



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S.C.

INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8901-02

“ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE LIDERAZGO Y
MOTIVACIÓN PARA LAS ÁREAS SUSTANTIVAS DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

SOFÍA BARTOLA ALVA PLATA

DIRECTOR DE TESIS

M. en D.A.E.S. JORGE ENRIQUE RIVAS HERRERA

XALATLACO, MÉXICO, 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mis padres,
quienes siempre estuvieron al
pendiente de mí, de que este trabajo
saliera adelante.

A mi director de tesis, quien estuvo
siempre dispuesto a revisar mi trabajo,
a corregirlo y a darme el apoyo
necesario para continuar.

A toda mi familia, que me apoyaron
hasta el final, moral y
económicamente.

Y a todos mis amigos, que aunque a
distancia, siempre estuvieron
apoyándome emocionalmente para
seguir adelante y continuar con este
trabajo hasta el final.

A mi revisora de tesis, quien siempre
se dio el tiempo para revisar cada
detalle, de corregirme y aportar sus
ideas a mi trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por permitirme vivir esta vida, por la gran familia que tengo, y por las maravillosas personas que ha puesto en mi camino.

A mis padres, por otorgarme la gran oportunidad de superarme y seguir con mis estudios, a través de sus propios esfuerzos ellos me han dado lo mejor, gracias por acompañarme en este camino, gracias papás.

Agradezco a mi familia que sé que con gran esfuerzo, me dieron lo más que pudieron, por su apoyo incondicional y por la confianza que han depositado en mí y en este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatorias.....	I
Agradecimientos.....	II
Índice general.....	III
Índice de figuras.....	XII
Índice de gráficas.....	XIV
Índice de esquemas.....	XVIII
Prólogo.....	XIX
Introducción.....	XXI

CAPÍTULO I LIDERAZGO

1.1 Antecedentes del liderazgo.....	1
1.2 Definición de liderazgo.....	2
1.2.1 Definición conceptual de liderazgo.....	3
1.2.2 Definición etimológica de liderazgo.....	4
1.3 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.....	5
1.3.1 Dimensión de personalidad de extroversión.....	6
1.3.2 Dimensión de personalidad de afabilidad.....	7
1.3.3 Dimensión de personalidad de ajuste.....	7
1.3.4 Dimensión de personalidad de escrupulosidad.....	8
1.3.5 Dimensión de personalidad de apertura a la experiencia.....	9
1.3.6 Relación de las cinco grandes con el liderazgo.....	9
1.4 Autoevaluación sobre el perfil de personalidad.....	10
1.5 Rasgos de los líderes efectivos.....	13

1.5.1 Dominio.....	14
1.5.2 Gran energía.....	15
1.5.3 Locus de control.....	15
1.5.4 Integridad.....	16
1.5.5 Flexibilidad.....	16
1.5.6 Confianza personal.....	17
1.5.7 Estabilidad.....	18
1.5.8 Inteligencia.....	18
1.5.9 Sensibilidad hacia los demás.....	19
1.6 Definición de líder.....	20
1.6.1 Definición conceptual de líder.....	21
1.6.2 Definición etimológica latina de líder.....	22
1.6.3 Definición etimológica sajona de líder.....	22
1.7 Autoevaluación del potencial de liderazgo.....	23
1.8 Teorías y autores de liderazgo.....	25
1.8.1 Teoría de los rasgos.....	26
1.8.2 Teoría del liderazgo carismático.....	28
1.8.3 Teoría del liderazgo motivacional.....	30
1.8.4 Teorías conductuales.....	32
1.8.5 Teoría del grid de liderazgo.....	34
1.8.6 Teoría de liderazgo transaccional - transformacional.....	36
1.8.7 Liderazgo situacional.....	38
1.8.7.1 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor.....	39

1.9 Tipos o Estilos de liderazgo.....	41
1.9.1 Liderazgo autocrático/democrático/liberal.....	42
1.9.2 Liderazgo centrado en el trabajo/centrado en el empleado.....	43
1.9.3 Estilos de liderazgo según Daniel Goleman.....	44
1.9.3.1 Liderazgo coercitivo.....	44
1.9.3.2 Liderazgo visionario u orientativo.....	45
1.9.3.3 Liderazgo afiliativo.....	46
1.9.3.4 Liderazgo democrático o participativo.....	47
1.9.3.5 Liderazgo ejemplar o imitativo.....	48
1.9.3.6 Liderazgo coach.....	49
1.9.4 Liderazgo carismático.....	50
1.9.5 Estilos de liderazgo según el grid gerencial.....	51
1.9.5.1 Liderazgo empobrecido.....	52
1.9.5.2 Liderazgo de autoridad y obediencia.....	52
1.9.5.3 Liderazgo de club campestre.....	53
1.9.5.4 Liderazgo de medio camino.....	53
1.9.5.5 Liderazgo o líder de equipo.....	54
1.9.6 Estilos de liderazgo básicos.....	55
1.9.6.1 Liderazgo autoritario.....	55
1.9.6.2 Liderazgo político.....	56
1.9.6.3 Liderazgo evaluador.....	57
1.9.6.4 Liderazgo participativo.....	58
1.9.6.5 Liderazgo de libre iniciativa.....	59

1.9.7 Liderazgo transaccional.....	59
1.9.8 Liderazgo transformacional.....	60
1.10 Liderazgo en instituciones educativas.....	61

CAPÍTULO II MOTIVACIÓN

2.1 Antecedentes de la motivación.....	68
2.2 Definición de motivación.....	71
2.2.1 Definición conceptual.....	72
2.2.2 Definición etimológica.....	74
2.3 Proceso de motivación.....	75
2.4 Clasificación de las teorías de la motivación.....	77
2.4.1 Teorías de contenido de la motivación.....	78
2.4.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	78
2.4.1.1.1 Necesidades fisiológicas.....	80
2.4.1.1.2 Necesidades de seguridad.....	80
2.4.1.1.3 Necesidades de pertenencia.....	81
2.4.1.1.4 Necesidades de estima.....	82
2.4.1.1.5 Necesidades de autorrealización.....	82
2.4.1.2 Teoría de los dos factores.....	85
2.4.1.2.1 Mantenimiento: factores extrínsecos.....	86
2.4.1.2.2 Motivadores: factores intrínsecos.....	87
2.4.1.3 Teoría de las necesidades adquiridas.....	88
2.4.2 Teorías del proceso de motivación.....	90

2.4.2.1 Teoría de la equidad.....	90
2.4.2.2 Teoría de las expectativas.....	92
2.4.2.3 Teoría del establecimiento de metas.....	95
2.4.2.4 Teorías del Reforzamiento.....	95
2.5 La Motivación en instituciones educativas.....	97

CAPÍTULO III MANUALES

3.1 Definición de manual.....	101
3.2 Importancia de los manuales.....	103
3.3 Objetivo(s) de los manuales.....	104
3.4 Clasificación de los manuales.....	107
3.4.1 Clasificación de los manuales por su contenido.....	109
3.4.1.1 Manual de historia del organismo.....	109
3.4.1.1.1 Objetivos del manual de historia.....	110
3.4.1.1.2 Importancia del manual de historia.....	110
3.4.1.1.3 Ventajas del manual de historia.....	111
3.4.1.2 Manual de organización.....	112
3.4.1.2.1 Objetivos del manual de organización.....	113
3.4.1.2.2 Importancia del manual de organización.....	114
3.4.1.2.3 Ventajas del manual de organización.....	114
3.4.1.3 Manual de políticas.....	115
3.4.1.3.1 Objetivos del manual de políticas.....	116
3.4.1.3.2 Importancia del manual de políticas.....	117

3.4.1.3.3 Ventajas del manual de políticas.....	117
3.4.1.4 Manual de procedimientos.....	118
3.4.1.4.1. Objetivos del manual de procedimientos.....	119
3.4.1.4.2 Importancia del manual de procedimientos.....	120
3.4.1.5 Manual de contenido múltiple.....	120
3.4.1.5.1 Objetivos del manual de contenido múltiple.....	120
3.4.1.5.2 Importancia del manual de contenido múltiple.....	121
3.4.1.5.3 Ventajas del manual de contenido múltiple.....	121
3.4.1.6 Manual de adiestramiento o instrucción.....	122
3.4.1.6.1 Objetivos del manual de adiestramiento o instrucción.....	123
3.4.1.6.2 Importancia del manual de adiestramiento o instrucción.....	123
3.4.1.6.3 Ventajas del manual de adiestramiento o instrucción.....	124
3.4.1.7 Manual técnico.....	125
3.4.1.7.1 Objetivos del manual técnico.....	125
3.4.1.7.2 Importancia del manual técnico.....	126
3.4.1.7.3 Ventajas del manual técnico.....	126
3.4.2 Clasificación de los manuales por su función específica.....	127
3.4.2.1 Manual de producción.....	127
3.4.2.1.1 Objetivos del manual de producción.....	128
3.4.2.1.2 Importancia del manual de producción.....	128
3.4.2.1.3 Ventajas del manual de producción.....	129
3.4.2.2 Manual de compras.....	129
3.4.2.2.1 Objetivos del manual de compras.....	130

3.4.2.2.2	Importancia del manual de compras.....	130
3.4.2.2.3	Ventajas del manual de compras.....	131
3.4.2.3	Manual de ventas.....	131
3.4.2.3.1	Objetivos del manual de ventas.....	132
3.4.2.3.2	Importancia del manual de ventas.....	132
3.4.2.3.3	Ventajas del manual de ventas.....	133
3.4.2.4	Manual de finanzas.....	133
3.4.2.4.1	Objetivos del manual de finanzas.....	134
3.4.2.4.2	Importancia del manual de finanzas.....	134
3.4.2.4.3	Ventajas del manual de finanzas.....	135
3.4.2.5	Manual de contabilidad.....	135
3.4.2.5.1	Objetivos del manual de contabilidad.....	136
3.4.2.5.2	Importancia del manual de contabilidad.....	136
3.4.2.5.3	Ventajas del manual de contabilidad.....	137
3.4.2.6	Manual de crédito y cobranza.....	137
3.4.2.6.1	Objetivos del manual de crédito y cobranza.....	138
3.4.2.6.2	Importancia del manual de crédito y cobranza.....	139
3.4.2.6.3	Ventajas del manual de crédito y cobranza.....	139
3.4.2.7	Manual de personal.....	140
3.4.2.7.1	Objetivos del manual de personal.....	140
3.4.2.7.2	Importancia del manual de personal.....	141
3.4.2.7.3	Ventajas del manual de personal.....	141
3.5	Simbología.....	142

