZALEZ



## DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi madre por brindarme el apoyo para seguir estudiando y estar a mi lado en cada momento de mi carrera profesional y aconsejarme cuando lo necesite. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos con las palabras de sabiduría que me hicieron madurar como persona y estudiante con todas sus enseñanzas, principios y valores en cada momento de mi vida.

A mis profesores por brindarme día con día un poco de su conocimiento adquirido a lo largo del tiempo, llevado de una manera muy eficiente el desarrollo de mi conocimiento y enriqueciéndolo cada vez más.

A mis amigos por estar siempre presentes y darme ánimos para terminar la carrera, por estar siempre conmigo a lo largo de este tiempo, brindarme su amistad y cariño para terminar esta etapa de mi vida.

A mi directora y revisores quienes me apoyaron para redactar y concluir esta tesis con sus conocimientos el apoyo adecuado en tiempo y seguir creciendo profesionalmente.

A todos ellos, gracias por haber estado conmigo en cada momento, en este proceso que la verdad no fue fácil pero no imposible, gracias se los digo con el corazón.

# AGRADECIMIENTOS

## A dios

Gracias Dios por estar conmigo a cada momento de mis logros, por la sabiduría obtenida y ayudarme a ser mejor persona día con día, por absolver mis errores hechos durante esta vida, y te pido con humildad perdones e ilumines mi camino con sabiduría y amor.

## A mi madre

Gracias por tu amor y apoyo, es lo más sagrado que tengo en esta vida. Su sabiduría han sido suspiros en mi pasaje a mi profesión. Sus consejos y orientación han hecho de mi la mejor persona y mejor hijo, al no dejarme caer en ningún momento con cada error cometido y su ayuda al levantarme.

## A mi directora de tesis

agradecer sinceramente a mi asesora de tesis, por su esfuerzo, dedicación y conocimientos, que fueron fundamentales para la culminación esta tesis y su tiempo dedicado a lo largo del desarrollo para poder mejorar profesionalmente.

## A mis revisores

Les agradezco por su orientación y paciencia que me brindaron en cada revisión, deseo reconocer su trabajo y dedicación que mostraron durante esta investigación al no fallar en esos momentos, así como sus sugerencias y observaciones que me realizaron para la excelencia de esta tesis.

# CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I. ....	3
CONCEPTOS GENERALES.....	3
1.1. Concepto de liderazgo .....	3
1.2. Antecedentes de liderazgo.....	4
1.3. Tipos de liderazgo.....	7
1.3.1. Liderazgo Empresarial.....	7
1.3.2. Liderazgo autocrático .....	7
1.3.3. Liderazgo democrático .....	8
1.3.4. Liderazgo situacional.....	9
1.3.5. Enfoques en el estudio del liderazgo .....	9
1.4. Leyes irrefutables de maxwell .....	13
1.5. Concepto de motivación.....	15
1.5.1. Tipos de motivación.....	15
1.5.2. Enfoques de la motivación.....	17
1.5.3. Diferencias individuales en la motivación .....	19
1.6. Desarrollo organizacional.....	23
1.7. Concepto de eficiencia.....	26
CAPITULO II. ....	29
2.1. TALENTO HUMANO.....	29
2.1.1. El talento humano en las organizaciones .....	30
2.2. Importancia de la administración del talento humano .....	31
2.3. Motivación del talento humano.....	32
2.3.1. Liderar equipos de trabajo .....	35
Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo. ....	38
2.3.2. Desmotivación .....	39
2.4. Concepto de dirección .....	41

2.4.1. Que es la dirección .....	42
2.4.2 Dirección contra liderazgo .....	45
CAPITULO III. ....	47
COMO INFLUYE EL LIDERAZGO EN LA MOTIVACION .....	47
3.1. El liderazgo como motivador .....	49
3.1.1 De donde proviene la motivación del personal .....	50
3.2. Eficiencia del liderazgo y la motivación .....	52
3.2.1 Eficiencia del liderazgo .....	53
3.2.2 Eficiencia de la motivación .....	58
CAPITULO IV. ....	61
ANALISIS Y RESULTADOS .....	61
Análisis.....	61
Objetivo.....	61
Metodología de la investigación.....	61
Características de la muestra .....	62
Graficas.....	64
Conclusión .....	70
Recomendaciones .....	71
V.BIBLIOGRAFIAS .....	72

# INTRODUCCION

En los Recursos Humanos se tiene la necesidad de conocer las habilidades, desempeño y mejoras significativas de los empleados de una organización para tener un control establecido dentro de ella, y a su vez captar las brechas de donde se puede mejorar para cumplir con las funciones adecuadas del trato y establecimiento de los empleados, la demanda y los usos de la información adecuada dentro de las organización y buen funcionamiento y desempeño de cada individuo trayendo como beneficios significativos un crecimiento dentro de la misma. Así mismo permitir evaluar la calidad del desempeño, para establecer procesos de mejora en aquellos departamentos y personal que presenten debilidades al desarrollar actividades, así como fortalezas del beneficio a aquellos que están desempeñando adecuadamente. La fuerza laboral es clave para adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa.

A su vez la motivación para los empleados es una buena manera para mejorar las actividades, pero si se incentiva y se pone a competir de una manera más eficiente y con mayor calidad en su desempeño pueden lograr mayor cumplimiento de los objetivos en la organización para equilibrar de alguna manera tanto la carga de trabajo, como el ámbito psicológico que se maneja con el empleado.

A sí mismo, el liderazgo es una de las mejores formas para orientar a los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, teniendo un mejor control y desarrollo dentro de ella, tanto laboralmente y la relación entre empleados para mejorar las actividades que desempeñan. Por tal motivo, es de vital importancia dar mayor seguimiento y apoyo a todos los empleados dentro de la organización y observar como un líder apoya a su equipo de trabajo, un área o simplemente cumpliendo funciones que den atención al personal para poder satisfacer necesidades laborales con cumplimiento de actividades, pero a su misma vez tener presente que es lo que

requieren para llevarla a cabo de tener una idea más clara y concreto de lo que se quiere.

De manera conjunta la motivación resulta una manera muy confiable para mantener al talento humano con un buen funcionamiento en la organización, ya que un líder que motiva a los grupos y cada miembro de la organización si hace su trabajo de manera eficiente y eficaz hace que cada uno de ellos se motive y reaccione a esa respuesta de trabajo que se requiere.

Con relación a los aspectos anteriores, el talento humano es un concepto del nuevo siglo que considera a todos aquellos trabajadores que se encuentran en la organización y brindan conocimientos o realizan actividades en las empresas con la ayuda de un líder que los motive a desarrollar, actuar y detallar de mejor manera sus actividades y a su vez aporten conocimientos nuevos y eficientes a la organización.

La hipótesis planteada en esta tesis es El liderazgo resulta un útil motivador para el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones y se estará analizando el liderazgo como elemento motivador para desarrollar habilidades que sean útiles para el talento humano dentro de las organizaciones.

La presente investigación se realizó en la empresa Quarry jeans que se ubica en la carretera federal México Cuautla, Plaza Sendero en el municipio de Ixtapaluca en el Estado de México en 2 de las sucursales establecidas a lo largo del Distrito federal y Estado de México. El método usado fue el hipotético-iinductivo que parte de los hechos y permite llegar a una generalización de ideas. Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema



# **CAPITULO I.**

## **CONCEPTOS GENERALES**

### **1.1. Concepto de liderazgo**

Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

No solo se debe generalizar este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino también a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes y también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol dejando bien en claro la figura que éste representa, en algunas ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria.

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola.

## 1.2. Antecedentes de liderazgo

Los primeros estudios sobre liderazgo son atribuidos a Kurt Lewin en la Universidad de Iowa "MODELO DE KURT LEWIN", Kurt Lewin desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como de "participación".

La investigación más célebre sobre la vida de los grupos o colectividades humanas, tiene que ver con los estilos de liderazgo o formas de conducir los grupos. Destacan en este planteamiento los estudios hechos por Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y que se realizaron bajo la orientación de Kurt Lewin.

Grupo 1, Liderazgo autocrático: el monitor ordenaba en todo momento lo que se debía hacer de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los niños tuvieran algún tipo de iniciativa.

Grupo 2, Liderazgo liberal: los niños tenían completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas.

Grupo 3, Liderazgo demócrata: el monitor sometía a debate todas las tareas que se iban a desempeñar en clase, y tenía en cuenta todas las opiniones de los alumnos, dejando siempre un margen para que los alumnos tuvieran iniciativa propia.

### RESULTADOS

Grupo 1: los niños mostraron conductas agresivas y exageradamente competitivas, llegando al extremo de descalificar el trabajo de sus compañeros para realzar el propio. Aunque superaron los objetivos de trabajo que se marcaron con creces, sólo trabajaban cuando el monitor estaba presente, y cuando éste abandonaba el aula se comportaban de forma violenta con sus compañeros.

Grupo 2: los alumnos no alcanzaron ninguno de los objetivos de trabajo y, a pesar de que el monitor estuviese en el aula, mostraban una actitud de pasotismo absoluto, desarrollando una conducta completamente anárquica e imposible de controlar.

Grupo 3: se alcanzaron los mismos objetivos que en el Grupo 1, pero las diferencias fueron notables respecto a la actitud de los niños. Éstos desarrollaron valores de compañerismo y cooperación, e incluso cuando el profesor abandonaba el aula seguían trabajando disciplinadamente.

Identificaron dos dimensiones conductuales del líder que resultaron ser semejantes a las encontrados en las investigaciones de Ohio.

"Líderes centrados en el empleado" que dan gran importancia a la relación interpersonal, mostrando interés por las necesidades de los subordinados y aceptando diferencias individuales entre los mismos.

"Líder centrado en la producción" que pone su atención en los aspectos técnicos del trabajo, intentado llevar a cabo su máximo objetivo que sería la culminación de las tareas del grupo.

Likert desplaza el interés centrado en las características de las personas en el modelo de McGregor, hacia el tipo de relación entre el líder y subordinado.

Los resultados de las investigaciones señalaron que los mejores efectos sobre el funcionamiento grupal provenían del Líder centrado en el empleado. Sin embargo, el tiempo fue una variable a tener en cuenta. De este modo, si lo medido era una tarea momentánea la dirección centrada en la producción resultaba más eficaz. Por el contrario, cuando se medían metas a largo plazo la eficacia se trasladaba a la dirección centrada en las personas.

La teoría situacional de Hersey – Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional. La teoría situacional de Hersey - Blanchard El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la

disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específico de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros.

R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Cada vez es más evidente la relación entre motivación y liderazgo en la empresa o en el ámbito empresarial. Y es que está científicamente demostrado que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores. Lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de sí lo mejor que tiene.

### **1.3. Tipos de liderazgo**

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de persona, entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar.

#### **1.3.1. Liderazgo Empresarial**

Consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.

Es aquel tipo de liderazgo que es ejercido por la persona a cargo dentro del ámbito empresarial y que posee la cualidad de comunicarse de forma exitosa con los empleados al momento de hacer recomendaciones o sugerencias, formando un vínculo con los trabajadores y el objetivo a conseguir de dicha empresa, por lo cual es reconocido por los trabajadores como un líder dentro de la empresa, su principal función es la de ocuparse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la organización para así obtener el éxito.

#### **1.3.2. Liderazgo autocrático**

Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño. Es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado. Además de eso se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.

### **1.3.3. Liderazgo democrático**

Tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.

Toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

### **1.3.4. Liderazgo situacional**

Este modelo de liderazgo está basado en la adaptación del tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre, lo que lo hace bastante eficaz, puesto que se ejerce el más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades.

La importancia del liderazgo se centra en el poder que este puede tener sobre determinadas personas, además de que éste permite conocer lo que determinado grupo de personas desean y tratar de solventar las inquietudes y necesidades de los mismo, haciendo sentir protegido al grupo, lo que generará una motivación extra al momento de lograr de manera eficiente los objetivo.

Dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando.

Se podría concluir que el liderazgo es la forma más eficiente en cómo vamos a dirigir a un equipo de trabajo o un número determinado de personas, así mismo obteniendo una mejora en los resultados con un buen ambiente de trabajo y actuando no solo como jefe sino apoyando y dando ideas a las personas que lo conforman.