3.5.1 Tipos de simbología.....	142
3.5.1.1 Simbología según la ANSI.....	143
3.5.1.1.1 Ejemplo de proceso con la diagramación ANSI.....	145
3.5.1.2 Simbología según la ASME.....	146
3.5.1.2.1 Ejemplo de proceso con diagramación ASME.....	147
3.5.1.3 Simbología según la ISO.....	148
3.5.1.3.1 Ejemplo de proceso con diagramación ISO.....	150
3.5.1.4 Simbología según la DIN.....	151
3.5.1.4.1 Ejemplo de proceso con diagramación DIN.....	152
3.5.1.5 Simbología según la DIF.....	153
3.5.1.5.1 Ejemplo de proceso con diagramación DIF estilo Yourdon – De Marco.....	154
3.5.1.5.2 Ejemplo de proceso con diagramación DIF estilo Gane & Sarson.....	155
3.5.2 Comparación de simbologías.....	155
3.5.3 Ventajas de los diagramas de flujo.....	158

CAPÍTULO IV MANUAL DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

4.1 ¿Que es un manual de liderazgo y motivación?.....	159
4.2 Importancia del manual de liderazgo y motivación.....	160
4.3 Características del manual de liderazgo y motivación.....	160
4.4 Ventajas y desventajas del manual de liderazgo y motivación.....	161
4.5 Estructura del manual de liderazgo y motivación.....	163

Resultados.....	187
Conclusiones.....	228
Anexos.....	231
Glosario	
Bibliografía	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.....	6
Figura 2. Rasgos de los líderes efectivos.....	14
Figura 3. Juan Pablo II.....	29
Figura 4. Nick Vujicic.....	31
Figura 5. Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan.....	32
Figura 6. Modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio.....	33
Figura 7. Modelo del Grid de Liderazgo.....	34
Figura 8. “Sé tú el cambio que quieres ver en los demás” Mahatma Gandhi.....	37
Figura 9. Teoría de la zanahoria y el garrote.....	41
Figura 10. Margaret Thatcher.....	42
Figura 11. Nelson Mandela.....	42
Figura 12. Steve Jobs.....	45
Figura 13. Ernesto “Che” Guevara.....	47
Figura 14. John F. Kennedy, ex presidente de los Estados Unidos de América.....	51
Figura 15. Adolf Hitler.....	55
Figura 16. Fidel Castro, ex presidente de Cuba.....	57
Figura 17. Benazir Bhutto ex Primer Ministro de Pakistán.....	58
Figura 18. El proceso de motivación.....	76
Figura 19. Modelo básico de motivación.....	77
Figura 20. Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades.....	79

Figura 21. Modelo de la Teoría de los Dos Factores.....	86
Figura 22. Modelo de expectativas aplicada.....	94
Figura 23. Componentes de la Teoría del Reforzamiento.....	96
Figura 24. Simbología de la Norma ANSI.....	144
Figura 25. Simbología de la Norma ASME.....	147
Figura 26. Simbología de la Norma ISO.....	149
Figura 27. Simbología de la Norma DIN.....	152
Figura 28. Simbología de la Norma DIF.....	154
Figura 29. Comparación de simbologías.....	156
Figura 30. Simbología básica para diagramas de flujo.....	157
Figura 31. Actividades de liderazgo y motivación por área funcional.....	180

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Pregunta 1.- ¿Está usted interesado y dispuesto a hacerse cargo de un grupo de personas dentro de la institución?.....	187
Grafica 2. Pregunta 2.- ¿Cuándo no está a cargo del grupo, estaría dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño?.....	188
Grafica 3. Pregunta 3.- ¿Está dispuesto a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y las lleven a cabo?.....	189
Grafica 4. Pregunta 4.- ¿Disfruta trabajar con las personas y ayudarles a alcanzar sus metas?.....	190
Grafica 5.Pregunta 5.- ¿Qué prefiere ser?.....	191
Grafica 6. Pregunta 6.- ¿Considera importante, tener un jefe que trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias?.....	192
Grafica 7. Pregunta 7.- ¿Recibir elogios y reconocimientos, son factores que considera importantes para un ambiente laboral agradable?.....	193
Grafica 8. Pregunta 8.- ¿Las condiciones de trabajo que recibe dentro de su ámbito laboral son buenas y suficientes?.....	194
Grafica 9. Pregunta 9.- ¿Dentro de su responsabilidad laboral, le otorgan la libertad de realizar las cosas a su modo?.....	195
Grafica 10. Pregunta 1.- ¿Considera necesario recibir motivación por parte de su superior o superiores?.....	196
Grafica 11. Pregunta 2.- ¿Sus compañeros de trabajo forman parte de su motivación personal?.....	197

Grafica 12. Pregunta 3.- ¿Recibe motivación por parte de su superior?.....	198
Grafica 13. Pregunta 4.- ¿Está satisfecho con la atención que recibe de su superior o superiores?.....	199
Grafica 14. Pregunta 5.- ¿Recibe elogios y reconocimiento de su superior o superiores?.....	200
Grafica 15. Pregunta 6.- ¿Su superior le anima y sugiere nuevas forma de desempeño de su trabajo?.....	201
Grafica 16. Pregunta 7.- ¿Le permiten mantenerse informado sobre la situación de la organización?.....	202
Grafica 17. Pregunta 8. ¿Considera que el sueldo o salario y condiciones laborales que percibe son el principal agente motivador?.....	203
Grafica 18. Pregunta 9.- ¿Considera que éstos son adecuados y suficientes?...	204
Grafica 19. Pregunta 10.- ¿Qué tipo de motivadores, aparte de un mejor sueldo, considera que se deben de proporcionar por parte de la Institución?.....	205
Grafica 20. Pregunta 1.- Al estar a cargo de un grupo de personas, ¿estaría dispuesto a delegarles responsabilidades sobre asuntos relacionados con su desempeño laboral?.....	206
Gráfica 21. Pregunta 2.- ¿Está dispuesto a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y las lleven a cabo?.....	207
Gráfica 22. Pregunta 3.- ¿Disfruta trabajar con las personas y ayudarles a alcanzar sus metas?.....	208
Gráfica 23. Pregunta 4.- ¿Está satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa actualmente?.....	209

Gráfica 24. Pregunta 5.- ¿Considera importante ser un jefe que trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias?.....	210
Gráfica 25. Pregunta 6.- ¿Dar elogios y reconocimientos, son factores que considera importantes para un ambiente laboral agradable?.....	211
Gráfica 26. Pregunta 7.- ¿Considera que las condiciones de trabajo que otorgan dentro de la institución son buenas y suficientes para todos sus integrantes?.....	212
Gráfica 27. Pregunta 8.- ¿Dentro de su responsabilidad laboral que otorga, proporciona también la libertad de que se realicen las cosas a modo de cada integrante que lo desempeña?.....	213
Gráfica 28. Pregunta 9.- ¿Otorga la libertad, a quienes están a su cargo, de poder superarse y estar actualizados en las labores que desempeñan?.....	214
Gráfica 29. Pregunta 10.- ¿Escucha las sugerencias de sus subalternos con atención?.....	215
Gráfica 30. Pregunta 1.- ¿Considera necesario dar motivación a los integrantes de la organización que están a su cargo?.....	216
Gráfica 31. Pregunta 2.- ¿Sus compañeros de trabajo forman parte de su motivación personal?.....	217
Gráfica 32. Pregunta 3.- ¿Otorga motivación a las personas que dependen, laboralmente, de usted?.....	218
Gráfica 33. Pregunta 4.- ¿Está satisfecho con la atención que recibe de su superior o superiores?.....	219
Gráfica 34. Pregunta 5.- ¿Da elogios y reconocimientos a las personas que	

realizan bien su trabajo?.....	220
Gráfica 35. Pregunta 6.- ¿Usted anima y sugiere nuevas formas de desempeño de actividades?.....	221
Gráfica 36. Pregunta 7.- ¿Mantiene informado sobre la situación de la organización a todo el personal a su cargo?.....	222
Gráfica 37. Pregunta 8.- ¿Hace sentir a los integrantes de la institución, que son parte fundamental para el éxito de la misma?.....	223
Gráfica 38. Pregunta 9.- ¿Considera que el sueldo es un agente motivador?..	224
Gráfica 39. Pregunta 10.- ¿Considera que el sueldo que se le paga a los docentes, es adecuado como motivador?.....	225
Gráfica 40. Pregunta 11.- ¿Estaría dispuesto a poner en práctica las sugerencias de sus subalternos?.....	226
Gráfica 41. Pregunta 12.- ¿Cómo jefe o líder, estaría dispuesto a propugnar, en su caso, porque se incrementaran los sueldos o salarios?.....	227

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Anticipo de sueldo.....	145
Esquema 2. Registro de inventario.....	147
Esquema 3. Maquila de ropa.....	150
Esquema 4. Estudio para modificación de estructura orgánica.....	152
Esquema 5. Producción de un Artículo.....	154
Esquema 6. Solicitud de información de productos.....	155
Esquema 7. Evaluación diagnóstica para actividades de mejora.....	183

PRÓLOGO

Es cierto que existe infinidad de estudios sobre liderazgo y motivación dentro de las empresas, pero no se conoce alguno que esté desarrollado o dedicado a las instituciones educativas, mucho menos a universidades en específico. Por lo que es necesario gestionar en pro de la creación de trabajos que recalquen estos temas dentro de las universidades donde también el liderazgo y motivación forman parte esencial para el éxito de estas. Es necesario que los manuales estén considerados como una guía; pues bien, un manual como este, ofrece un panorama de las acciones establecidas a desarrollar, en favor de un buen ejercicio y manejo del liderazgo además, de aumentar la motivación entre los integrantes de una institución educativa y así, garantizar la eficiencia y eficacia dentro de la UTECI.

La importancia de un estudio como éste, radica en que se considera necesario contar con un apoyo escrito para el cumplimiento de las demandas de los docentes y personal administrativo que garantice las condiciones de trabajo, bajo las cuales se han de regir dentro de la institución; demandas que como integrantes de cualquier organización, tienen derecho a recibir por parte de los representantes de la misma.

Así como en toda organización se maneja el liderazgo y la motivación como parte fundamental de la misma, también lo es para las instituciones educativas, más aún para una universidad de clase mundial como la UTECI. Mediante este trabajo, se presentan distintas teorías y puntos de vista de diversos autores que hablan tanto del liderazgo como de motivación, se muestran también diferentes conceptos de ambos términos, se establece una definición de lo que es un manual, sus clasificaciones y demás características.

En el presente trabajo, se muestran las deficiencias encontradas en la institución dentro del ámbito del liderazgo y la motivación entre los integrantes de la misma, descubriendo que las autoridades ejercen el liderazgo de una manera autoritaria, sin

dar grandes libertades al personal a su cargo, de ejercer y opinar en las cuestiones que conciernen a la universidad, además de que en cuestiones de motivación, muchos de los docentes y demás personal no se encuentran satisfechos con lo que la escuela proporciona, en la opinión de que no son suficientes y desean que sus peticiones de mejorar se realicen.

El trabajo da a conocer las acciones aplicables para desarrollar y/o aumentar en su caso, el liderazgo de quienes forman parte de la institución, presenta las opciones para incrementar la motivación y por ende, mejorar el entorno de trabajo que se percibe en la Universidad. En el capítulo cuatro se desarrolla el manual de liderazgo y motivación, como propuesta enfocado específicamente para las áreas de la Universidad Tecnológica Iberoamericana S. C., con el fin de que estas sugerencias de acciones sirvan para alcanzar el objetivo principal que es apoyar el ejercicio del liderazgo y motivación dentro de la universidad, y lograr así que el liderazgo sea transformacional y la motivación permita el desempeño eficiente y eficaz de los integrantes de la institución.

Licenciada en Antropología Social Guadalupe Chavarría Millán

No. de Cédula: 0958998

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está elaborado con el único fin de servir de ayuda, de apoyo para el desarrollo del liderazgo y la motivación dentro de la Universidad Tecnológica Iberoamericana S. C., para mejorar, no queriendo decir que es malo, el ambiente laboral de la institución, a través de acciones que pueden aplicarse de manera simple y eficaz. El contenido del trabajo está referido a dar a conocer las posibilidades aplicables para desarrollar, o aumentar en su caso, el liderazgo de quienes forman parte de la institución, además de presentar las opciones para incrementar la motivación y por ende, mejorar el entorno de trabajo que se percibe en la Universidad.

En el capítulo uno, se presenta el proceso por el que tuvo que pasar el concepto, mostrando las civilizaciones antiguas que dieron aportaciones para darle una definición, se proponen distintas definiciones de liderazgo que manejan diversos autores, para apoyar el concepto también se define de manera etimológica. Se muestra al liderazgo como un rasgo de la personalidad, por lo cual se presenta un esquema que define las dimensiones por las que pasa la personalidad, describiendo cada una de ellas para identificar cual dimensión es la más predominante dentro de una organización. Apoyando esto, se muestra un test o cuestionario para realizar una autoevaluación y definir el perfil de personalidad que individualmente se posee.

Además se mencionan los rasgos que según ciertos autores deben poseer los líderes que son efectivos, aunque no todo los autores coinciden en la misma lista, sin embargo se presentan los más comunes y generalizables. También se define el concepto líder, para mejorar la concepción total del liderazgo y se presenta una autoevaluación para definir el potencial de liderazgo que tiene la persona que responde a este test.

Las teorías del liderazgo ayudan en mucho, para comprender el concepto y la forma en la que es aplicable el liderazgo, las distintas teorías muestran un panorama similar y diferente a la vez de lo que es, además de los distintos estilos o tipos de liderazgo que cada uno maneja, con las características de cada uno maneja. Una vez conociendo las teorías y estilos de liderazgo, se describe lo que como liderazgo se maneja dentro de las instituciones educativas, se muestra como un medio de eficiencia y eficacia dentro de las mismas, situación que debe llevarse primordialmente por el líder de la institución

Por su parte en el capítulo dos, se definen los antecedentes de la motivación, como ha ido evolucionando, además se dan diversas definiciones de distintos autores y una etimológica que muestra que la motivación es un impulso, que todo ser vivo tiene, para hacer que se satisfagan las necesidades presentes en el momento. Una vez definido el concepto, se describen las teorías que a lo largo de la historia se han ido manejando, algunas sirviendo de base para otras. Describiendo cada una con sus características particulares.

Además se define un proceso, un proceso de motivación por el que todos los individuos pasan para lograr satisfacer la necesidad predominante en el momento. También se describe la motivación dentro de las instituciones educativas, como un factor predominante y particularmente necesario para el mejor desempeño de las actividades dentro de las mismas, mismo que debe fomentarse entre los integrantes de la institución y que apoya para el desarrollo de un ambiente agradable y propio para un trabajo eficiente y eficaz.

Dentro del capítulo tres, se describe el concepto de manual como un instructivo, una guía de apoyo para el desempeño de ciertas acciones, y dentro de las organizaciones como el conjunto de información necesaria para orientar los esfuerzos

de cualquier integrante de la institución. De ahí su importancia, ya que la información que proporciona permite controlar la gran variedad de actividades que se desempeñan dentro de la institución.

Además se presenta la clasificación, que algunos autores maneja, para los manuales como por su contenido y por su función específica, detallando de cada uno su importancia, sus objetivos y ventajas.

Mientras que en el capítulo cuatro, se menciona la definición que personalmente se da a un manual de liderazgo y motivación, en razón de que no está dentro de la clasificación que los autores manejan, conforme a la misma información proporcionada en los capítulos anteriores.

También se desarrolla una propuesta de manual de liderazgo y motivación, enfocado específicamente para las áreas de la Universidad Tecnológica Iberoamericana S. C., con la información básica de un manual y ciertas sugerencias de acciones diarias que por áreas funcionales servirán para aumentar y/o desarrollar el liderazgo y motivación dentro de la universidad, para lograr así que el liderazgo sea transformacional y la motivación buena y suficiente para el desempeño eficiente y eficaz de los integrantes de la institución.

CAPÍTULO I

LIDERAZGO

1.1 Antecedentes de liderazgo

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupo de personas de cualquier índole. Normalmente son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar, además son reconocidos como modelo para todos.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

El transcurrir de la historia permitió identificar cualidades comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser tomadas en cuenta por líderes políticos, sociales u organizacionales para lograr dar un impacto positivo con su forma de actuar.

El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan convivir con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización.

Así también, el liderazgo ha existido desde hace miles de años, y a pesar de esto hasta el día de hoy no existe una definición con la que todo mundo concuerde; cuestión debida a que el liderazgo está en constante evolución y depende de la percepción que cada persona tiene de él.

1.2 Definición de liderazgo

Una definición de liderazgo como tal no existe, muchos autores y personas en general que le quieren dar un concepto a este término, difieren en forma parcial, al ser concebido como una manera de guiar las masas pero, cada quien lo maneja y lo aplica desde un punto de percepción personal de la situación en la que se encuentren.

Por ejemplo John Kotter (1990), en su obra *El Factor del Liderazgo*, propone que “el liderazgo es tanto estilo como contenido, que hay que establecer una dirección, alinear, motivar e inspirar a la gente, basado en un modelo de equipo humano motivado que convierta la visión en realidad”¹.

Así como Kotter, muchos autores lo contemplan a su manera; por ello, no se deja de percibir el concepto como relevante para un buen trabajo en equipo; básicamente la definición de liderazgo se compone con los conceptos de líder o líderes y liderados, refiriendo un proceso por el cual el líder o líderes, a su propia manera, logran que los liderados realicen actividades que favorezcan el cumplimiento o alcance de ciertos objetivos y/o metas ya establecidas.

¹ Kotter, J. (1990). *El Factor de Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.

²Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc-Graw Hill.

1.2.1 Definición conceptual de liderazgo

Como un concepto mayormente aceptado, de forma conceptual se tiene la siguiente definición:

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Es decir que es un proceso por el cual el líder o líderes son capaces de influir en los llamados seguidores para actuar y tomar acciones que favorezcan el cumplimiento de ciertos objetivos, establecidos por la Institución a la que pertenecen prestando sus servicios subordinados a cambio de un salario, dicho de otra manera, de la organización en la que o para la que trabajan.

Ahora, de acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato (2009), en su obra *Comportamiento Organizacional*, define al liderazgo como “la influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos”.²

El liderazgo está en función de las necesidades existentes en una determinada situación y es una relación entre un individuo y un grupo. En este caso el concepto se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades.

En palabras y percepción de Cecil A. Gibb (1954), en su obra *Leadership* (Liderazgo), “el liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en

²Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc-Graw Hill.

grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”³

De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary) (1969), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada”.⁴ En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

1.2.2 Definición etimológica de liderazgo

La palabra liderazgo proviene del inglés “to lead”, que significa guiar.

Ahora pues, en conjunto la definición conceptual con la etimológica, se puede definir que, el liderazgo es manejado como un proceso o capacidad de influencia de una persona, con cualidades específicas, hacia un grupo de personas que lo ven como un guía, logrando con esto que las acciones de todos estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos.

³Gibb, C. (1954). *Leadership*. Addison-Wesley.

⁴Company, A. H. (1969). *American Heritage Dictionary*.

1.3 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad

Dentro del tema de liderazgo, cabe y es importante hacer mención de la personalidad, ya que en base a esto los primeros estudios intentaban explicar el liderazgo.

Entendiendo como personalidad, al conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona, cuestiones que hacen diferente a un individuo de otro, haciéndolo único.

Por ello el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad, tiene el propósito de clasificar las personalidades, en forma confiable, en cinco dimensiones; cada dimensión con múltiples rasgos.

Las dimensiones en la que se clasifican los rasgos son de extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

Las dimensiones de la personalidad se muestran en la figura 1, aunque cabe mencionar que, algunos autores utilizan nombres de las cinco dimensiones un poco diferentes.