### **1.3.5. Enfoques en el estudio del liderazgo**

#### **ENFOQUE DE RASGOS**

Este nos menciona que los líderes nacen y se intentó determinar las características que poseían los buenos líderes desde, quien puede ser un buen líder, cuales son las características que debe poseer y como poder predecir el desempeño gerencial a partir de los rasgos de personalidad, la cuestión del sí pueden seleccionar a un líder efectivo con base sus características psicológicas, así como que cualidades debe

poseer una persona para ser un buen líder, no hay pruebas de que existan algunas características que hagan de una persona un directivo efectivo.

“Una persona no se convierte en dirigente en virtud de que posee alguna combinación de características, la dirección debe ser concebida en términos de la interacción de variables que están en constante flujo y cambio”.

## ENFOQUE CONDUCTUAL

En este se intentó determinar cuáles son las conductas efectivas de un líder, este se ocupa de lo que hacen los líderes no de las características personales que pudieran reunir, aunque se tratan de conductas específicas, la mayor parte se concentra en los estilos de liderazgo.

- Democrático; en el cual las decisiones del grupo se tomaban por voto mayoritario, se fomentaba la participación igual y las críticas y los castigos eran mínimos.
- Autocrático; en el cual las decisiones las tomaba el dirigente y se requería que quienes fueran sometidos a la investigación siguieran procedimientos prescritos según normas de disciplina estrictas.
- Laissez Faire; la actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar sin casi supervisión.

Los estudios realizados demostraron que los grupos que tenían dirigentes democráticos eran los más satisfechos y los que funcionaban en la forma más ordenada y positiva posible.

## ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación. Esta teoría establece que el liderazgo es una función tanto como de la persona como de la situación son las que determinan la efectividad del liderazgo. Relación Líder-miembro; que representan el nivel al que subordinados y dirigentes simpatizan.



- Estructura de tarea; Que denota la medida en que las tareas del subordinado definen de manera clara y precisa.
- Poder de posición; se refiere al nivel de poder e influencia que ejerce el directivo, incluyendo la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos.

## ENFOQUE DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Formulada por House y Mitchell (1974) postula que el desempeño y la satisfacción laboral del subordinado son resultados de la interacción de las características situacionales, las características del subordinado y el estilo del dirigente. Señala que los líderes pueden mejorar el rendimiento de los subordinados adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión.

- De apoyo; se trata de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de los resultados.
- Instructivo; comprende la estructuración de tareas en las que se explica detalladamente lo que se espera del trabajo del subordinado.
- Participativo; se busca que los subordinados colaboren, para lo cual se les permite que participen en las decisiones,
- Orientado a los logros; aquí se insiste en los logros y en el desempeño efectivo, comprende establecer metas difíciles y énfasis en altas normas de desempeño.

## Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor

Señala que otro determinante del comportamiento del dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo.

Mc Gregor (1960) ha postulado dos tipos generales de climas de la organización en las organizaciones tradicionales o de la teoría “X”, la función de quien dirige está construida con la premisa de que los trabajadores son básicamente perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales; esta posición requiere un supervisor directivo, estructurante, crítico y autocrático.

Las organizaciones de la teoría “Y” se oponen directamente a las organizaciones de la “X”. La teoría “Y” se basa en la premisa de que las actitudes negativas del trabajador hacia la organización son resultado de la naturaleza represiva de las organizaciones tradicionales.

McGregor postula que el rendimiento de la organización es una función de la motivación y satisfacción de los trabajadores, afirma por lo tanto que los supervisores de la teoría “Y” desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento humano.

Modelo Vroom-Vetton (1973)

Es un modelo prescriptivo que indica el enfoque de supervisión que ha de emplearse en determinadas situaciones. Se basa en principios psicológicos mediante los cuales se especifican los probables resultados del estilo empleado por el dirigente cuando se requiere tomar una decisión de grupo.

Estos principios se colocan en un árbol de decisiones cual puede recurrir el supervisor para decidir cómo ejecutar una tarea de toma de decisiones con su grupo de trabajo.

En este modelo se especifican cinco enfoques de toma de decisiones, los cuales comprenden desde lo autocrático hasta democrático y especifica siete atributos de los problemas.

Los estudios realizados por Vroom indican que las características de los empleados determinan, por lo menos parcialmente, cual estilo gerencial será el más efectivo. Resulto que los empleados con una puntuación alta en autoritarismo y baja en la necesidad de independencia se desempeñaban mejor con supervisores directivos.

Estos hallazgos no deben sorprendernos, todos conocemos personas que laboran mejor y son más felices cuando saben exactamente que se espera de ellos y cuando tienen instrucciones claras y precisas.

En conclusión, aunque la teoría X, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados, sugieren que la Teoría Y es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.

#### **1.4. Leyes irrefutables de maxwell**

Partiendo de esta especial apreciación sobre el liderazgo, John Maxwell (2007) nos presenta en una declaración poderosa de principios invariables, instrucciones precisas y bien definidas, además de procedimientos transformadores de la vida personal, familiar o de negocios que permiten ofrecer los instrumentos y enseñanzas necesarias para cumplir nuestra función como líderes transformadores.

Con base en su propia experiencia, nos relata que las leyes pueden ser fácilmente aprendidas y aplicadas, algunas más que otras; son independientes, pero al mismo tiempo complementarias; todas ellas traen consigo ventajas, desventajas y consecuencias: aplíquelas y la gente lo seguirá, pero quebrántelas o páselas por alto y no podrá dirigir a otros. "Estas leyes son el fundamento del liderazgo. Una vez que usted aprende los principios, debe ponerlos en práctica y aplicarlos a su vida.

1. la ley del tope la capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.
2. la ley de la influencia la verdadera medida del liderazgo es la influencia.
3. la ley del proceso el liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.
4. la ley de la navegación cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta con una brújula a prueba de fallo
5. la ley de e. f. hutton cuando un verdadero líder habla, la gente escucha.
6. la ley del terreno firme la confianza es el fundamento del liderazgo.

7. la ley del respeto por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos
8. la ley de la intuición los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo.
9. la ley del magnetismo quien es usted es a quien atrae.
10. la ley de la conexión los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano.
11. la ley del círculo íntimo el potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él.
12. la ley del otorgamiento de poderes sólo los líderes seguros otorgan poder a otros.
13. la ley de la reproducción se necesita un líder para levantar otro líder.
14. la ley del apoyo la gente apoya al líder, luego la visión.
15. la ley de la victoria los líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
16. la ley del gran impulso el impulso es el mejor amigo de un líder.
17. la ley de las prioridades los líderes entienden que actividad no es necesariamente realización.
18. la ley del sacrificio un líder debe ceder para subir.
19. la ley del momento oportuno cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir
20. la ley del crecimiento explosivo para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes
21. la ley del legado el valor duradero del líder se mide por la sucesión cuando muchas compañías pierden a su jefe principal caen en picada

#### Conclusión de las leyes irrefutables de Maxwell

Podemos decir que una de las bases fundamentales de estas leyes se da mediante las necesidades que se tiene de cumplir objetivos tanto para la organización, como para los individuos o equipos de trabajo que van a desarrollar las actividades de la organización mediante un líder que conlleve a mantener de forma activa el conocimiento de la generación de conocimiento para cumplir con aquellos objetivos.

## **1.5. Concepto de motivación**

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* (movimiento) y el sufijo *-acción* (acción, efecto).

El término Motivación surge a partir del determinismo evolucionista de Charles Darwin y Herbert Spencer: si los animales están guiados por instintos, también en los humanos habrá unas tendencias innatas que servirán como motor principal de su actuar.

Pues bien, el ser humano busca a lo largo de su vida, un algo que le ayude a realizar todo lo que se propone tanto en lo personal como en lo laboral. Esta cuestión no surgió precisamente en nuestro siglo, sino que viene desde tiempo atrás, cuando el hombre comenzó a enfrentar conflictos que lo limitaban a lograr cumplir sus metas.

### **1.5.1. Tipos de motivación**

En ocasiones se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de la fuente u origen del estímulo. En la motivación de logro, en la que el mecanismo que promueve a la acción es conseguir un determinado objetivo.

La motivación de afiliación supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. La motivación de competencia no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible. En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

### Motivación intrínseca

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

### Motivación extrínseca

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

### Motivación personal

En Psicología, existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada “pirámide de Maslow”. Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo, pero también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta puedan conllevar.

### Motivación laboral

La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

## Motivación deportiva

En el mundo del deporte, especialmente a un alto nivel, la motivación es fundamental, ya que en muchos casos para alcanzar determinados objetivos el cuerpo tiene que llevar a unos límites de esfuerzo enormes. La auto superación, la competitividad y la recompensa que se puede obtener de conseguir una meta mueven en muchos casos a los deportistas.

En muchos casos, la motivación intrínseca se ve condicionada por la propia lógica del deporte e alta competición y los deportistas deben también trabajar el componente mental. Por ejemplo, en pruebas ciclistas de larga duración en la que se requiere un gran esfuerzo, es posible que los deportistas que disfrutaran de montar en bicicleta y escalar puertos pierdan ese tipo de motivación cuando el nivel de exigencia es mayor.

### **1.5.2. Enfoques de la motivación**

Con el transcurso de los años, nos hemos dado cuenta de lo importante que es la motivación en cada persona, así como la importancia del liderazgo. Pero los dos términos antes mencionados no solo son fundamentales para nuestra vida personal, también lo son en el ámbito laboral. Una empresa no podría llevar a cabo el logro de sus metas si su factor humano no es liderado por una persona y si éste no tiene la motivación suficiente para desarrollar cada actividad.

De la misma forma ocurre en nuestra vida personal, cuando no tenemos la motivación suficiente o, mejor dicho, las ganas o deseos, simplemente no hacemos nada, dejamos que el tiempo avance y nos quedamos estancados en nuestra zona de confort. Sumándole a lo anterior el hecho de no ser líderes de nuestra propia vida, nos lleva a que nunca lograremos nada de lo que nos propongamos.

ENFOQUE GERENCIAL ADMINISTRATIVO

Se centra en el comportamiento de los gerentes en particular, hacia los objetivos y recompensas. Las practicas gerenciales que hacen responsables a los empleados del desempeño explican los elevados niveles de motivación del personal.

Los gerentes que cuentan con empleados que trabajan para ellos de manera cotidiana pueden motivarlos directamente mediante la comunicación personal diaria. Por ejemplo, suelen trabajar con ellos en el establecimiento de metas realistas y luego echar mano del reconocimiento, el elogio y recursos monetarios para recompensarlos por la consecución de tales objetivos.

## ENFOQUE SOBRE TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN

Para motivar a los empleados se destaca el diseño de los puestos y el entorno organizacional en general. Los empleados aprecian la flexibilidad en las disposiciones laborales. Las políticas y las prácticas de recursos humanos suelen ser un aspecto importante del contexto organizacional. Que estas políticas sirvan para aumentar el esfuerzo de los empleados el deseo de permanecer en la compañía depende en parte de si los empleados las perciban como justas y equitativas.

## ENFOQUE SOBRE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Para estimular a los empleados se aborda la motivación como una característica del individuo. Las diferencias individuales son las necesidades, valores, competencias y otras características personales que los empleados aportan a su trabajo. Tales rasgos varían de persona a persona. A una tal vez lo motive ganar más dinero y prefiere un empleo que comprenda menos riesgos de desempleo. A otras podrían sentarles bien los desafíos y buscar un puesto que lleve a su límite sus competencias y la ayude a desarrollar nuevas habilidades.



### **1.5.3. Diferencias individuales en la motivación**

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La Jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual)
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- Necesidades Sociales (amistad, ingreso o grupos).
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

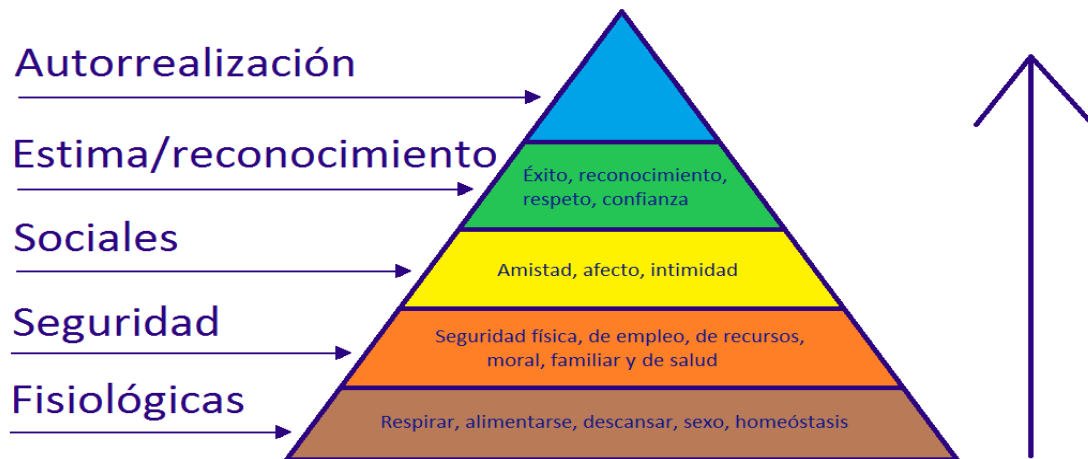
Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas incluyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño – actividad, el sexo, etc.