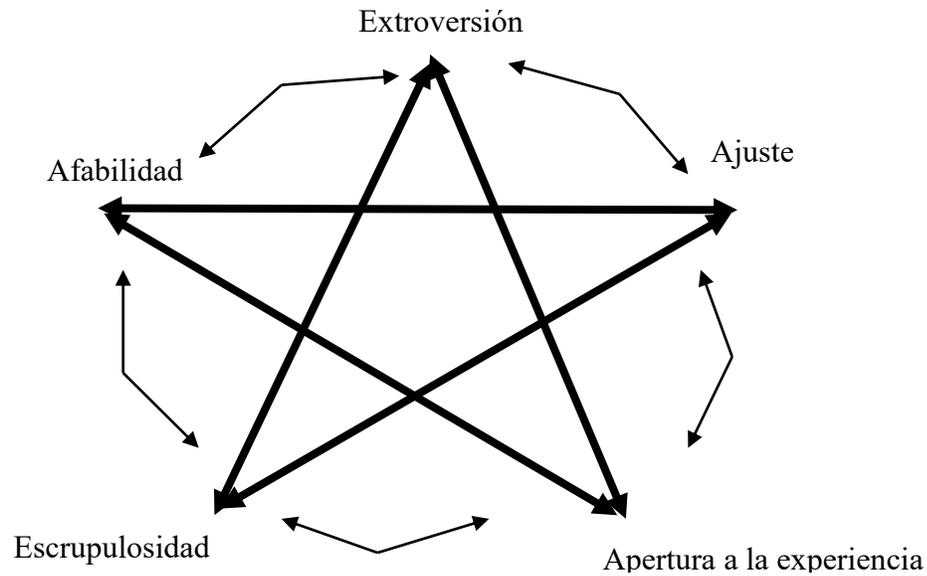


Figura 1. Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad

1.3.1 Dimensión de personalidad de extroversión

Quienes poseen marcados rasgos de personalidad dominante quieren asumir responsabilidades. Su comportamiento dominante abarca desde el interés de sobresalir y liderar mediante la competencia y la influencia. Las personas carentes de dominio prefieren ser seguidores y no buscar competir ni influir. La extroversión se localiza entre extrovertido e introvertido. Los extrovertidos son abiertos, gustan de conocer nuevas personas, son asertivos y están dispuestos a confrontar a los demás, mientras que los introvertidos son huraños.

Por tanto, quienes tienden a ser más dinámicos, con mayores ganas de sobresalir, sociables, muy expresivo, además es decidido y le gusta la vida en grupo, ellos no pueden estar quietos, necesitan de actividades.

La extroversión es importante para algunos puestos de trabajo, como vendedores y gerentes, pero su nivel de confiabilidad es bajo.

1.3.2 Dimensión de personalidad de afabilidad

A diferencia del comportamiento de extroversión por destacar del resto, la dimensión de afabilidad abarca rasgos relacionados a congeniar con las personas. Un comportamiento de personalidad afable es intenso cuando a una persona se le llama cándida y afectuosa, fácil de convivir con ella y digna de confianza, compasiva y gentil, amigable y sociable.

El comportamiento afable es débil cuando a un individuo se le llama frío, difícil, poco compasivo, no amigable y poco sociable. Los tipos de personalidad frecuentemente afables gustan de socializar, pasan la mayor parte de su tiempo con personas y tienen muchos amigos.

La afabilidad comúnmente se relaciona con la simpatía, las personas con personalidad afable son confiadas, tolerantes, complacientes y son de buen carácter, ya que son cordiales y colaboradores.

1.3.3 Dimensión de personalidad de ajuste

La dimensión de personalidad de ajuste abarca rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa entre la estabilidad e inestabilidad emocional. Con estable se hace referencia al autocontrol, a estar calmo, soportando

la presión, sintiéndose relajado, seguro y positivo, a elogiar a los demás; con inestable se alude a perder el control, a ceder cuando se está bajo presión, a ser nervioso, inseguro, negativo y hostil, y de criticar a los demás.

La personalidad de ajuste busca estar siempre en un equilibrio emocional, es feliz, se siente satisfecho, tranquilo y no deprimido, para mantenerse estable en cuanto a su emociones y que estas no interfieran en su trabajo.

1.3.4 Dimensión de personalidad de escrupulosidad

La dimensión de escrupulosidad comprende rasgos relacionados con los logros. Se ubica entre ser responsable y digno de confianza y, ser irresponsable y poco confiable. Otros rasgos de alta escrupulosidad abarcan la credibilidad, conformidad y organización.

Quienes poseen este rasgo se caracterizan por estar dispuestos al trabajo arduo y a dedicar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con las metas y alcanzar el éxito; también de le conoce como comportamiento de ciudadanía de la organización.

En esta personalidad las cualidades que predominan son la responsabilidad, la confianza y la organización. Las personas con esta personalidad se mantienen perseverantes, disciplinadas y emprendedoras.

1.3.5 Dimensión de personalidad de apertura a la experiencia

La dimensión de personalidad de apertura a la experiencia incluye rasgos relacionados con la disposición a cambiar y a intentar cosas nuevas. Quienes muestran este rasgo son imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos, mientras que quienes manifiestan una baja dimensión de apertura rehúyen al cambio y a las experiencias nuevas.

Las personas con esta personalidad están dispuestas a aceptar el cambio, son abiertos, curiosos, flexibles y juguetones, no les da miedo enfrentar cosas desconocidas, más bien buscan como hacerles cara y tomarlas como un nuevo aprendizaje y forma de mejorar.

1.3.6 Relación de las cinco grandes con el liderazgo

Algunos investigadores condujeron, mediante un análisis de la combinación de estudios anteriores, la correlación de las dimensiones de personalidad con el liderazgo, concluyendo que la correlación más alta con el liderazgo fue la extroversión, seguida de la escrupulosidad y la apertura a la experiencia, la afabilidad se relaciona en forma débil y el ajuste estuvo relativamente relacionado con el liderazgo.

A lo que refieren dichas conclusiones es que las personas con alta extroversión son percibidas como líderes; trabajan arduamente y realizan el cambio. No se preocupan por agradarle a los demás y por tratar de complacer a todos, además de ser estables o no demasiado emotivos.

1.4 Autoevaluación sobre el perfil de personalidad

Antes de seguir con los rasgos de los líderes efectivos, se sustentará la información sobre la personalidad a través de un test, una autoevaluación con la cual se permitirá evaluar el perfil de personalidad de quienes contesten el test.

Esta evaluación fundamenta la información a solicitar en los cuestionarios que se aplicarán a quienes corresponda y es la siguiente.

Autoevaluación perfil de personalidad

No hay respuestas correctas o incorrectas, así que sea honesto y acrecentará en realidad su concepto de sí mismo. Sugéramos hacer este ejercicio a lápiz o en una copia. Más adelante explicaremos por qué.

Por medio de la siguiente escala, califique cada uno de los 25 enunciados con base en qué tan preciso lo describen a usted. Coloque un número del 1 al 7 en la línea antes de cada enunciado.

Como yo

Un poco como yo

En absoluto como yo

7 6

5 4 3

2 1

_____ 1. Doy un paso adelante y me hago cargo de las situaciones donde no hay un líder.

_____ 2. Estoy preocupado acerca de llevarme bien con los demás.

_____ 3. Tengo un buen autocontrol; no soy sentimental ni me enojo ni grito con facilidad.

_____ 4. Soy digno de confianza; cuando digo que haré algo, lo hago bien y a tiempo.

_____ 5. Intento hacer las cosas en forma diferente para mejorar mi desempeño.

_____ 6. Disfruto competir y ganar; perder me molesta.

_____ 7. Me agrada tener muchos amigos y asistir a fiestas.

_____ 8. Tengo un buen desempeño bajo presión.

_____ 9. Trabajo con ahínco para tener éxito.

_____ 10. Visito nuevos lugares y disfruto viajar.

_____ 11. Soy extrovertido y estoy dispuesto a confrontar a las personas cuando se presenta un conflicto.

_____ 12. Trato de ver las cosas desde los puntos de vista de otras personas.

_____ 13. Soy una persona optimista que considera el lado positivo de las situaciones (percibe el vaso medio lleno).

_____ 14. Soy una persona bien organizada.

_____ 15. Cuando voy a un nuevo restaurante, ordeno comidas que no he probado.

_____ 16. Quiero ascender por la escalera corporativa a un nivel tan alto como pueda.

_____ 17. Deseo agradar a otras personas y que me consideren muy amigable.

_____ 18. Con frecuencia, elogio y aliento a las personas; no desanimo ni critico a la gente.

_____ 19. Me adapto al apegarme a las reglas de una organización.

_____ 20. Me ofrezco de voluntario para ser el primero en prender y hacer las tareas nuevas en el trabajo.

_____ 21. Trato de influir en otras personas para realizar las cosas a mi manera.

_____ 22. Disfruto más trabajar con otros que hacerlo solo.

_____ 23. Me considero tranquilo y confiado; más que nervioso e inseguro.

_____ 24. Tengo credibilidad porque desempeño un buen trabajo y ayudo a las personas.

_____ 25. Cuando la gente sugiere hacer las cosas en forma distinta, le respaldo y contribuyo a conseguirlas; no hago declaraciones como éstas, nadie más lo ha logrado o no podremos obtenerlo.

Para determinar su perfil de personalidad considere: 1) En los espacios, coloque un número de 1 a 7, el cual represente su calificación para cada enunciado. 2) Sume la puntuación en cada columna, su total deberá ser un número entre 5 y 35. 3) En la escala numérica, marque con un círculo el número que esté más cerca de su puntuación total. Cada columna en el esquema representa una dimensión de personalidad específica.

Extroversión	Afabilidad	Ajuste	Escrupulosidad	Apertura a la experiencia
_____ 35	_____ 35	_____ 35	_____ 35	_____ 35
_____ 30	_____ 30	_____ 30	_____ 30	_____ 30
_____ 1. 25	_____ 2. 25	_____ 3. 25	_____ 4. 25	_____ 5. 25
_____ 6. 20	_____ 7. 20	_____ 8. 20	_____ 9. 20	_____ 10. 20
_____ 11. 15	_____ 12. 15	_____ 13. 15	_____ 14. 15	_____ 15. 15
_____ 16. 10	_____ 17. 10	_____ 18. 10	_____ 19. 10	_____ 20. 10
_____ 21. 5	_____ 22. 5	_____ 23. 5	_____ 24. 5	_____ 25. 5
_____ Total Escala				

Cuanto más alto sea el número total, mejor es la dimensión de la personalidad que le describe. ¿Cuál es su dimensión más fuerte? ¿Cuál es su dimensión más débil?⁵

1.5 Rasgos de los líderes efectivos

Es bien sabido que los líderes son personas con características especiales, rasgos que precisamente, los hacen diferenciarse de los demás individuos. Por lo que, para ciertos investigadores debe existir una lista de rasgos que deben poseer los líderes efectivos, sin embargo, no todos coinciden con la misma lista de características.

Por ejemplo para el autor Edwin P. Hollander (1984), como lo menciona en su obra *Leadership Dinamics*: “un líder efectivo es quien detecta las necesidades y expectativas de los subordinados y responde a ellas en consecuencia, a manera de crear un ambiente de cercanía que permita coincidir los esfuerzos con los resultados esperados”⁶.

Es decir, que para Hollander un líder efectivo debe poseer como principal característica la sensibilidad hacia los demás, para detectar sus necesidades, además de la inteligencia poder satisfacerlas. Estas y demás características son mencionadas en la teoría de los rasgos, mismas que hacen que la teoría se tome como universal, pero para que sea así, todos los líderes deberían poseer las mismas características, cosa que realmente no sucede.

Los rasgos de los líderes efectivos se muestran en la siguiente figura, siendo éstos los más comunes, se describen posteriormente.

⁵Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

⁶Hollander, E. P. (1984). *Leadership Dinamics*. New York: Free Press.

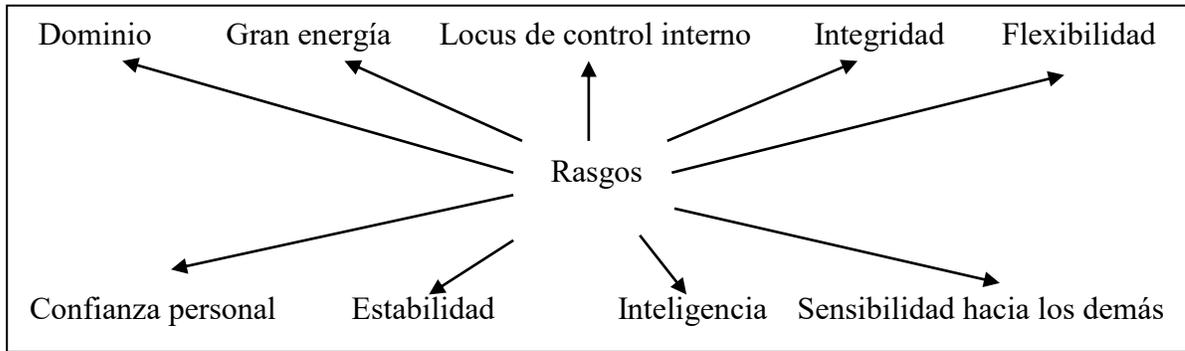


Figura 2. Rasgos de los líderes efectivos⁷

1.5.1 Dominio

El dominio es uno de los dos principales rasgos de extroversión de las Cinco Grandes, y está relacionado con el liderazgo; aunque podría interpretarse como característica de una persona autoritaria e inflexible que quiere tener el control de todo sin dejar lugar a opiniones.

Los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades, sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante, por lo cual, el rasgo de dominio llega a ser una característica que, de alguna forma, permite que el liderazgo sea efectivo, dado que su significado en este caso, no se refiere a una autoridad, más bien a tener dominio sobre la idea querer ser líder, y a partir de ello trabajar para desarrollar las habilidades necesarias para serlo.

⁷ Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

1.5.2 Gran energía

Los líderes muestran una gran energía, un impulso positivo por trabajar arduamente para alcanzar las metas, su energía los hace soportar el estrés y verle lo positivo a todo.

Este rasgo permite ver el optimismo de los líderes, al enfrentar las adversidades, son tolerantes en su lucha por superar los obstáculos, sin embargo, no por ello son insistentes ni se les cataloga como odiosos.

Aquí los líderes toman la iniciativa para realizar mejoras, en lugar de pedir permiso, no se les tiene que indicar que hacer. Este rasgo se clasifica mejor dentro de la dimensión de escrupulosidad de las Cinco Grandes.

1.5.3 Locus de control

Los líderes asumen responsabilidad por quienes son, por su comportamiento y propio desempeño así como por el de su unidad organizacional. Por lo que se clasifica dentro de la dimensión de apertura a la experiencia de las Cinco Grandes.

El locus de control se ubica entre las creencias internas y externas acerca de controlar el propio destino, es decir que los externalizadores (seguidores), creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño, lo que los lleva a niveles de desempeño inferiores.

Mientras que los internalizadores (líderes), creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa su desempeño. Por lo que muestran confianza personal y aprenden de sus errores, en vez de culpar a otros o solo a la mala suerte.

1.5.4 Integridad

La integridad hace referencia al comportamiento honesto y ético, lo que hace a una persona valiosa, siendo esta todo lo opuesto a buscar el interés personal a costa de los demás, está asociado a no mentir, ni hacer trampa ni robar.

Por esta razón es que la integridad debe ser fomentada en el liderazgo, ya que afecta directamente en el comportamiento, lo que la hace clasificarse a la integridad en la dimensión de escrupulosidad.

Los líderes deben ser honestos, capaces de respaldar a sus seguidores y mantener la confianza, porque en el momento en el que los seguidores descubran que su líder ha sido deshonesto, que de alguna forma, los ha manipulado para su beneficio personal, perderá completamente la confianza de sus seguidores.

1.5.5 Flexibilidad

Este rasgo refiere a la capacidad de adaptarse a diversas situaciones, haciéndolo característica de un líder que, al establecer objetivos, posee la habilidad de influir en los demás provocando así el cambio.

La falta de flexibilidad provoca el fracaso. Lo que lleva a que como no todos están dispuestos a adaptarse al cambio, habrá quienes no estén dispuestos a seguir. Esto lleva a clasificar el rasgo dentro de la dimensión de apertura a la experiencia.

La flexibilidad permite que se tomen nuevos caminos y nuevas experiencias que favorezcan el cumplimiento de las metas y así adaptarse a cada situación cambiante y presente en distintas circunstancias.

1.5.6 Confianza personal

Este rasgo indica que tanta confianza hay en los propios juicios, en la toma de decisiones, ideas y capacidades. Los líderes deben fomentar la confianza entre los seguidores a través de muestras de confianza en sí mismo, logrado ganar el respeto de ellos y así mismo influirlos.

La confianza personal afecta a las metas, a los esfuerzos individuales y a la persistencia en las tareas. Los líderes son emocionalmente estables y al poseer confianza personal realista, no son considerados arrogantes.

Por lo anterior, la confianza personal se clasifica mejor en la dimensión de escrupulosidad, porque las personas dignas de confianza tienen gran seguridad en sí mismas basadas en el desempeño laboral, mientras que quienes tienen baja confianza en sí mismos pueden considerarse emocionalmente inestables.

1.5.7 Estabilidad

La estabilidad está relacionada a la eficacia y control de los propios sentimientos; los líderes estables no permiten que su enojo los conduzca a resultados negativos. Se mantiene firmes a modo de construirse en mejores personas. Sin embargo y por desgracia, existen y han existido líderes inestables que abusan y hacen mal uso del poder, manipulando los sentimientos de los demás.

Se ha demostrado que los líderes efectivos tienen una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades, lo que los hace estar orientados a mejorarse en sí mismos cada día en lugar de buscar justificaciones, permitiéndoles saber en cuales situaciones han de ser líderes y en que otras ser seguidores, dado el caso de compensar las debilidades propias, con las fortalezas de quienes puedan manejar la situación.

Por ello es que la estabilidad se clasifica en la dimensión de ajuste de las Cinco Grandes, porque el líder efectivo tendrá que aceptar cuando carezca de cierta habilidad, necesaria para guiar la tarea, y dejar que alguien que cuente con ella sea el líder, manejando de forma efectiva sus sentimientos, de su ser en sí.

1.5.8 Inteligencia

Ésta se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Por lo tanto la inteligencia se convierte en el mejor predictor del desempeño laboral. Los líderes, por lo general, son más inteligentes comparado con el líder promedio.

La forma de medir la inteligencia ha sido por medio del coeficiente intelectual, comparando, de algún modo, la forma de pensar. Pero algunas investigaciones contemporáneas sugieren que hay que ir más allá de estas mediciones convencionales del coeficiente intelectual (IQ), que hay que ir hacia las de inteligencia múltiple, donde se refiere que algunas personas son mejores en algunas cosas que otras.

Es decir, que la inteligencia está dada por la forma de pensar, sin embargo hay que considerar que como cada individuo tiene su propia forma de pensar, tendrá, por tanto, habilidades o capacidades distintas a los demás, lo que lo hará hábil para hacer ciertas cosas, pero poco eficaz con otras.

Así mismo, dentro de la inteligencia, se encuentra la inteligencia emocional, que es la capacidad para trabajar bien con las personas, esencial para relaciones positivas, logrando que se incremente el desempeño laboral.

En virtud de lo anterior, la inteligencia se clasifica en la dimensión de apertura a la experiencia de las Cinco Grandes.

1.5.9 Sensibilidad hacia los demás

Este rasgo se clasifica en la dimensión de afabilidad de las Cinco Grandes, ya que refiere a entender los miembros del grupo como individuos, a cómo comunicarse mejor e influir en ellos.

Ser sensible a los demás requiere de inteligencia emocional; como líder debe transmitir ese interés por los demás, no ponerse a uno mismo en primer término, más bien entender que entre más se apoye a los demás, más se obtendrá a cambio.

La falta de sensibilidad podría conducir al fracaso, ya que esta situación significa sólo preocuparse por los intereses propios, en lugar de entender las necesidades de los demás, este hecho convierte a la sensibilidad, en un rasgo necesario para el liderazgo cuando se necesita negociar.

Estos 9 rasgos, según los investigadores, son los que todo líder efectivo debe poseer, sin embargo se sabe que no todos los líderes las tienen; pero no por ello los convierten en personas carentes o inapropiadas para ejercer el liderazgo, ya que algunos autores consideran también que estos rasgos, son habilidades que pueden llegar a desarrollarse a través del aprendizaje y mediante un esfuerzo constante de trabajo para poseerlos.