A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: Sociales, de estima y de auto - realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de auto - realización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto-realización son complementarias a las de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.

Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo, las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas, Véase en cuadro 1.



Fuente: “Diferencias individuales en la motivación” (s/f.). En monografías.com. disponible

### Necesidades fisiológicas

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

### Necesidades de seguridad

Las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

### Necesidades de afiliación

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son:

el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

#### Necesidades de reconocimiento

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

#### Necesidades de autorrealización

Por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás.

Maslow concluyó que algunos personajes a lo largo de la historia, alcanzaron el quinto nivel de su pirámide. Esa conclusión está basada en que de acuerdo a sus biografías, escritos y actividades a lo largo de sus vidas, las cuales enseñaba una serie de cualidades que todos ellos compartían eran compatibles con la descripción de las necesidades que él presenta en su quinto nivel.

## **1.6. Desarrollo organizacional**

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El Desarrollo Organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. En suma, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano.

Por eso, su área de acción es aquella que tiene relación con RR.HH. Para ser más específico podemos decir que el D. O. tratará temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura. Cambio organizacional Para que el Desarrollo Organizacional sea efectivo debe poder generarse un cambio organizacional, es decir, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar a la organización es a través de su "cultura".

Para poder empezar a generar esto hay que tener en cuenta varios que, por lo menos al principio es aconsejable que el agente de cambio sea externo, ya que así hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad.

En general las metas a las que se apunta mediante el desarrollo organizacional son:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos
- Reducir las tensiones.
- Una “administración por equipos” más eficaz.
- Mejores métodos de solución de conflictos.
- Sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.
- Valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa: descentralizar y delegar.
- Combatir los conflictos internos y el recelo.
- Desarmar los subgrupos.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis.

En resumen, el Desarrollo Organizacional lo que intenta es que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Debe armonizar al menos tres elementos: 1) los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (adecuación a leyes y reglamentos, opinión pública, etc.) 3) Requerimientos individuales y sociales que permiten el desarrollo de la organización.

Etapas a pesar de que existen distintas formas de generar un D.O, generalmente se empieza por un diagnostico provisoria para luego hacer uno más específico de los problemas que sufre la institución. Este es el paso previo para desarrollar los programas a utilizar y en esta parte del proceso debe participar todo el personal.

Las etapas del Desarrollo Organizacional:

1. Decidir que se buscará el cambio a través del D. O
2. Diagnóstico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa
3. Determinar que modelo se va a utilizar.
4. Recolección de datos
5. Evaluación de cultura de la empresa
6. Reconocimiento de problemas
7. Planeamiento de acciones y soluciones
8. Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.
9. Motivar al personal a la comunicación y la confianza.
10. Desarrollo inter grupal
11. Educación y seguimiento
12. Evaluación de resultados

Técnicas más usadas

Se han desarrollado ciertas técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar los problemas y provocar los cambios necesarios.

Entre las más utilizadas están:

1. La retroinformación con base en una encuesta: se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les pregunta acerca de los valores, la innovación, la participación y el clima dentro de la organización.

Se suele preguntar sobre sus percepciones y actitudes sobre las prácticas para tomar decisiones, la coordinación de unidades, la satisfacción, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades, el jefe, el trabajo y los compañeros.

2. La formación de grupos: Ésta técnica se puede aplicar a grupos que trabajen juntos que sean interdependientes. El interés se centrará en su aplicación a familias

de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades. Se suele incluir actividades para establecer metas, para desarrollar las relaciones interpersonales, Se lleva a cabo un análisis de los roles y las responsabilidades de cada uno.

3. Los círculos de calidad: Permite que los trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Una vez que se realizado el diagnóstico, se sugiere la implementación de herramientas específicas relacionadas a la gestión de las personas. Algunas de ellas son: Evaluación de Desempeño: Esta herramienta se centra en el desempeño futuro; a través de ella se evalúan los niveles de desempeño de los empleados a fin de mejorar la performance de la organización. Además, con ésta información se podrán diseñar planes de capacitación y de desarrollo. Diseño de Estructura de Remuneraciones / sistemas de premios: A través de una buena aplicación de éstas políticas se podrá ver una importante mejora en aspectos como retención del personal, establecer mayores factores de equidad y dar espacio al reconocimiento, entre otras. Activación de políticas hacia la Responsabilidad social empresaria: este tipo de políticas suman mucho valor al interior de una organización tanto como hacia el exterior. Donaciones, inclusiones sociales y participación ciudadana son las maneras más simples de comenzar.

## **1.7. Concepto de eficiencia**

La palabra eficiencia proviene del latín “efficientia” que puede aludir a “completar”, “acción”, “fuerza” o “producción”. La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender las todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer



de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

La eficiencia comienza desde el estudio de opciones y posibilidades para ejecutar en un campo determinado un proyecto. Si es posible y será de buena aceptación se puede realizar con confianza. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Es importante explicar cómo la eficiencia puede influir en lo atractivo de un proyecto, al ser eficiente, existe mayor posibilidad de invertir y producir más del eficiente trabajo.

La palabra eficiencia se puede aplicar en muchos campos y darle un uso en particular, pero no por eso deja de tener el mismo sentido. En economía existe un término llamado la "Eficiencia de Pareto" este criterio de utilidad sirve para establecer un sistema en los que no es posible perjudicar a alguno de los integrantes de un grupo inversor.

Se habla de la capacidad de un elemento de invertir razonablemente la energía y convertirla en alguna actividad. En derecho la eficiencia del abogado depende de la capacidad que tenga el mismo de defender o apoyar una moción a fin de establecer criterios correctos en medio de litigio que el juez evaluara.

En el área de la administración, eficiencia es el vínculo existente entre los medios utilizados en un proyecto en específico junto con los resultados emanados del mismo. Por lo tanto, la eficiencia se manifiesta cuando pocos recursos son utilizados para alcanzar un mismo fin; o por su parte, cuando más objetivos son logrados con el manejo o consumo de los mismos o menos recursos o medios.

En el ámbito de la agricultura, se entiende por eficacia del riego, la proporción del volumen de agua que da en un sistema de riego a comparación del volumen de agua naturalmente utilizado por las plantas.

En muchas oportunidades se suele confundir la eficiencia con la eficacia, pero cabe destacar que no se refieren a lo mismo dado que eficiencia se relaciona a realizar las cosas bien con el mejor rendimiento posible con la utilización de un mínimo de recursos, mientras que la eficacia se refiere a la habilidad o capacidad de alcanzar el fin que se espera o desea.

Se puede concluir que la eficiencia es el medio por el cual se va a llegar a realizar una determinada tarea de una manera más desarrollada y estructurada, que da el apoyo al equipo o las personas para desarrollarlas en un menor tiempo, pero de mejor manera y así poder establecer más actividades.

La eficiencia, a diferencia de la eficacia, es la que se encarga de buscar el camino más corto de llegada a una meta, y el tiempo más corto que pueda tomarle ese cumplir de su tarea.

La eficiencia, debe hacer parte de las personas que quieren el triunfo, porque es la que les obliga a pensar en los medios más factibles para llegar a sus metas, en el menor tiempo posible y con las acciones más favorables.

En conclusión, para entender un poco mejor, la combinación de la eficiencia supone la forma ideal de cumplir un objetivo, propósito, sueño, meta, etc. Porque no solo sabrá que alcanzará su objetivo es su principal propósito, sino que invertirá la menor cantidad de tiempo y recursos para cumplirlo.

Eficiencia, es hacer las cosas de la manera más óptima, rápida e igualmente correcta.

## **CAPITULO II.**

### **2.1. TALENTO HUMANO**

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Conocimientos, es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales. Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se les conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

### **2.1.1. El talento humano en las organizaciones**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión, en sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

## **2.2. Importancia de la administración del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

En conclusión, la importancia de cómo se debe administrar el talento humano va guiada a como pretenden desarrollar las actividades y el desarrollo organizacional ya que la función a las tareas es, como se darán cuenta si está llevando sus actividades de la mejor manera y con ello mantener la armonía tanto de actividades como ambiente laboral.

### **2.3. Motivación del talento humano**

Es difícil encontrar recursos humanos calificados y que permanezcan motivados. El talento en los profesionales es un recurso escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener. Definitivamente, serán los colaboradores con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas para ser rentables. Por eso no debemos permitirnos perderlos, hay un factor que identifica que los recursos humanos claves suelen tener, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empleo de acuerdo a oportunidades más atractivas.

Por eso entre las claves más destacadas se encuentra que las personas buscan quedarse en empresas que le brinden oportunidades de desarrollo, con lo cual disminuyen las posibilidades de perder al personal clave. Actualmente, los Gerentes y Directores de RRHH, tienen como prioridad en sus agendas de actividades la difícil tarea de atraer, contratar y mantener motivados a los talentos.

1. Crear una marca fundacional: una de las claves para captar, motivar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque la buena reputación de la compañía como empleadora. Es importante para lograrlo que la cultura organizacional sea un diferencial con el resto, y mantener una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de pertenencia.
2. Crear un clima laboral estimulante: el ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo al momento en que los empleados resuelvan irse o no de la empresa. Las personas necesitan desarrollarse en un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.
3. Desarrollar la carrera del personal: Una de las mayores causas de salida de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender en la pirámide organizacional. Es importante que el personal clave, tenga en claro las posibilidades de desarrollo de carrera y la empresa lo acompañe, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.
4. Incentivar de manera personalizada: Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.
5. Lograr retos: Permitir que los empleados se sientan parte de los logros organizacionales como de los individuales.
6. Optimizar la comunicación: Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración.

De este modo, considerará que tiene un lugar de pertenencia y que puede colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.

7. Facilitar el aprendizaje en la organización: Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. Hay que tener en cuenta que los empleados que buscan mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberán contar con capacitación constante.

8. Crear una cultura de confianza: la confianza, una entidad informal que incide sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones admite intervenir en las relaciones conflictivas y facilita la socializar. Se puede lograr una mayor productividad en un ambiente donde prime confianza mutua dentro de la compañía.

9. Fomentar sociabilidad: Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, permite crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la organización. El buen ambiente en la oficina mejora el desempeño del empleado y disminuye el estrés al que se encuentra sometido habitualmente.

10. Balancear entre la vida laboral y familiar: Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los programas escolares de sus hijos, brindar beneficios de guarderías para niños, y una política salud ocupacional. Con acciones en este sentido, se acrecentará el compromiso y los empleados tendrán un balance más equilibrado entre el trabajo y su vida personal.



### **2.3.1. Liderar equipos de trabajo**

Para las empresas contemporáneas es prioritario contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, lo cual no es tarea sencilla.

Está comprobado que un empleado motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Es común encontrar que para muchas organizaciones la motivación de sus empleados está centrada en la parte económica y, por tanto, las estrategias para motivar a sus empleados se refieren al incremento en los sueldos, las prestaciones, incentivos económicos o pagos extras.

Sin embargo, es importante reconocer a las personas que buscan otro tipo de satisfactores para asegurar la eficiencia y eficacia de los empleados, mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso y lealtad de sus colaboradores.

Para ello se puede recurrir a sencillas técnicas motivacionales. Aquí algunas sugerencias que te pueden ayudar:

#### **1. Cada quien en su lugar**

Vigila que cada empleado se encuentre desempeñando el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.

Se ha comprobado que una persona que no está capacitada para realizar las actividades de cierto puesto, pronto se va a desmotivar.

Esto puede deberse a que se sienta aburrida porque está sobre calificada y sus capacidades superan lo que se le pide; o por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para poder cumplir con los requisitos del puesto.

## 2. Tómalas en cuenta

Es decir, periódicamente reúne a tu personal para que puedas establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.