1.6 Definición de líder

Mencionadas las dimensiones de la personalidad, los rasgos distintivos de los líderes efectivos, y sabiendo que la mayor relación de éstas con el liderazgo fue la extroversión, pues ahora, hay que definir la palabra líder.

El líder, es la persona que se encarga de encaminar las acciones de los seguidores hacia el cumplimiento de ciertos objetivos, ya sean comunes o bien personales o individuales.

1.6.1 Definición conceptual de líder

El líder es una persona con capacidades o habilidades y cualidades especiales, que le permiten persuadir a los seguidores para que realicen actividades que permitan, como consecuencia, lograr ciertas metas establecidas, pero a modo de sentir que su trabajo es prioritario para su logro y es considerado por la organización en la que trabajan

Para John Maxwell (1993), autor de obras sobre management, en su libro *Desarrolle el Líder que está en Usted*, “los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior. El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.⁸

Para Gibb (1954), “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se les percibe más frecuentemente, desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.⁹

Por lo anterior, un líder es un individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, le es considerado jefe o guía, y tiene la habilidad de convencer a otros para que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

⁸Maxwell, J. (1993). *Desarrolle el Líder que Está en Usted*. Caribe.

⁹Gibb, C. (1954). *Leadership*. Addison-Wesley.

1.6.2 Definición etimológica latina de líder

La palabra líder podría encontrar su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín lis-litis. Su significado original en la lengua latina es: disputa o proceso, de esta manera según su etimología el líder es quien inicia o se encuentra en una disputa o proceso.

Un líder según esta definición, es quien está en un proceso de limpieza, de separación de los elementos buenos de los malos, pero de una manera activa y no pasiva como se pensaría que es un líder, con un fin de querer cambiar algo dentro de su entorno.

1.6.3 Definición etimológica sajona de líder

La palabra líder como derivado del inglés *leader*, acepción tomada por la Real Academia Española, significa, en carácter verbal y términos generales, guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo.

Con esta definición se establece que un líder es un guía, concordando con la definición conceptual, que indica por donde tomar acciones para lograr un objetivo común.

El líder no solamente es el que conoce el camino que le lleva desde el lugar donde está hasta el que desea estar, sino también el que conoce las aptitudes de sus liderados o seguidores.

Mientras, está definido el concepto de líder como una persona capaz de guiar, existen autores que desarrollaron teorías basando su contenido, principal y específicamente, en este tema.

1.7 Autoevaluación del potencial de liderazgo

Una vez conocida la definición de liderazgo, es conveniente mostrar un test que proporcione una mejor idea del potencial que cada individuo posee de liderazgo.

Esta autoevaluación da un panorama del nivel de liderazgo que cada persona posee, es fácil de entender y responder.

Autoevaluación Potencial de liderazgo

Al igual que todos los ejercicios de autoevaluación, no hay respuesta correctas o incorrectas, así que no trate de elegir la correcta. Sea honesto al responder las preguntas para que pueda entender mejor tanto su propia persona como su comportamiento en lo que respecta al liderazgo.

A cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en qué, tan característico sea cada uno en relación con usted. Si el primer enunciado describe por completo cómo es usted y el segundo no lo hace en absoluto, conceda 5 puntos al primero y 0 al segundo. De lo contrario, asigne 0 y 5, respectivamente. Si el enunciado describe cómo es por lo general usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4. Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser, la distribución será 3 y 2 o

bien 2 y 3. De nuevo, la puntuación combinada para cada par de enunciados debe ser igual a cinco.

A continuación se muestran las distribuciones de puntuación para cada par de enunciados:

- 0-5 o 5-0 uno de los enunciados describe por completo cómo es usted, el otro no lo hace en absoluto.
- 1-4 o 4-1 un enunciado describe cómo por lo general es usted; el otro no.
- 2-3 o 3-2 ambos enunciados describen cómo es usted, aunque uno lo hace mejor que otro.

- | | |
|--|--|
| <p>1. ___ Estoy interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.</p> <p>___ Prefiero que alguien más se encargue del grupo.</p> <p>2. ___ Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño.</p> <p>___ Cuando no estoy a cargo, hago las cosas según el estilo del líder, más que ofrecer mis sugerencias.</p> <p>3. ___ Estoy interesado y dispuesto a hacer que las personas</p> | <p>escuchen mis sugerencias y las lleven a cabo.</p> <p>___ No estoy interesado en influir en otras personas.</p> <p>4. ___ Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades gerenciales con los miembros del grupo.</p> <p>___ Cuando estoy a cargo, quiero desempeñar los roles gerenciales por el grupo.</p> <p>5. ___ Quiero tener metas claras y desarrollar y llevar a cabo los planes para alcanzarlas.</p> |
|--|--|

- ___ Me gusta establecer metas muy generales y tomar las cosas como se presenten. aprender ni emprender cosas nuevas.
6. ___ Me gusta variar la forma como se hace mi trabajo y aprender cosa nuevas. 7. ___ Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a ser exitosas.
- ___ Me agrada la estabilidad o desempeñar mi trabajo en la misma forma; no me entusiasma ___ En realidad no me gusta trabajar con los demás ni ayudarles a tener éxito.

Para determinar su calificación de potencial de liderazgo, sume los números (0-5) del primer enunciado en cada par; no se moleste en sumar los números del segundo enunciado. El total debe estar entre 0 y 35. Sitúe su punto en el continuo al final de esta evaluación. Por lo general, entre más alta sea su puntuación, mayor será el potencial de ser un líder efectivo. Sin embargo, la clave del éxito no reside sólo en el potencial, sino en la persistencia y el trabajo arduo.

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20 ----- 25 ----- 30 ----- 35

Bajo potencial de liderazgo

Alto potencial de liderazgo

Autoevaluación de potencial de liderazgo¹⁰

1.8 Teorías y autores del liderazgo

A lo largo de la historia el tema sobre liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a lo

¹⁰ Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

establecido con anterioridad; las explicaciones más alejadas a estos tiempos estuvieron relacionadas con las características personales de los individuos que poseían dicha cualidad. Características personales que los hacían distinguirse de los demás, rasgos que hacían suponer la superioridad de la persona en cuanto a acciones que lo hacían sobresalir y le hacían ser un individuo al que siguen otros más.

1.8.1 Teoría de los Rasgos

Es una de las teorías dentro del enfoque de las características personales de los individuos, surgió a inicios del siglo XX, partiendo de la idea de que el liderazgo está determinado por ciertas características o atributos que poseen los líderes, tales como la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad.

A principios de este siglo, se consideraba que los líderes poseían rasgos distintivos como la inteligencia, estatura física y confianza en sí mismos, provocando que durante los siguientes 40 años se buscará la mejor combinación de rasgos, resultando en poca concordancia entre las características que según debería poseer un líder de éxito.

A la fecha se han realizado muchos estudios de rasgos, como ejemplo el autor Ralph M. Stogdill (1974), quien a través de su obra "*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*", encontró que:

Diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa)¹¹.

Así como Stogdill, otro de los autores defensores de esta teoría es Daniel Goleman (1998), quien en su obra *Trabajando con Inteligencia Emocional*, apostaba, que: “uno de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo”.¹²

Además a diferencia de los autores de esta teoría que dicen que estos atributos son innatos, él considera que dicha habilidad se puede aprender y promover en las organizaciones. Sin embargo, define 6 estilos de liderazgo y cada uno tiene origen en determinada parte de la inteligencia emocional.

Este psicólogo es de la idea de que los líderes más efectivos no solamente siguen uno de estos estilos, sino que son capaces de adoptar el estilo de liderazgo que requiera la tarea o situación a enfrentar.

Por lo tanto, hace referencia a que todos los estilos de liderazgo son importantes y necesarios, siendo tarea del líder tener la capacidad para identificar y elegir en cada

¹¹ Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

¹² Goleman, D. (1998). *Trabajando con Inteligencia Emocional*. Business & Economics.

momento y situación el estilo que más se ajuste a las necesidades y circunstancias en las que se encuentren. Siendo los seis estilos de liderazgo los siguientes:

- Liderazgo coercitivo
- Liderazgo visionario u orientativo
- Liderazgo afiliativo
- Liderazgo democrático o participativo
- Liderazgo ejemplar
- Liderazgo coach

1.8.2 Teoría del Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático, manejado como una teoría en la que, según lo explican Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), en su obra *La Nueva Dirección de Empresas: de la Teoría a la Práctica*, plantea que:

El liderazgo es una habilidad de los líderes para influir en los seguidores, líderes caracterizados por ser personas con mucha confianza en sí mismos, tener una visión clara y estar totalmente comprometidos con ella, poseen una gran capacidad para comunicar explícitamente dicha visión, son agentes de cambio con sensibilidad al entorno¹³.

¹³Donnelly, J. J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: de la Teoría a la Práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

Este liderazgo tiene mucho que ver con los enfoques de rasgos del liderazgo. Uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas fue el de Robert J. House (1977), quien, en su obra *“Theory of Charismatic Leadership”*, junto con otros escritores señalaron que:

Los líderes carismáticos poseen ciertas características, como obtener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra¹⁴.

Por lo anterior se puede decir que la teoría del liderazgo carismático tiene una relación muy estrecha con la teoría de rasgos, ya que para poder identificar el liderazgo carismático, se deben considerar ciertas características que apoyen en su detección.



Figura 3. Juan Pablo II

¹⁴ House, R. J. (1976). *Theory of Charismatic Leadership*. Southern Illinois University Press.

Como ejemplo, Juan Pablo II (figura 3), quien por su carisma, forma de tratar a las personas, su habilidad para comunicarse, su compromiso y solidaridad para con los demás, lo hicieron una persona con muchos seguidores, convirtiéndolo en ejemplo del liderazgo carismático.

Actualmente la atención se ha enfocado a tratar de determinar la forma en la que los líderes carismáticos influyen en los seguidores, siendo un proceso en el que el líder es visto como un individuo interesante, comunicando sus expectativas y siendo ejemplo de compromiso acerca de la visión.

De este modo cuando un líder es carismático, los seguidores ven en él una persona amable, con la inteligencia y capacidad suficiente de guiar al grupo, por su forma de responder ante ciertas situaciones, y además de ello, promover el cambio y la innovación con el fin de lograr resultados favorables para ellos y por ende para la organización misma.