Asimismo, cada empleado debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

Puedes leer también: [Arma un plan de motivación para tu equipo de ventas](#)

## 3. Reconócelos

Brinda retroalimentación constante y reconoce el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. Recuerda que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena.

Esto lo hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

## 4. Diles que esperas de ellos

Planea a futuro haciendo del conocimiento de tus colaboradores las expectativas que tienes de su trabajo para un período.

En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Esto es estimulante para las personas ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad.

Por esta razón, saber que la empresa cuenta con ellos a futuro y que además pueden escalar posiciones dentro del organigrama les sirve como incentivo para poner todo su esfuerzo.

Ésta es una de las formas más directas de reconocer su trabajo.

#### 5. Implementa políticas flexibles

Se ha comprobado que el trabajo flexible contribuye a que se tenga mayor productividad, se reduzcan costos por absentismo, rotación o descuidos, además genera colaboradores felices y comprometidos.

Ayuda mucho conocer personalmente a tus empleados y su situación individual, este acercamiento te permitirá tener información valiosa para motivar a tu equipo de trabajo, brindándoles flexibilidad dónde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales, ya sea en su horario trabajo, días de descanso, actividades, jornada reducida, etc.

Es importante que seas creativo para encontrar las políticas que mejor funcionan para tu equipo.

#### 6. Cuida su lugar de trabajo

Busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que tus empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo.

En este punto se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde una pluma, goma, calculadora, una computadora personal, la maquinaria de producción, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios.

Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo.

Por esta razón, la motivación del personal dentro de las organizaciones es algo mucho más complejo que requiere creatividad, innovación y disposición para hacer los cambios organizacionales que sean necesarios para lograrlo.

Es importante no solo saber ser un buen líder sino también saber las necesidades que cubran a el equipo de trabajo, como mantener la armonía de tareas y ambiente laboral, pero saber manejar las diferentes ocupaciones de las personas que se tienen a cargo.

También es muy importante saber gestionar los conflictos laborales, el líder está obligado a actuar como un mediador y debe empatizar con los trabajadores para evitar un descenso de la productividad empresarial, pues los enfados entre empleados hacen que el grupo se fragmente. Por eso, los empleados necesitan un líder que les guíe para que no pierdan el norte y obtengan el máximo partido de los trabajadores. Hay tres tipos de líderes diferentes:

- Situacionales. Quienes toman decisiones diferentes sin función de cada situación.
- Organizadores. Aquellos que mediante procesos de trabajo explotan a sus trabajadores para aumentar sus capacidades y que saquen lo mejor de ellos.
- Carismáticos y transformadores. Los que se dedican a motivar a sus trabajadores para estimularlos y se sientan satisfechos con lo que hacen.

Por último, una de las estrategias más recientes para el liderazgo empresarial es el coaching empresarial, que le dará las herramientas necesarias para saber cómo saber cómo gestionar un equipo y además ayuda a fortalecer un equipo eficaz gracias a la motivación intensiva de los trabajadores. De hecho, en algunas empresas se trabaja con otras estrategias como las jornadas de trabajo más flexibles para que el trabajador se sienta escuchado o satisfecho.

### **2.3.2. Desmotivación**

Al interior de las empresas se presentan infinidad de factores que desmotivan a los empleados y que los orillan a tomar la decisión de renunciar y cambiar su entorno laboral y, aunque algunos de estos elementos tienen que ver con sentimientos internos del trabajador, existen otros que tienen relación con la mala dirección de la empresa.

La rotación de personal puede evitarse cuando los superiores están interesados en su equipo de trabajo y hacen todo lo posible por acabar con la misma, no debemos olvidar que, si no se ataca el problema rápidamente, una persona desmotivada puede contagiar a sus compañeros haciendo que cada vez más personas estén inconformes con las condiciones laborales que tienen.

Para poner fin a esta situación lo primero que se debe hacer es identificar el comportamiento de los empleados y reconocer cuáles son los factores que los tienen en ese estado, cabe mencionar que en esta etapa, los jefes tienen un papel crucial en la motivación y de ellos depende lograr que los empleados se sientan bien en el clima laboral que viven, sin embargo, también será responsabilidad de los empleados encontrar qué los tiene así y cómo pueden auto motivarse, recordemos que las responsabilidades son compartidas.

Las causas de la desmotivación laboral pueden ser dentro de la empresa tales como: falta de objetivos o retos, ausencia de un plan de desarrollo profesional para el trabajador, monotonía, estrés, exceso de trabajo, mala relación con los jefes o compañeros de trabajo, trabajo mal remunerado, que el jefe no sepa escuchar, poco o nulo reconocimiento, jefe incompetente y falta de comunicación interna.

Las causas propias de los empleados son identificadas como problemas familiares o personales que invariablemente repercuten en el clima laboral, así como situaciones en las que el empleado decide tomar el empleo en lo que encuentra una opción mejor a nivel profesional, lo que provoca que durante su estancia esté con una actitud negativa y poco participativa.

La falta de pasión por el trabajo se puede detectar cuando el empleado presenta: pesimismo, absentismo, pide permisos frecuentes para llegar tarde, desinterés, llega tarde o se sale antes de su hora de trabajo, poco compromiso con el trabajo, no le interesa la integración con sus compañeros de trabajo y evade nuevas responsabilidades.

De esta forma, motivar a un empleado tiene que ver con proveerle estímulos o condiciones necesarias para que adopte el comportamiento y/o desempeño profesional que se busca de él. Si bien es cierto que las técnicas posibles de utilizar son diferentes, dependiendo de las diversas realidades culturales, sociales, etc., lo cierto es que existen pautas generales para lograr el mayor interés y compromiso de los trabajadores de una empresa.

Si la apatía viene desde un problema personal o familiar, el jefe deberá escuchar al subordinado, desarrollar empatía a través de la retroalimentación y tratar de ayudarlo para encontrar una solución a su problema, la mayoría de las veces, el hecho de ser escuchado es de gran ayuda para el empleado, lo que permite una estabilización de su estado de ánimo.

Por otro lado, si el desinterés viene provocado por la mala dirección de la empresa, será fundamental en primera instancia, que el jefe o líder del área escuche al empleado y lo haga sentir pieza fundamental para la empresa.

A esto puede sumarse buscar iniciativas propias que fomenten el trabajo en equipo, por ejemplo conversar abiertamente aclarando las dudas sobre normas, responsabilidades, deberes y derechos, valorar los aspectos positivos de los subordinados, agradecer y elogiar las buenas acciones que ellos realicen, pedir disculpas cuando sea necesario, respetar la dignidad de los trabajadores, desarrollar planes de carrera, promocionar o ascender a los empleados que lo merezcan, así como, procurar un pago justo por el trabajo realizado.

Gracias a éstas y otras técnicas será posible alcanzar la automotivación, ya que los trabajadores reconocerán diversos factores positivos y se volverán gradualmente miembros más creativos, motivados y conciliadores, principalmente porque podrán controlar el estrés y manejar de manera positiva sus propios sentimientos y los ajenos.

Los cambios que se vayan dando serán trascendentales si lo que se busca es contar con una cultura organizacional fuerte que aporte a la productividad de la empresa y trabajadores satisfechos que vayan en pro de ello. Por otro lado, si pese a los esfuerzos para retener al empleado, éste continúa apático, lo mejor será respetar su decisión y dejar que cambie de trabajo.

## **2.4. Concepto de dirección**

La dirección en el mundo empresarial (dirección en administración) se entiende como un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines, en busca de alcanzar la misión y visión. Son necesarios tres componentes para que haya dirección:

1. Circunstancia, es decir que exista un momento preciso en el cual se requiera una dirección.
2. Líder, que cumpla el rol de dirigir personas y proyectos,
3. Dirigidos. que toman las direcciones de sus líderes.

Líder: Aquel que direcciona al equipo, es decir, el líder, debe poseer ciertas capacidades para obtener los resultados esperados. Algunas de estas características son la objetividad, la honradez, autenticidad, empeño e integridad. Sin embargo, es muy difícil encontrar verdaderos líderes que posean todas las características mencionadas.

¿Por qué es necesaria la Dirección?

Existen diversos motivos por el cual resulta de gran importancia la Dirección dentro de una empresa.

- Es a través de la dirección que son comunicados los objetivos de la organización junto a la forma de alcanzarlos.
- También permite que se cree una moral común en los trabajadores que permita una mayor productividad.
- Determina a su vez cuáles son las conductas que se espera por parte del personal.
- Por último, genera la comunicación que se precisa dentro de la institución.

#### **2.4.1. Que es la dirección**

Para definir el liderazgo debe considerarse que se trata de un orden social, es decir, de relaciones entre los sujetos que se estructuran no solo a partir de las cualidades extraordinarias de su líder sino también de su trabajo, y de que estos dos elementos concuerden con las características y las necesidades de los seguidores y seguidoras, y con las características del contexto.

Estos últimos elementos son los que posicionan al sujeto líder como tal y son los que permiten juzgar sus cualidades personales y laborales como extraordinarias. Por tanto, el estudio del liderazgo puede considerarse incompleto si solo se centra en la persona líder.

El principal elemento para comprender el liderazgo se encuentra en el contexto en el que el sujeto líder está inmerso y no en él mismo. Tomando esta definición como base, se considera que el enfoque de las relaciones es la aproximación más completa sobre el liderazgo y que, además, puede ser integradora de los enfoques previos con los que el constructo ha adquirido solidez en campos distintos. Si bien en el pasado se consideró que el estudio de las cualidades de los líderes presentaba resultados contradictorios, ahora es posible indicar que tales contradicciones se debían a la falta de integración de cualidades del contexto, de las necesidades y de



los seguidores y seguidoras en los procesos de análisis. También es posible señalar una circunstancia similar en el enfoque de las conductas

La Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

Funciones de la Dirección:

Para poder alcanzar los objetivos marcados los directivos deberán llevar a cabo las siguientes funciones:

1. Planificación: Consiste en realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la empresa:
  - Establecimiento de objetivos.
  - Planes de actuación a corto (en un año), medio (en 5 años) y largo plazo (más de 5 años).
  - Políticas de empresa o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones.
  - Procedimientos: son los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo.
  - Normas o reglas: que informan de lo que se puede realizar y lo que no.
  - Presupuesto: valoración económica de todo lo planificado.
  
2. Organización: Se trata de diseñar una estructura de empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades.

Su representación gráfica se realiza mediante el “Organigrama,” que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la empresa.

3. Ejecución: Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.
4. Coordinación: de todas las actuaciones, de manera que todos los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.
5. Control: Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir.

Existen diferentes sistemas de control:

- Auditorías, tanto en relación a la contabilidad como a la rentabilidad de los recursos o gestión global de la empresa. Es preciso realizar recomendaciones para mejorar la situación.
- Control del presupuesto, comprobando que se cumple lo planificado respecto a los costes reales soportados y los ingresos obtenidos.
- Datos estadísticos: permite comparar resultados de otros períodos históricos de la empresa o de la competencia.

Como conclusión la dirección, esta es la manera más directa para dar órdenes y acatarlas por parte de los subordinados, así se puede decir que esta no es una manera de contribuir al equipo de trabajo, sino de decir lo que se quiere hacer sin tomar en cuenta la opinión de los demás, ya que un líder aparte de motivar va a tomar en cuenta la opinión de su equipo para ver si se logra de una manera más rápida y la dirección lo que logra es ordenar y hacer que se siga lo que se pidió de la manera en que se les dijo.

De tal manera la dirección se hace manifestar de manera autoritaria, hacerse cumplir órdenes y seguirlas al pie de la letra es lo que un director quiere, ya que se refiere a la ordenanza de quien tiene el poder.

## 2.4.2 Dirección contra liderazgo

Las empresas contemporáneas ven apremiante la necesidad de contar con personas que puedan construir visiones más humanistas y generar cambios novedosos y responsables socialmente. Por esta razón, el liderazgo se está convirtiendo en una profesión. En la actualidad, la potencia del liderazgo se enraíza cada vez más en las diferentes organizaciones, como escuelas, universidades, organismos sociales y empresariales, consideradas estas últimas como los lugares en los que se ejercen el nivel de mayor movilidad de los imaginarios sociales, dado a que es aquí donde se construyen las estrategias para crear hábitos y modificar conductas.

El objetivo primordial del liderazgo es centrarse en los resultados, especialmente en los de tipo no cuantitativo. Mientras que el propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados. La fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización, tiene dos grandes componentes: dirección y magnitud. La dirección, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía. La magnitud, es el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas que genere. La dirección de un negocio, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas. Las buenas ideas y las direcciones emocionantes dentro de una empresa, generan entusiasmo, ayuda y cohesión.

Debe ser liderado (es decir, lo que no puede ser dirigido), aquellas conductas y tratos que no pueden ser administrados y que van mucho más allá de la dirección. Estas requieren ser conducidas, facilitadas, alentadas, apoyadas, tutoradas o entrenadas, como las siguientes: perspicacia, pasión, compromiso, creatividad, curiosidad, sinergia, compasión, consenso, comprensión, sabiduría, valor, valores, liderazgo, honestidad, empatía, iniciativa, interés, perdón, colaboración, artesanía, flujo, fiabilidad, unidad, seguimiento, amor, perseverancia e integridad. Estas habilidades, conductas y rasgos de personalidad, no pueden ser ordenadas, ni controladas, ni

predichas, ni administradas por un directivo. Dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada, y de una decisión personal. Sin embargo, algunas de ellas no son ni siquiera lideradas y mucho menos dirigidas.

Una de las cosas más importantes de las empresas lo constituyen las personas y en especial quienes las dirigen o van a formar parte de ellas. En ellas, la dirección se puede ejercer de diversas maneras dependiendo de cómo sea su funcionamiento, pero cada una de ellas es apropiada para diferentes casos, de tal manera que el empresario habrá de escoger aquel modo de dirigir que mejor le funcione, pues se trata de alcanzar los objetivos por medio de las personas que colaboran en la empresa.

El papel del dirigente consiste en tres actividades simultáneas que deben captar los colaboradores: el liderazgo, la comunicación y la motivación. El liderazgo consiste en la capacidad de convencer a los demás de buscar alcanzar con interés personal los propósitos definidos para el conjunto. Se trata de ese don especial, firme y humano para inducir a las demás personas a cumplir sus indicaciones.

## **CAPITULO III.**

### **COMO INFLUYE EL LIDERAZGO EN LA MOTIVACION**

El liderazgo y la motivación constituyen las acciones más importantes para conducir personas que buscan beneficios propios y para el grupo en el cual está relacionado. Personas desmotivadas y sin calidad de vida, en el trabajo pueden tornarse un problema para la organización. Las empresas actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, motivando los colaboradores y contribuyendo para una mejor productividad.

Con eso, se llega al siguiente interrogante: ¿realmente el liderazgo influye en la motivación de un grupo? Así, este estudio se justifica en el momento en que se busca analizar competencias y habilidades del líder en motivar sus liderados. Por lo tanto, la metodología utilizada fue la búsqueda bibliográfica, en fuentes como: artículos, libros, sitios de internet. El objetivo del trabajo consiste en analizar la evolución del liderazgo y su actuación en el contexto organizacional, observando las actividades del líder dentro de un ambiente de grupo resaltando su importancia en la motivación.

Se ha alcanzó dos hipótesis, la primera de ellas: "el liderazgo motiva grupos: el líder debe estar preparado para estimular su grupo en relación al trabajo y también para influenciar su comportamiento de tal modo que se torne más efectivo en relación a los objetivos de la organización", y la segunda "el liderazgo es indiferente en relación a la motivación de grupos: el líder no tiene el poder de motivar su grupo, pues la motivación es algo personal, ella depende de cada individuo". Inicialmente el trabajo presenta la introducción al asunto y sus elementos necesarios al desenvolvimiento del tema, en seguida el trabajo resalta las características del líder, los tipos de liderazgo, la influencia del líder en la motivación de los grupos de trabajo y selección de elementos a tener en cuenta para un buen desempeño laboral de grupo aplicando los métodos de selección Delphi y Kendall. En la conclusión y recomendación fueron hechas consideraciones sobre el problema presentado.

El líder debe saber cómo influir de manera positiva en su equipo de trabajo, cuando el personal este en un mal día, un mal momento o incluso intranquilo con su entorno, ya sea familiar, laboral o personal saber cómo ayudar para que se encuentre en una zona de confort donde pueda motivarse a realizar sus actividades de manera correcta.

A partir de esto, se entiende que si una persona siente que puede hacer lo que le satisface en su trabajo sin ser presionado o castigado, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de la motivación. Por ello, se puede entender que la motivación está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, ya que el modo de liderar es el que va a promover o no que la persona se sienta libre y a gusto en su trabajo.

La relación entre motivación y liderazgo, fue a raíz de todo esto, las investigaciones confirmaron que el liderazgo que se asocia con niveles medios y altos de motivación es aquél que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral.

Los resultados de las investigaciones indican que cuando una persona fracasa en su trabajo es porque está desmotivado o porque su rendimiento es bajo y ante eso los jefes no se responsabilizan y creen culpable del problema al trabajador. Sin embargo, estas mismas investigaciones afirman que son los jefes, muchas veces sin pretenderlo, los que estimulan la falta de éxito del trabajador. Esto ocurre porque en el entorno laboral se genera una dinámica en la que los trabajadores percibidos como mediocres o de bajo rendimiento satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos.

El resultado es que la motivación del trabajador termina arruinada.

En definitiva, es tarea tanto del líder como del trabajador crear un ambiente laboral propicio al desarrollo en el que cada parte aporte algo único al proceso: el trabajador su alto desempeño, y el líder el arte de gestionar y dirigir esos esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.1. El liderazgo como motivador**

En el análisis de la importancia de este tópico, consideramos importante tomar en cuenta lo que llega cuando nos indica, que no descuidemos, que la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

No nos debe sorprender, que es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el compromiso, la tarea eficaz que debe desempeñar un buen líder.

Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Se basa en producir emociones positivas y crear una expectativa de un futuro mucho mejor al presente que está transcurriendo esta persona. Para lograr esto el líder se valdrá de diferentes ardidés para lograr que el sujeto se termine por motivar a sí mismo, ya que la única motivación que realmente prevalece en el tiempo la motivación interna generada por nosotros mismos.

Es muy probable que un líder de estas características nos invite a practicar el autoconocimiento, ya que una persona que se conozca a fondo sabrá donde reside su potencial y cuáles son las trabas que están impidiendo que este fluya libremente.

### **3.1.1 De donde proviene la motivación del personal**

El estudio se dirige a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de los empleados, planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y la explicación de la relación existente entre los factores motivacionales y el clima organizacional dentro de cada empresa. Las variables permiten identificar las necesidades de desarrollo organizacional; determinan los criterios para tener en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo humano, sistemas de compensación e incentivos, entre otros.

Formulada por Frederick Herzberg, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales (Adair, 1992). Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo.



Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Considera que la satisfacción e insatisfacción son conceptos independientes. La teoría de Herzberg hace un inventario de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo (Toro y Cabrera, 1981).

La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que observamos una actividad deportiva y quedamos tan impresionados que sentimos la necesidad de integrarla en nuestras vidas.

A partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que nos empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo. Si, además, obtenemos un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará, aún más, nuestra conducta de repetir dicha práctica.

Pensemos que no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor. Es más, si el único objetivo fuera ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente solo unos pocos seguirían practicando, evidentemente, los ganadores. Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos.

### **3.2. Eficiencia del liderazgo y la motivación**

En toda organización hay personas que llevan a cabo la tarea de procurar lo necesario, influir y/o conseguir, que otros realicen las tareas o actividades encomendadas.

Hoy ya no se puede realizar esta función bajo modelos rígidos que imperaban en el pasado. Se ha de saber influir adecuadamente, permitiendo el auto liderazgo de los seguidores, como un valor añadido para conseguir mayor efectividad. Liderar es ocuparse de que se haga lo necesario, no es dirigir, que tiene que más ver con marcar direcciones. Influir con eficacia - liderar y seguir de forma efectiva – es algo necesario en todas las áreas de la vida. En cualquier ámbito de la vida el liderazgo o auto liderazgo, se hace necesario para llevar a término eso que hay que hacer.

“No existe el título de líder”

Sin embargo, los líderes efectivos existen y lideran a los demás. Liderar es un concepto muy amplio que abarca y requiere un amplio espectro habilidades, que a veces se han adquirido desde la experiencia naturalista de manera inconsciente, pero que al fin y del modo que sea, están presentes de manera efectiva en un buen líder, que siempre se optimiza y gana precisión, con la preparación adecuada.

Se habla mucho de liderar y muy poco de seguir un buen líder tiene que saber seguir a sus seguidores, para luego poder liderarlos conforme la sociedad y la comunidad empresarial surgen variadas maneras y estilos de liderar.

Haciéndose patente el cambio constante y evidente, que las antiguas formas de liderazgo ya no son efectivas, no alcanzan el éxito e incluso pueden ser perjudiciales. Ahora para ser líder se requiere sensibilidad, capacidad de respuesta, creatividad y dinamismo.

Algo que no se requería en el pasado. Una de las habilidades clave en el liderazgo moderno es la capacidad de seguir. El líder necesita visión amplia del sistema para seguir la misión, para seguir las preferencias de los clientes, para seguir las necesidades de colaboradores y compañeros, necesita seguir su propia carrera profesional.

- El líder efectivo ha de liderar su propio seguimiento.
- El líder también debe ser innovador, creativo y flexible para cubrir los variados contextos, situaciones y desafíos de la vida actual.
- El líder efectivo ha de liderar su propio liderazgo.
- Todo esto hace que sea necesario que el líder tenga más comprensión y más habilidades que nunca anteriormente.

El líder necesita visión amplia del sistema, si no están alineados sus intereses con los de la organización, pronto surgirá el conflicto y la insatisfacción en diversos ámbitos o niveles y no solo a nivel personal. Así pues, de lo que se trata, es que se lidere la creación de las mejores alineaciones posibles, para promover el máximo progreso personal, de la organización y de los seguidores. En definitiva, un buen líder necesita una amplia base para poder investigar y saber qué sucede, cómo sucede y porqué, y así poder actuar con eficacia y precisión. De esto justamente trata nuestra formación, que le aporta un reguero de técnicas adaptables a cada posible situación, dentro de una potente y flexible metodología.

### **3.2.1 Eficiencia del liderazgo**

Un líder eficiente es aquel que consigue objetivos trazados a base de los pocos recursos que tiene. La mayoría de líderes hoy en día espera tener una gran cantidad de personas a su cargo como para hacer alguna actividad grande o hacer crecer su organización, pero un verdadero líder es aquel que, a pesar de contar con pocos recursos, realiza un mismo trabajo como que si tuviera una gran cantidad de recursos.

La efectividad se refiere a dar en el blanco. Imagina que estás practicando el deporte tiro con arco. Ser un líder efectivo significa que de cada intento que hagas, en la gran mayoría darías en el centro.

Para las organizaciones esto quiere decir que, en la gran mayoría de las veces, se obtienen los resultados tal cómo se han planeado. Significa que cada colaborador hace lo que se supone debe hacer y aún más. Quiere decir que todos los líderes de departamento se esfuerzan por ajustar su estrategia para obtener los resultados deseados.

Por supuesto, tal vez no se da en el blanco el 100% de las veces, pero se hace todo el esfuerzo posible y todos en la organización están comprometidos para que así sea.

Un líder efectivo entonces es aquel que es pro-activo, está enfocado, tiene clara la visión, es decir, el dónde apuntar; y dirige a su equipo con la convicción de que juntos pueden dar en el blanco que han definido, que puede ser: aumentar las ventas, mejorar la atención del cliente, incrementar el margen de ganancia, entre otros objetivos que se hayan propuesto.

Un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo disperso y conseguir que trabajen con una meta común.

Todas las personas, principalmente los empresarios y emprendedores, luchan continuamente por ser líderes o tener a los mejores en sus empresas, pero muchas veces caen en el error de no saber exactamente hasta donde llega el papel de aquel líder.

Una receta adecuada y recomendada para obtener un comportamiento adecuado de los líderes en tu negocio es entender que las bases de un liderazgo en una empresa están fundamentadas en una serie de prioridades. Son 5 y aquí te las explicamos:

## 1. Organización.

La organización a la que se debe un líder, debe ser primordial, nunca un líder puede establecer sus propias reglas, ni sus propias leyes, ni sus propias pautas para auto delegarse derechos, deberes y funciones. Son los estatutos de la organización, los que rigen todos los fundamentos que legalizan su liderazgo dentro de la empresa.