1.8.3 Teoría del liderazgo motivacional

Existe también el liderazgo motivacional como teoría, destacando en ésta tres factores o elementos motivadores: el poder, el logro y la afiliación, siendo los que dirigen la conducta de las personas, pero siempre a un crecimiento positivo, aunque en muchas ocasiones sólo uno de estos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.

Para esta teoría, según el autor Romero (1993), en su obra *Liderazgo Motivacional: concepción y aplicación en la industria*, dice que:

Un líder motivacional es una persona en crecimiento, que no tiene miedo a equivocarse, y cuando lo hace, está dispuesto a corregirlo, para él no existen verdades absolutas, es hábil para escuchar a los demás y se acerca a ellos demostrando un interés verdadero; quienes lo siguen no lo hacen por temor, sino más bien por una identificación con él, por respeto y confianza, y funge como inspiración¹⁵.

Para el autor Romero, el líder motivacional es la persona que busca siempre lo mejor para todos, de modo que incita a los demás a alcanzar sus metas, esforzándose y siendo persistente para lograrlo.



Figura 4. Nick Vujicic

Ejemplo de liderazgo motivacional, Nick Vujicic (figura 4), orador motivacional y director de Life Without Limbs, una organización para personas con discapacidad física. Nació con una agenesis consistente en una tri-amelia que se caracteriza por la

¹⁵Romero, O. (1993). Liderazgo Motivacional: concepcion y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 109-125.

carencia de tres de sus extremidades, le faltan ambos brazos a nivel de los hombros y extremidad inferior derecha, y con una meromelia de la extremidad inferior izquierda, tiene un pequeño pie con dos dedos protuberando de su muslo izquierdo.

La teoría de liderazgo motivacional es una teoría complementaria para cualquiera de las otras, ya que es una en la que se considera a las personas como tal y no sólo como máquinas que producen. Más bien el líder es considerado con los seguidores, se preocupa por ellos y los escucha, razón por la cual los mismos seguidores lo buscan.

1.8.4 Teorías conductuales

Ahora bien, dentro de las teorías conductuales se busca encontrar una congruencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. Este modelo incorpora dos dimensiones 1) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y 2) su preocupación por las personas, es decir, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores; esto postulado de acuerdo a las investigaciones realizadas en las Universidades de Michigan figura 5 y, de Ohio figura 6.

El modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan: dos estilos de liderazgo, una dimensión



Figura 5. Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan

Modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio:
cuatro estilos de liderazgo, dos dimensiones

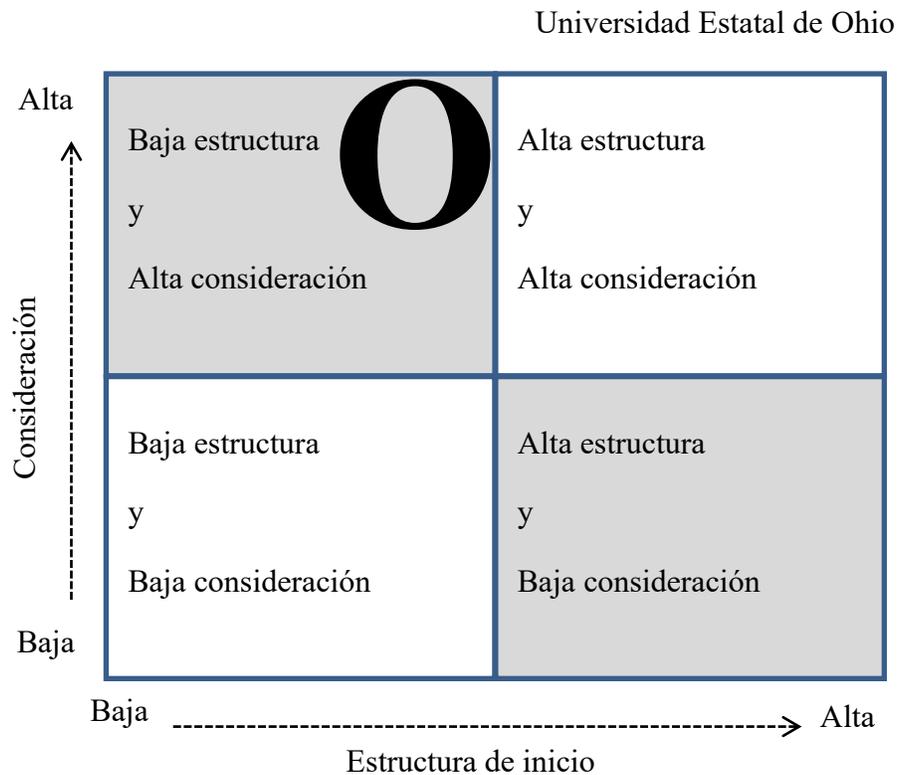


Figura 6. Modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio

“Estos estudios no han mostrado que un estilo de liderazgo sea más efectivo que otro, sino que se ha planteado que un liderazgo eficaz implicaría puntuar alto en ambas dimensiones”¹⁶, según lo dicho por los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998), en el libro *La Nueva Dirección de las Empresas: de la Teoría a la Práctica*.

Los estudios que se realizaron en la Universidades de Michigan y de Ohio, muestran que para lograr un liderazgo eficiente, hay que alcanzar un alto nivel de importancia y preocupación, tanto por el trabajo como por las personas, de esta manera se logra

¹⁶Donnelly, J. J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: de la Teoría a la Práctica*. Colombia: Mc Graw Hill.

un equilibrio, que beneficia completamente a la organización y de paso, a los mismo trabajadores para alcanzar las metas propias de cada uno de ellos.

1.8.5 Teoría del grid de liderazgo

Ahora bien, la teoría del comportamiento de liderazgo no terminó a mediados de la década de 1950 con los estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad de Ohio.

Por lo tanto, Robert Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, desarrollaron el Grid gerencial publicándolo en 1964 y en 1991 se convirtió en el Grid de liderazgo.

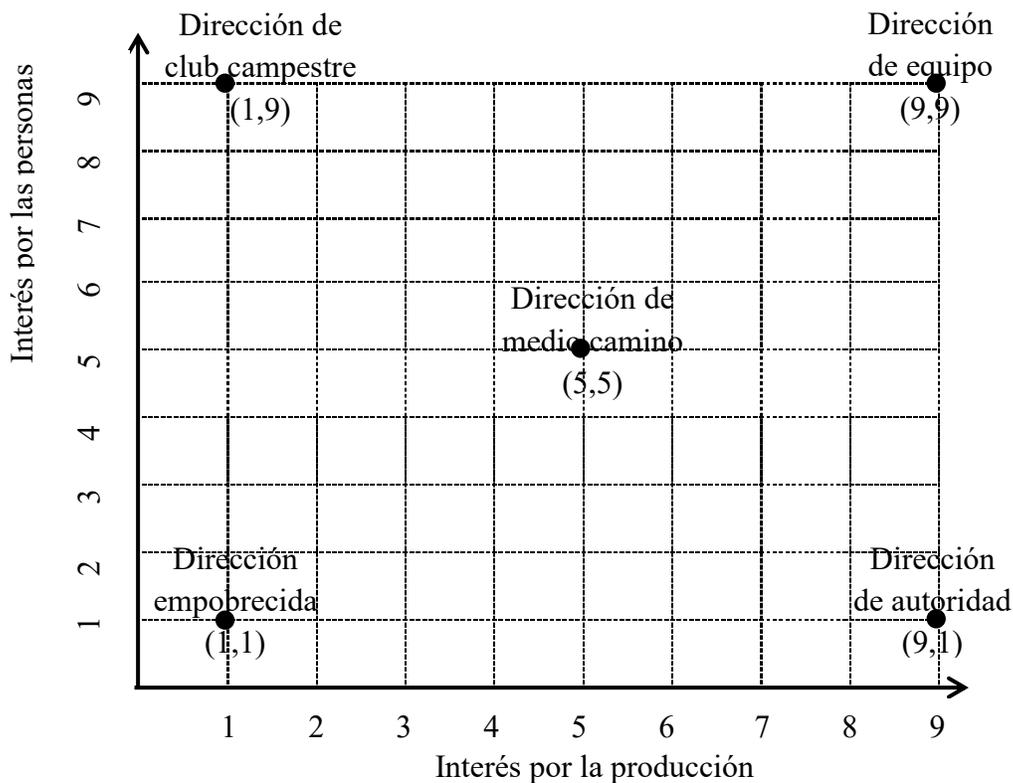


Figura 7. Modelo del Grid de Liderazgo

El Grid de liderazgo está basado en las mismas dos dimensiones de liderazgo que Blake y Mouton (1964,) en su libro *Grid Gerencial*, llamaron interés por la producción e interés por las personas. “El Grid de liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo: 1,1 empobrecido; 9,1 de autoridad y obediencia; 1,9 de club campestre; 5,5 de medio camino y 9,9 líder de equipo”¹⁷.

Donde el líder empobrecido (1,1), manifiesta un interés tanto por la producción como por las personas, aquí el líder hace lo mínimo para seguir empleado en el puesto.

El líder de autoridad y cumplimiento (9,1), muestra gran preocupación por la producción y poco interés por las personas. El líder se enfoca en ejecutar las tareas mientras que las personas son tratadas como instrumentos.

El líder de club campestre (1,9), siente una gran preocupación por las personas y un bajo interés por la producción. El líder se esfuerza por mantener una atmosfera amigable sin consideración por la producción.

El líder de medio camino (5,5), posee una preocupación equilibrada por la producción y por las personas. Se ocupa por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

El líder de equipo (9,9), manifiesta un gran interés por la producción y las personas. Este líder mantiene un desempeño y satisfacción máximos de los empleados. De acuerdo con Blake y Mouton, el estilo de liderazgo de equipo, generalmente, es el más apropiado para adoptar en todas las situaciones.

¹⁷Black, R. y. (1964). *Grid Gerencial*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.

Este líder es también llamado líder alto/alto, quedó respaldado por los estudios realizados por dos empresas subsidiarias, una que empleo un programa de desarrollo de grid organizacional, para instruir a los gerentes cómo ser líderes de equipo, y la otra no utilizó el programa, dando como resultado que la subsidiaria que utilizó el estilo de liderazgo en equipo aumentó sus utilidades cuatro veces más que la otra subsidiaria. Por lo que concluyeron que el liderazgo de equipo conduce a un mejor desempeño, ausentismo y rotación de personal menores y a una gran satisfacción de los empleados.