Todo líder, que aprecia su trabajo, necesita apreciar y honrar a la empresa que se lo ha delegado. Es responsabilidad del líder conocer todas las políticas internas de la empresa, conocer los reglamentos administrativos, y conocer cada uno de los procedimientos que se han de tomar en cada caso que pueda presentarse.

La organización, no funciona sin un líder, y un líder no puede funcionar sin la organización, porque es la organización la que le permite ejecutar su autoridad, y es la autoridad del líder, lo que le permite a la organización alcanzar sus metas establecidas.

Todo líder, que ejecuta sus propios planes, a espaldas de la organización, está perdiendo credibilidad y está perdiendo sus derechos delante de la organización.

## 2. Superiores.

En toda empresa u organización, existe una jerarquía, en la cual se establece una cadena de mando, se establecen diferentes departamentos, y se coordinan funciones, por orden de autoridades.

Todo líder independientemente de su posición en la empresa, siempre están bajo el mando de Líderes Superiores a quienes rendir cuenta por sus actos, a quienes consultar sus dudas cuando se desconoce que decisiones deba tomarse, y quienes tienen la función de supervisar y velar por el cumplimiento de las funciones de los líderes que tienen a su cargo, y por el buen desenvolvimiento de todos los procesos dentro de la organización.

Ningún líder puede vivir desligado de esta realidad, "Todo líder se debe a su Líder". Cuando los líderes, quieren trabajar desligados de sus autoridades superiores, pierden gran parte de sus derechos, delante de su organización, delante de sus superiores, delante de sus colegas, y delante de sus subordinados.

### 3. Líderes de igual jerarquía.

El equipo de trabajo de una compañía, está compuesto por un conjunto de líderes, los cuales pueden estar en diferentes niveles de liderazgo, o pueden estar compartiendo un mismo rango. Muchas veces a los líderes se les facilita el proceso, cuando trabajan con líderes superiores o inferiores a ellos, pero se les dificulta el trabajo cuando se trata de compartirlo con personas de su mismo nivel, y en estos casos, muchas veces se suscitan competencias, rivalidades y malos entendidos entre los mismos.

Todo líder, no sólo se debe a su organización, y a sus superiores, sino que también se debe, al conjunto de Líderes, que están componiendo su equipo de trabajo de una manera igualitaria, esto debe ser un factor importante para cada líder.

El líder en la organización, es siempre un modelo a seguir, bien sea bueno o malo, siempre es un modelo para las personas que están debajo de su cargo, y cuando este líder no sabe trabajar en equipo con los demás líderes de su organización, presenta muchas limitaciones, para poder enseñar a las personas que están a su cargo, como es que deben aprender a trabajar en equipo.

Cuando los líderes tienen una buena comunicación, con sus compañeros de trabajo, tiene todas las posibilidades abiertas, para generar confianza, respeto, y autoridad moral, a todas las personas que están dentro de la organización, tanto superiores, colegas, como subalternos.

### 4. Líderes a su cargo.

Todo líder tiene un personal a su cargo, que está compuesto por líderes de la Organización, y por personas que no tienen ningún tipo de liderazgo.

Los líderes que tienen a otros líderes a su cargo; no solo deben mirarle como un subordinado más, sino que también debe verle como otro líder de la organización; no es válido que un líder humille, manipule o desautorice a otro líder sólo por el hecho de estar subordinado a su liderazgo.

Todos los líderes dentro de una organización, merecen respeto, merecen que se les valore su posición, y merecen que se les permita tener cierto grado de autonomía al ejecutar sus funciones.

Es conveniente considerar que Todo líder que está bajo el mando de otro líder, tiene una Importancia vital dentro del equipo de trabajo, ya que este tiene mayor contacto y accesibilidad a personas, y situaciones, a las que no tiene acceso el líder al que está por encima de él. Por ello, todos los aportes, sugerencias, y apreciaciones de cada líder deben ser tomados en cuenta, probados, y considerados para ser evaluados.

##### 5. Personal a su cargo.

Para un líder deben ser muy importante, cada una de las personas que están a su cargo, independientemente de que tengan una posición importante dentro de la organización o no.

Todo líder está puesto para liderar, velar, supervisar, corregir, controlar y proteger a las personas que están debajo de su cargo, si este no logra proteger, solamente en un líder autoritario, pero cuando un líder se debe a la gente para quien él trabaja, hace que su liderazgo tenga un gran potencial, para lograr alcanzar una subordinación voluntaria por parte de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.

El personal que trabaja directamente con un líder, viene a ser su equipo de trabajo, este personal representa, la meta inicial para desarrollar su mesa de trabajo, y representa el engranaje principal, que compone su sistema de trabajo. Cuando el líder no valora a su personal, no está valorando su propio liderazgo, porque su liderazgo está establecido, en base a su trabajo con cada miembro de su equipo de trabajo.

### **3.2.2 Eficiencia de la motivación**

Uno de los factores fundamentales que inciden de manera muy significativa en la regulación de la conducta humana es la motivación. Esta nace de las necesidades e impulsa al hombre a realizar actividades para satisfacerlas. Las necesidades crean tensiones psicológicas que requieren de objetos para ser satisfechas; estos objetos se convierten así en motivos para la conducta.

Por tal motivo considerando que la motivación en general se ocupa del esfuerzo regulador de la conducta humana para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales desde una base científica, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Se identifica así un ciclo donde los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.



La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

El proceso motivacional está en constante transformación y determinación recíprocas con el entorno de la organización, y existen determinantes externos que pueden llevar a la acumulación de falta de interés. Las cosas materiales y las demás personas interactúan con sujetos que pretenden lograr cosas similares y, en virtud de los procesos que se mantenga en la organización se verán reflejadas las actividades y de las necesidades de la personalidad, se convierten en objetos de conocimiento, incentivos e incitantes motivacionales que engendran en el sujeto los motivos de la actividad.

De este modo, el proceso motivacional, aunque interno y psíquico, no puede explicarse adecuadamente si no se tiene en cuenta su íntima unidad con la actividad externa, sus objetos y estímulos y relativa autonomía, pero, además, en su unidad dialéctica con la actividad externa.

Podemos concluir haciendo referencia a estos aspectos que la eficacia para saber motivar a una persona dentro de la organización es la base fundamental para mejorar las actividades que ellos desenvuelvan dentro de ella, ya que mediante esas medidas se podría llegar a un mejor acoplamiento y entendimiento de lo que pretende tanto la organización como la persona para su prospero desarrollo dentro y fuera de la organización, a su vez cumplir claramente con lo que un líder quiere y

pretende para sus equipos de trabajo, no solo el desarrollo individual o grupal, sino en conjunto de ambas partes.

## **CAPITULO IV. ANALISIS Y RESULTADOS**

### **Análisis**

El liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano

### **Objetivo**

El objetivo de la presente investigación es analizar el liderazgo como elemento motivador para desarrollar habilidades que sean útiles para el talento humano dentro de las organizaciones.

En el problema de investigación es dado que la motivación es muy importante para el desarrollo y aprovechamiento del talento humano es necesario contar con personal con características especiales denominados líderes que ayuden, orienten, controlen, organicen y den atención a un equipo de trabajo dentro de las organizaciones.

### **Metodología de la investigación**

La presente investigación se realizó en la empresa de producción de ropa Quarry ® que se ubica en la carretera federal México Cuautla, Plaza Sendero en el municipio de Ixtapaluca en el Estado de México. El método usado fue el hipotético-inductivo que parte de los hechos y permite llegar a una generalización de ideas. Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema. El tipo de investigación utilizada fue exploratoria y el estudio mixto que consisten en la consulta de documentos con un enfoque cualitativo donde se llevó a cabo en 4 etapas principales.

- 1) Fase documental; consistió en revisar fuentes de información secundaria en libros, revistas, artículos que tengan relación al tema para un mejor desarrollo del tema y comprensión de que se quiere.

- 2) Fase de campo; consistió en obtener las variables de: características de los líderes, para ello se consideró a la población en su conjunto que son todos los empleados de las tiendas y las variables a evaluar las cuales fueron los empleados de la empresa de producción y se recopiló información sobre su desarrollo de actividades en la organización. La técnica usada para la recolección fue la encuesta dirigida con preguntas cerradas, para llevar el control en graficas de pastel para su desarrollo de entendimiento y tener un porcentaje concentrado de los empleados.
- 3) Fase de captura; este es el procedimiento de la información que se realizó con el software de Excel con tablas de ayuda para el desarrollo de actividades y conocimientos ya establecidos previo al estudio.
- 4) Fase de análisis de resultados; consistió en el procesamiento, análisis y obtención de resultados con el fin de obtener las conclusiones.

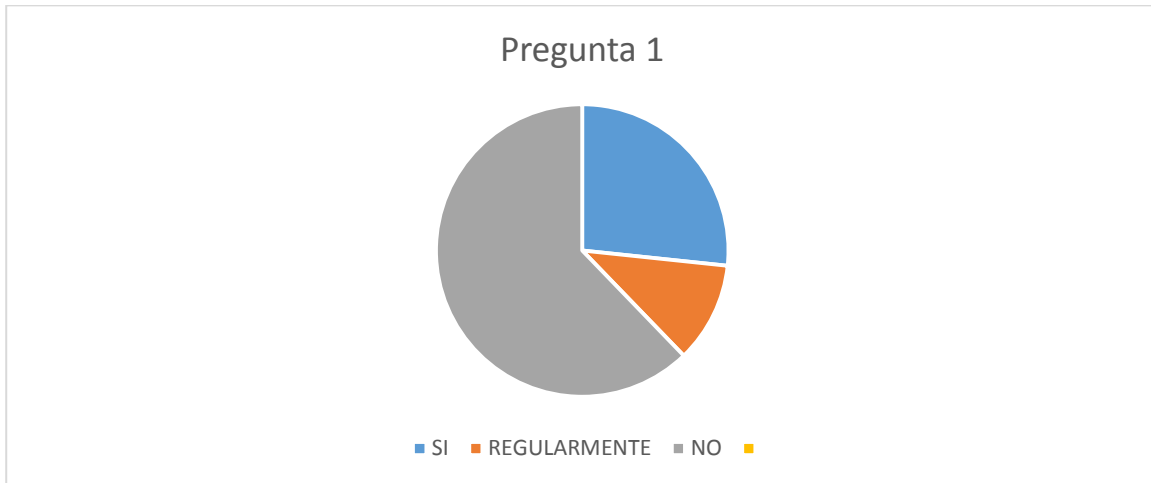
## **Características de la muestra**

Las muestras que se realizaron corresponden a 20 empleados, dado que el método de recolección de datos es cualitativo, los resultados que se obtuvieron de la presente investigación son de manera subjetivos ya que no se pretenderá tenerlos como una investigación de método científico, puesto que no se sabe con exactitud el tiempo de cada empleado en la organización.

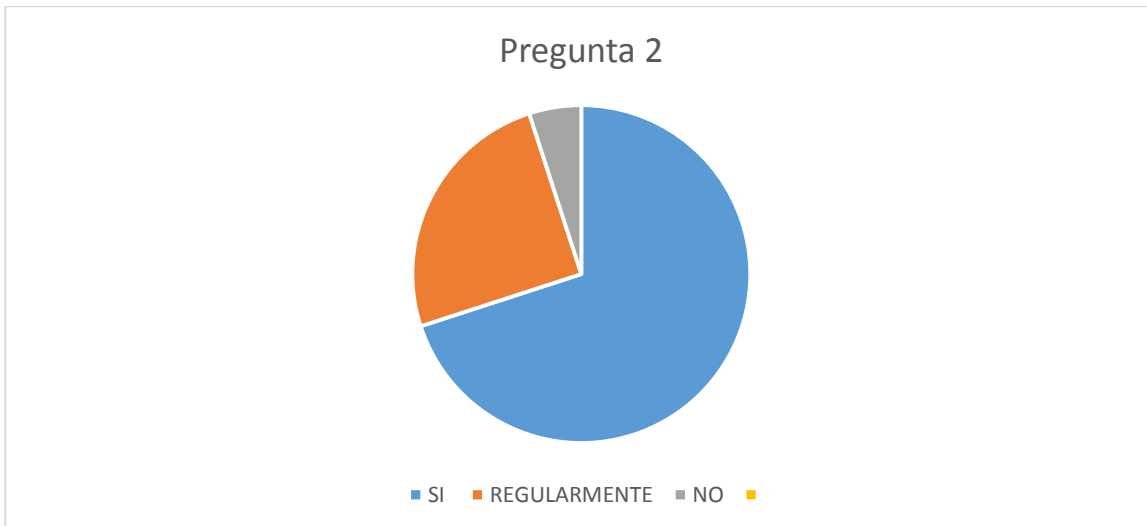
Esta información cualitativa marca tendencias, por tal motivo será realizará un análisis interpretativo de las cualidades y diferencias que se tiene entre cada individuo al expresarse de su líder y en la opinión personal de cada uno, para entender lo más posible, para explicar el liderazgo como eficiente motivador en el desarrollo del talento humano. Se entrevistaron cuatro gerentes, cuatro cajeros y 12 asesores de la empresa, de la cual se obtuvo las características de la muestra.

Encuesta: Tesis	Fecha:		
Empresa: Quarry® jeans	Sitio: Plaza Sendero Ixtapaluca Estado de México		
Centro Universitario UAEM Texcoco	Encuestador: Moisés Guzmán Calderón		
Nombre encuestado:	Puesto:		
<p>Buenos días, mi nombre es <u>Moisés Guzmán Calderón</u>  Estoy realizando una encuesta para una tesis en el Centro Universitario UAEM Texcoco. La información brindada será utilizada con fines estadísticos, por lo que no le solicitaremos ningún dato personal.  <b>¿Podría ayudarme?</b></p> <p>Responde según sea el caso en base a lo observado en la empresa, tachando el espacio correspondiente según consideres.</p>			
ENCUESTAS	SIEMPRE	REGULARMENTE	NUNCA
1. Un líder motiva controla y dirige equipos de trabajo para mejorar su área de trabajo			
2. Un buen líder es aquel que planea, organiza y toma decisiones para el trabajo en equipo			
3. Un líder motiva a su grupo de trabajo con decisiones guiadas por el			
4. La eficiencia de un líder depende de hacer las cosas bien y tomar buenas decisiones			
5. Motivar estratégicamente un equipo de trabajo por parte del líder es dejarlos gozar de libertad de decisión y objetivos			
6. Un buen líder trabaja siempre con todo su equipo de trabajo escuchando y tomando en cuenta opiniones			
7. Un líder encuentra formas para mejorar su área con su equipo de trabajo, apoyarlo y guiar a sus objetivos			
8. Un buen líder necesita estar motivado para cumplir de manera eficiente los objetivos.			
9. Guiar y desarrollar objetivos son parte de un líder para que su equipo de trabajo los pueda lograr			
10. Un líder puede corromperse de poder cuando no apoyar a su equipo de trabajo y no apoya a cumplir el objetivo del grupo			

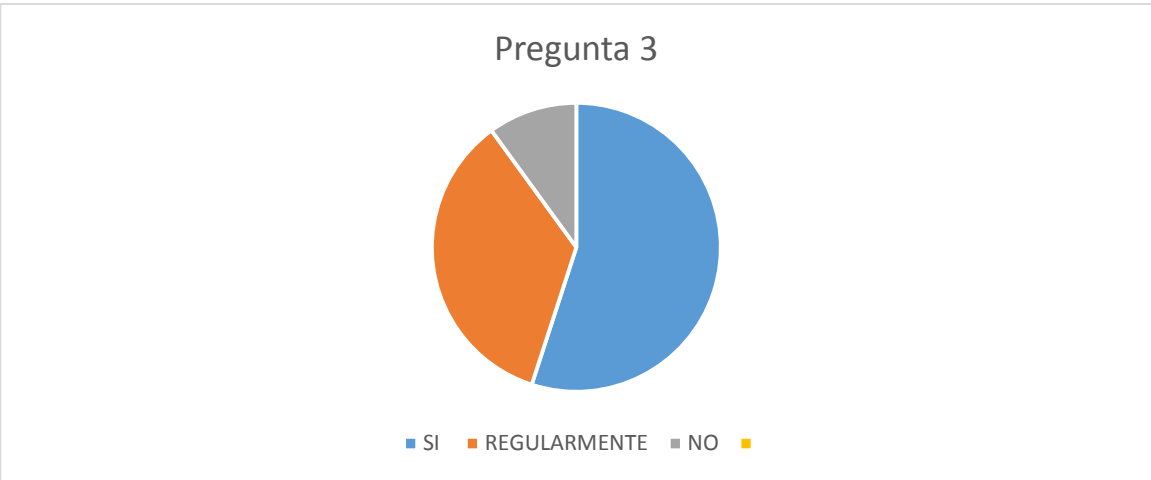
## Graficas



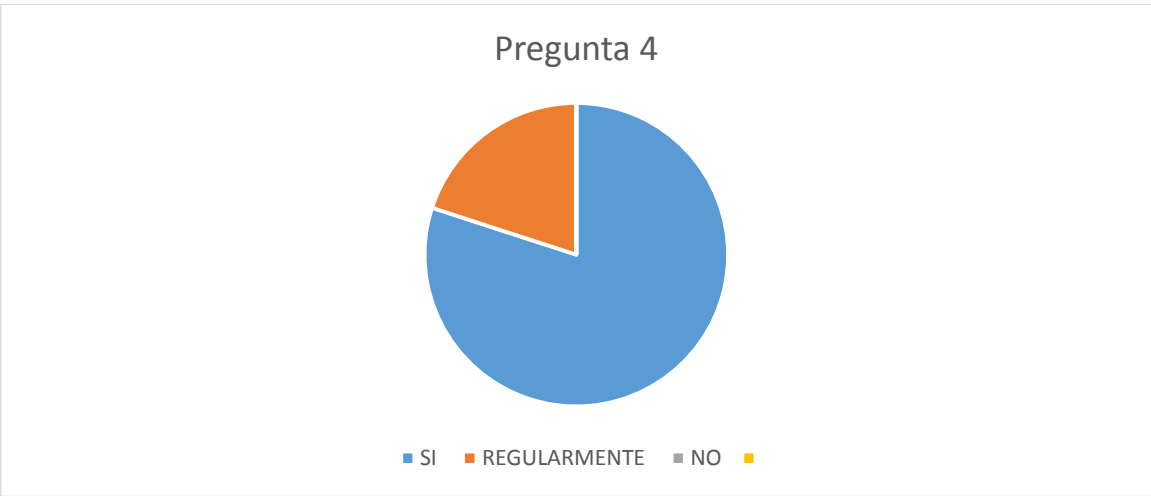
1. Del 100% de los encuestados, el 60% dice que, si un líder motiva, controla y dirige equipos de trabajo para mejorar su área de trabajo, un 25 % dice que regularmente y solo el 15% dice que no.



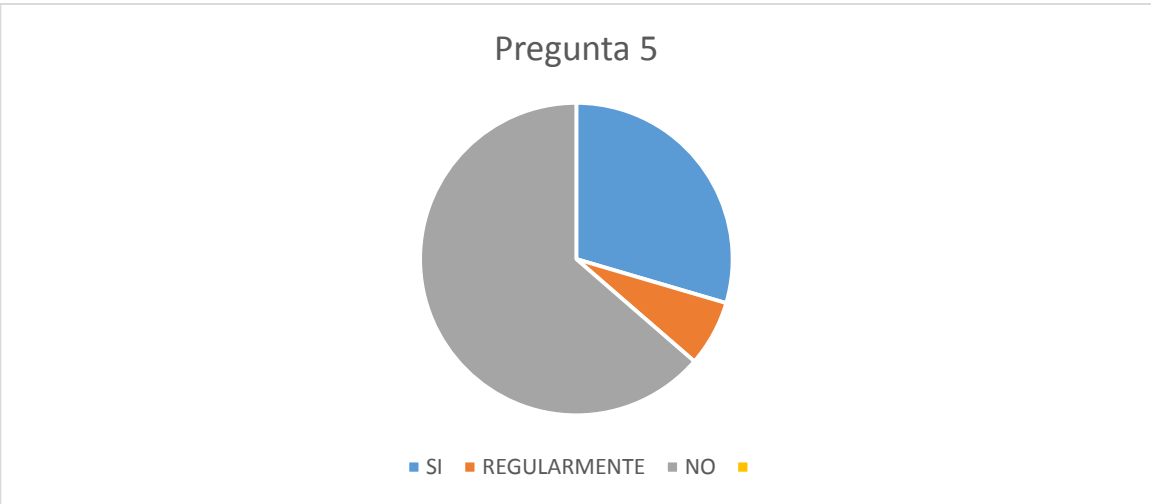
2. Del 100% de los encuestados, el 70% menciona que, un buen líder es aquel que planea, organiza y toma decisiones para el trabajo en equipo, un 25 % dice que regularmente y solo el 5% dice que no.



3. A la pregunta de si un líder motiva a su grupo de trabajo con decisiones guiadas por él, de un 100%, el 55% menciona que sí, el 35% dice que regularmente y tan solo el 10 % dice que no.



4. Con la pregunta numero 4, al poder saber si la eficiencia de un líder depende de hacer las cosas bien y tomar buenas decisiones del 100%, un 80% menciona que si es importante la eficiencia de un líder y el 20% dice que regularmente.

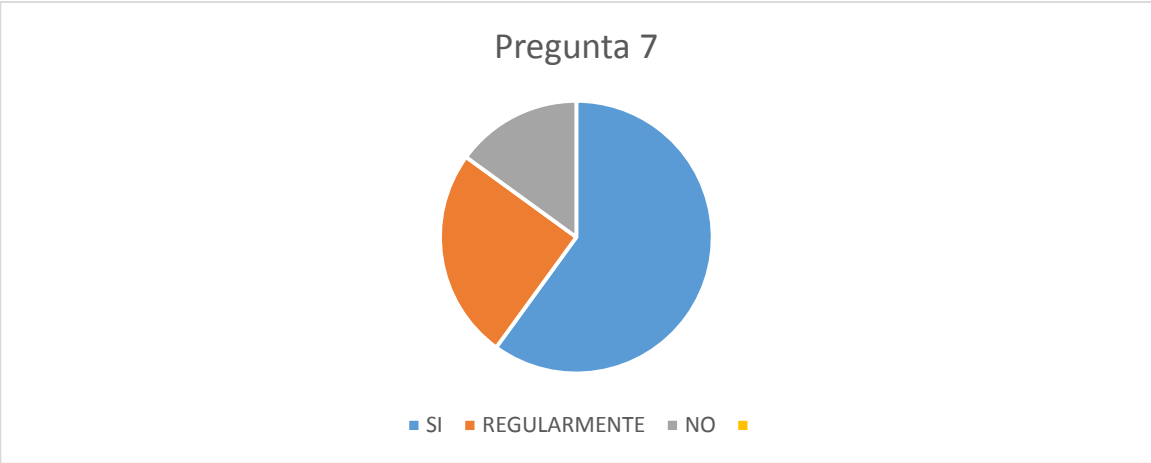


5. De un 100% al saber si motivar estratégicamente un equipo de trabajo por parte del líder es dejarlos gozar de libertad de decisión y objetivos, un 65% dijo que si, el 15% dice que regularmente y el 20% menciona que no.



6. A la pregunta 6 si un buen líder trabaja siempre con todo su equipo de trabajo escuchando y tomando en cuenta opiniones, un 75% menciona que si lo realiza de esa manera el líder y solo el 25% dice que lo hacen regularmente.

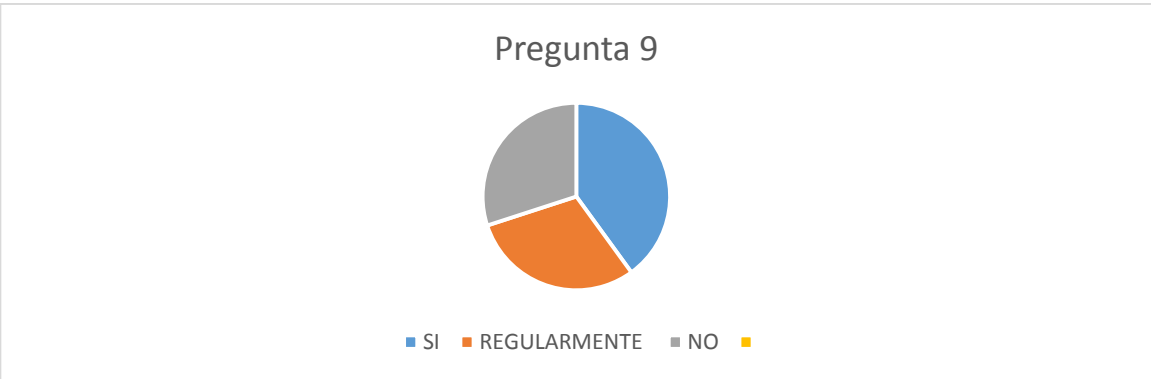




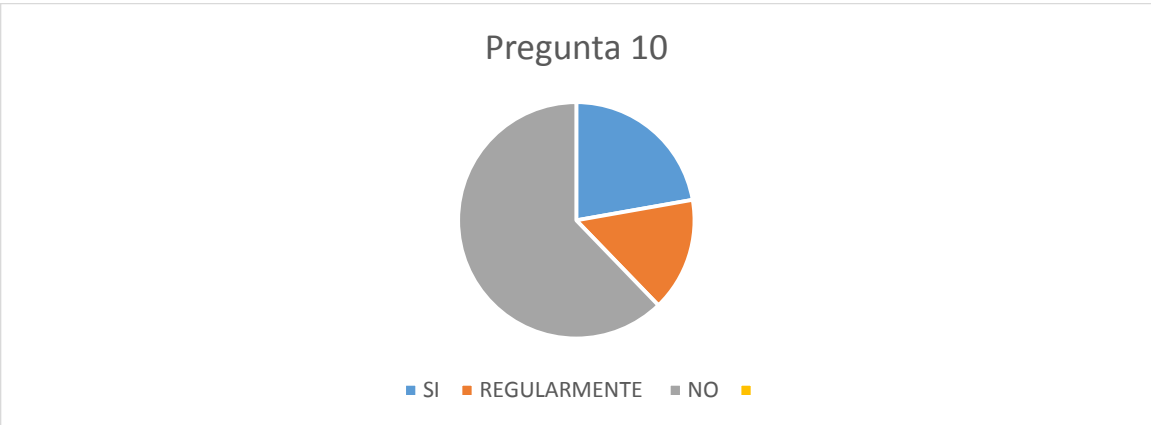
7. De la pregunta 7 el 60% dice que un líder encuentra formas para mejorar su área de trabajo con su equipo, para apoyarlo y guiarlo en sus objetivos, un 25% dice que eso lo hace regularmente y solo el 15% dice que no lo hace.



8. De un 100% en la pregunta 8, de que un buen líder necesita estar motivado para cumplir de manera eficiente los objetivos, un 45% menciona que sí, el 40 % dice que es regularmente y solo el 15% dice que no.



9. De la pregunta 9, de si guiar y desarrollar objetivos son parte de un líder para que su equipo de trabajo los pueda lograr, el 40% dice si, el 30% dice que regularmente y de misma manera el ultimo 30% dice que no es parte de un líder realizar la guía y el desarrollo de objetivos.



10. A la pregunta de si un líder puede corromperse de poder cuando no apoya a su equipo de trabajo y no ayuda a cumplir el objetivo del grupo, el 50% dice que, si puede corromperse, el 35% menciona que regularmente se llega a corromper y el 15% dice que no se corrompe.

Con base a los resultados obtenidos podemos concluir que, respecto a las preguntas desarrolladas al cómo se desenvuelve un líder para motivar a su grupo se destaca claramente que es de mucha importancia ayudar a su equipo de trabajo para cumplir sus objetivos, el líder resulta muy eficiente en la toma de las decisiones guiadas por él, para mantener de forma más asertiva los objetivos marcados a su equipo de trabajo mediante la motivación de ellos.

Así mismo, podemos decir que un líder también necesita estar motivado para lograr los objetivos establecidos por la organización, pero por un camino mejor desarrollado y con participación completa de su equipo de trabajo, pero sin olvidar la posición del como un buen líder no se corrompe con el poder y con el control que conlleva mantener a su equipo de trabajo a línea para no perder de vista el objetivo principal.

## CONCLUSIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo comprobar que un líder es un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano en las organizaciones. Esto quiere decir que podemos tener un mejor desarrollo del personal guiado por una persona que ayude a cumplir los objetivos más rápidamente y eficientemente, pero a la vez tomando en cuenta la opinión de su equipo de trabajo para esas mejoras.

El objetivo de la presente investigación se basó en el liderazgo como elemento motivador para desarrollar habilidades que sean útiles para el talento humano dentro de las organizaciones. Ya que siempre resulta útil e importante una persona que guía al cumplimiento de los objetivos, pero escuchando a su equipo de trabajo.

En el problema de investigación fue dado en base a la investigación pasadas obtenidas donde la motivación es muy importante para el desarrollo y aprovechamiento del talento humano y donde es necesario contar con personal con características especiales denominados líderes que ayuden, orienten, controlen, organicen y den atención a un equipo de trabajo dentro de las organizaciones.

Para comprobar esto, primero se realizó una encuesta de una empresa que tiene un gerente a cargo. Se observó que estos grupos de personas interactúan de manera significativa y positiva con la ayuda de su líder para dar una mejor perspectiva a sus objetivos.

Ante este escenario, concluimos se demuestra que un líder si es un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano en las organizaciones. La generación de nuevas ideas ayudando al equipo de trabajo a mejorar y tomar decisiones basadas en las opiniones de los demás sin salir de los objetivos.

## Recomendaciones

Dado la información obtenida mediante el estudio antes realizado, se pueden tomar las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño del talento humano y poder fortalecer y apoyar al líder en la organización:

1.- Un buen líder necesita actuar y no sólo hablar para tomar las mejores decisiones, motivando de manera positiva a su equipo de trabajo, Si quieres que su equipo de trabajo sea puntual en las actividades a desarrollar, asegurarse de llegar a tiempo o más temprano que ellos.

2.- La comunicación es sin duda es lo más importante, tanto en la oficina como en tu vida personal deberán comunicarse para lograr objetivos. Un gran líder se asegura de escuchar y entender a su equipo de trabajo, pero también saben que es importante tomar en cuenta la opinión de los demás con un poco de humildad.

3.- Motivar a su equipo de trabajo para superarse día con día y ser mejores en el trabajo dando lo mejor de sí, esto hará que la eficiencia resulte buena hasta en su vida cotidiana.

4.- Aprender a conocer sus límites, saber hasta dónde puede ser capaz de llegar sin sobre cargar el trabajo a su equipo.

5.- No dejar de mejorar, un gran líder siempre está en constante mejora de conocimiento, dado que siempre habrá nuevas maneras de conocimiento.

## V. BIBLIOGRAFIAS

- Harold Koontz, Heinz Weihrich (2007). “Elementos de la administración”, septima edición, Mc Graw Hill.
- Hellriegel Jackson Slocum (2009). “Administración un enfoque basado en competencias”, 11va edición, pp. 455
- David R. Hampton (1989). “Administración” Tercera edición (segunda en español), Mc Graw Hill. Pp. 426
- Javier Benavides Pañeda (2004). “Administración”. Mc Graw Hill. Pp. 209
- Maurice Eyssautier de la Mora (1994). “Elementos básicos de la Administración”, Editorial Trillas. Pp. 106
- Ana Noelia Pérez Dávalos (S/F). “Antecedentes del liderazgo” En: <file:///C:/Users/OEM/Desktop/Tesis/liderazgo.pdf>
- Sidero Daniel Eduardo. (2012, abril 10). *Concepto de equipo y definición de liderazgo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-equipo-y-definicion-de-liderazgo/>
- “Definición de liderazgo” (2014). En CONCEPTODEFINICION.DE. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Beatriz soto (s/F). “tipos de liderazgo”. Rescatado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>

- Luis Manuel Carapaica Gil (2013). “Leyes Irrefutables de Maxwell”. En Gerenciasycambios.blogspot.mx  
[http://gerenciaycambio.blogspot.mx/2013/11/las-21-leyes-irrefutables-del-liderazgo\\_6884.html](http://gerenciaycambio.blogspot.mx/2013/11/las-21-leyes-irrefutables-del-liderazgo_6884.html)
- “motivación” (s/f.). En *Significados.com*. Disponible en:  
<http://www.significados.com/motivacion/>
- James E. Rosenzweig “Diferencias individuales en la motivación” (s/f.). En monografías.com.  
<http://www.monografias.com/trabajos6/moti/moti.shtml#teoriadema#ixzz4ME30cDCy>
- Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell. (2004). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Baruch College, The City University of New York USA.  
<https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow#!>
- Desarrollo organizacional (2008) En Los Recursos Humanos .com. Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- Chan Cauich Roger Dyllan. (2014, julio 3). *El liderazgo en la motivación de los trabajadores*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-en-la-motivacion-de-los-trabajadores/>
- Taype Molina Martín. (2014, enero 20). *Eficiencia y eficacia personal*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-y-eficacia-personal/>

- Juan Carlos Cuevas (2010). “Talento humano” (2010). En Psicología y Empresa. <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Verónica Dobronich – Gerente de Human Capital de Deloitte Argentina (2012) “Los recursos humanos”. <http://www.losrecursoshumanos.com/10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento/>
- Rabin Chuquisengo (2013) “Talento humano en las organizaciones”. En Gerenci.com. <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo Montoya-Serrano (2013). “Talento humano en la organización”. En Scielo.sld.cu. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)
- Alto nivel.com.mx. (2015). “Los Recursos humanos y como motivar un equipo de trabajo”. <http://www.altonivel.com.mx/49458-6-tecnicas-para-motivar-a-tu-equipo-de-trabajo.html> [Consultado 25 de octubre de 2016, 8:23].
- alto nivel.com.mx. “La desmotivación en las organizaciones”. 14-09-2010, 4:19:25 PM <http://www.altonivel.com.mx/5986-empleados-desmotivados-senal-de-renuncia.html> [Consultado 31 de octubre de 2016, 10:28].
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XIX (1). <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>



- Montilla, José Alberto; (2004). Liderazgo. Espacio Abierto, abril-junio, 335-339.
  
- González Millán, José Javier; Parra Penagos, Carlos Orlando; (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Pensamiento & Gestión, Diciembre-Sin mes, 40-57.
  
- [Jackson Lisângeles Afonso.](http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/influencia-del-liderazgo-motivacion-del-grupo/influencia-del-liderazgo-motivacion-del-grupo.shtml#ixzz4OglfAJ5d) (Publicado 2014, Cuba). “Influencia del liderazgo en la motivación”. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/influencia-del-liderazgo-motivacion-del-grupo/influencia-del-liderazgo-motivacion-del-grupo.shtml#ixzz4OglfAJ5d>
  
- Jiménez Isabel Jover. (2012, septiembre 18). *Motivación y liderazgo de éxito a través del desarrollo de competencias. Taller.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-liderazgo-exito-traves-desarrollo-competencias-taller/>
  
- Salazar Becerra Rosa María. (2014, julio 3). *La clave del éxito de las organizaciones: Motivación y liderazgo.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-clave-del-exito-de-las-organizaciones-motivacion-y-liderazgo/>
  
- Chaparro Espitia, Leovany; (-1). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>

- Naranjo Pereira, María Luisa; (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. Educación, Sin mes, 153-170.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Cortés Mejía, Alejandra; (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales (Cr), 203-214.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>
- Cartagena Romaní Katerine; (2011). La motivación y el grado de eficiencia que esto trae dentro de la empresa [en línea], ICA Perú.  
<http://www.monografias.com/trabajos87/motivacion-grado-eficiencia/motivacion-grado-eficiencia.shtml#ixzz4RPbHZFEEd>
- Zuluaga Ramírez, Carlos Mauricio; Soto Mejía, José Adalberto; Estrada Mejía, Sandra; (2010). MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA EN TÉRMINOS DE LIDERAZGO PARA ESTUDIANTES DE MAESTRÍA Y DIRIGENTES ORGANIZACIONALES. Entramado, Julio-diciembre, 36-54.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419645004>
- Contreras, Francoise; (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. International Journal of Psychological Research, Sin mes, 64-72.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>

- Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores; (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, Julio-diciembre, 75-88. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
  
- Ramírez Méndez, Gabriel A.; (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Universidad & Empresa, Julio-diciembre, 5-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J, Pedraja-Rejas L, Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. Revista de Ciencias Sociales (Ve) 2008XIV20-29. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
  
- Peley R, Miquilena E, Castro E, Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. Omnia 20061283-96. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712104>.
  
- Ospina Rodríguez J, La motivación, motor del aprendizaje. Revista Ciencias de la Salud 20064158-160. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56209917>.
  
- Andrea Méndez (2013), la eficiencia del liderazgo con la motivación. Euroresidentes. <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-y-liderazgo>