Asimismo, dentro de esta perspectiva, se propone un enfoque que supere las propuestas anteriores, sustentándolo en que fueron diseñadas para un mundo de años pasados, siendo que “en la actualidad el mundo organizacional es mucho más dinámico, por lo que se requiere de un tipo de líder que valore la experimentación, que busque nuevas ideas, que genere e implemente el cambio”¹⁸. A este nuevo estilo de liderazgo lo denominan orientado al desarrollo, según Robbins (1999), en su libro *Comportamiento Organizacional*.

1.8.6 Teoría del liderazgo transaccional - transformacional

Más recientemente, se ha planteado la teoría del liderazgo transaccional-transformacional. En este enfoque se retoman criterios tomados en los estudios realizados por las Universidades de Michigan y Ohio, pero de manera renovada, donde de acuerdo a ello habrían dos formas en las que el líder interactúa con los subordinados, siendo estos: el líder transaccional y el líder transformacional.

¹⁸Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sin embargo, el concepto de liderazgo transformacional fue introducido por James MacGregor Burns (1978), en su obra *Leadership*, describiéndolo como “un proceso continuo mediante el cual el líder y los seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y moralidad”¹⁹

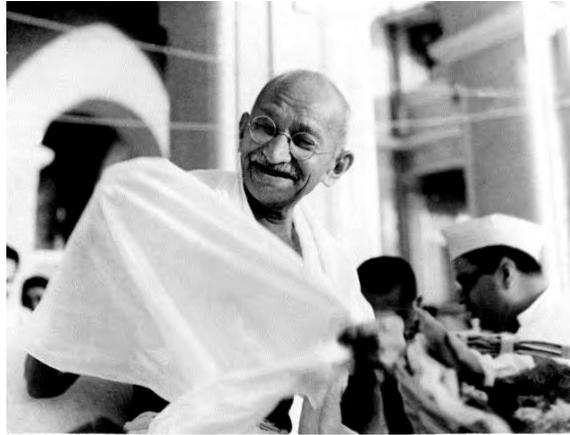


Figura 8. “Sé tú el cambio que quieres ver en los demás” Mahatma Gandhi.

Mahatma Gandhi, ejemplo de la práctica del liderazgo transformacional, viviendo siempre en procesos de cambio para la mejora en las relaciones de las personas.

El líder transaccional identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a llegar al nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean.

Mientras, el líder transformacional, se caracteriza por tener habilidades para inspirar a los subordinados o liderados, a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planteados y a obtener recompensas intrínsecas.

¹⁹ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publisher.

La variabilidad entre transaccional y transformacional, es que el liderazgo transformacional incita a conseguir objetivos más grandes a los que se habían ya propuesto, a fin de conseguir con ello mayores beneficios como consecuencia. Mientras que el transaccional, a pesar de motivar y ayudar, sólo lo hace hasta alcanzar lo ya propuesto, de una manera conformista.

1.8.7 Liderazgo situacional

Ahora bien, el liderazgo situacional, en este enfoque se agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que “el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores presentes en el contexto en el que se ejerce dicho liderazgo e igualmente ello determinaría su efectividad”,²⁰ esto según palabras de Kreitner y Kinicki (1997), en su obra *Comportamiento de las Organizaciones*.

Dicho de otro modo, en el liderazgo situacional el líder va a determinar su comportamiento, dependiendo del contexto y las circunstancias en las que se esté presentando dicha situación, de ello dependerán la actitud y acciones del líder.

Como lo defiende Gil Rodríguez (2005), en su obra *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* donde dice que:

La relación entre rasgo y éxito como líder es escasa e inconsistente; y si bien es cierto que se encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados solo indican que tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanzada esa posición, esa persona

²⁰Kinicki, K. y. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

actúe de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuara eficazmente como líder²¹.

Es decir, que en cuanto la persona asuma la posición de líder va a considerar las circunstancias para ejercer el liderazgo de manera eficaz y eficiente, mientras tanto como no líder actuara de una manera distinta, sin necesidad de tomar el liderazgo del grupo de trabajo.

1.8.7.1 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor

Una de las teorías dentro del enfoque del liderazgo situacional, está la planteada por Douglas McGregor (1960), quien propone, en su libro *El Lado Humano de las Organizaciones*, la teoría “X” y teoría “Y”, donde, “la teoría “X” hace referencia a un estilo autocrático, donde las personas tienen la necesidad de ser controladas por alguien, ya que son perezosas e incapaces de tomar responsabilidades”²².

Es decir, en esta parte de la teoría las personas tienden a ser las seguidores, las que esperan que el líder les diga que hacer, partiendo de la idea de que ellas no tienen la capacidad suficiente para asumir ciertas responsabilidades, además de no tener la iniciativa para tomar decisiones por sí mismas, y que sólo trabajan por trabajar, bajo amenaza.

Mientras que en la teoría “Y”, las personas son creativas, activas, imaginativas, a ellas les gusta asumir responsabilidades, por ser como son, tienden a ser los líderes,

²¹Gil Rodríguez, F. y. (2005). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

²²Mc Gregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones*. McGraw Hill.

a ser quienes guíen al equipo, a modo de transmitir un mensaje de lo que se tiene que hacer para alcanzar los objetivos más que individuales, organizacionales.

Ellas trabajan porque quieren y necesitan trabajar, se mantienen motivadas a sí mismas, lo que les hace mantener una actitud de superación dirigida al cumplimiento de las metas.

En un sentido más amplio y claro, para evitar confusiones, esta teoría “Y” no es un argumento contra el uso de autoridad, más bien esta es entendida solo como uno más de los muchos medios de los que se disponen para ejercer el liderazgo.

La autoridad y la estructura pueden ser eficaces para ciertas tareas, como quedó demostrado en la investigación realizada por John J. Morse y Jay W. Lorsch (1970), quienes a través de su obra *“Beyond Theory Y”*, señalan que “diferentes enfoques son eficaces en situaciones diferentes. Así, la empresa productiva responde a los requerimientos de tareas de ciertas personas en particular y de una situación determinada”²³.

Por lo anterior, se puede hacer una relación con el liderazgo situacional, que permite el manejo de la autoridad y estructura de acuerdo a la situación que se presente, haciendo la diferencia en beneficiar a ciertas personas en particular.

Esta teoría, por los conceptos y por el sentido en la que se maneja, es conocida también como la teoría de la zanahoria y el garrote. (Figura 9)

²³ Morse, J. J. (1970). *Beyond Theory Y*. *Harvard Business Review*, 61-68.



Figura 9. Teoría de la zanahoria y el garrote

Precisamente conocida así porque la teoría X, representada por el garrote, a la gente se le tiene que estar empujando de alguna manera para que realice bien su trabajo, mientras que la zanahoria representa a la teoría Y, donde hay una buena motivación para el logro favorable de las actividades, sin necesidad de castigos, como en la teoría X.

1.9 Tipos o Estilos de Liderazgo

En base a la información proporcionada anteriormente, con el respaldo de las teorías del liderazgo, se han definido varios estilos o tipos de liderazgo, cada uno con sus propias características, y otras que las hacen ser parecidas entre sí.

Como ya es bien sabido, así como cada individuo posee características diferentes, cada estilo de liderazgo tiene rasgos que son tomados o considerados para ciertas situaciones, es decir, en base a las circunstancias es que se opta por tomar el estilo que, por sus características, se adapte mejor a la situación.

1.9.1 Liderazgo autocrático/democrático/liberal

En la década de los treinta, Kurt Lewin y asociados (1936), realizaron estudios en la Universidad de Iowa, los cuales se centraron en el estilo de liderazgo del gerente. Sus estudios distinguieron tres estilos básicos de liderazgo, mismos que plasmaron en la obra *Teoría del Campo y Experimentación en la Psicología Social*:

- Estilo de liderazgo autocrático. Figura 10
- Estilo de liderazgo democrático. Figura 11
- Estilo de liderazgo liberal o Laissez Faire²⁴



Figura 10. Margaret Thatcher



Figura 11. Nelson Mandela

El líder autocrático toma las decisiones, indica a los empleados que hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca; mientras que, el líder democrático alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar que hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores, por su lado en el liderazgo liberal, no ejerce el líder su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

²⁴ Lewin, K. (1939). *Teoría del Campo y Experimentación en la Psicología Social*. New York: McGraw Hill.

Por su parte para Peter Drucker (1980), apoyando la idea del liderazgo liberal, en su obra *Gestionar en Tiempos Turbulentos* decía que: “surgía una nueva profesión que daba la posibilidad de aprender a gobernar las empresas, apoyando la idea del líder descentralizado, que dé autonomía a los “trabajadores del conocimiento””²⁵.

Con esto se da pie a dejar a “los trabajadores del conocimiento”, como los llama Drucker, a permitirse hacer las cosas a su modo y a su tiempo, provocando con ello un poco de tardanza y mala calidad en la realización de su trabajo.

1.9.2 Liderazgo centrado en el trabajo/centrado en el empleado

Ahora bien los estudios realizados en la Universidad de Michigan definieron dos estilos más de liderazgo, que llamaron:

- Estilo de liderazgo centrado en el trabajo, y
- Estilo de liderazgo centrado en el empleado.

En el estilo de liderazgo centrado en el trabajo mide el grado en el cual el líder asume responsabilidades, siguiendo de cerca a los subordinados para auxiliarles en sus funciones para el logro de sus metas, mientras el gerente los instruye en el qué y cómo hacerlo.

Por su parte el estilo de liderazgo centrado en los empleados se enfoca en el grado en el que el líder está dispuesto a satisfacer las necesidades humanas de los empleados, además, a favor de cultivar la confianza, el apoyo y el respeto.

²⁵ Drucker, P. (1980). *Gestionar en Tiempos Turbulentos*. New York: Harper & Row.

1.9.3 Estilos de liderazgo según Daniel Goleman

Para Daniel Goleman existen seis estilos de liderazgo, los cuales son:

- Liderazgo coercitivo
- Liderazgo visionario u orientativo
- Liderazgo afiliativo
- Liderazgo democrático o participativo
- Liderazgo ejemplar
- Liderazgo coach

1.9.3.1 Liderazgo coercitivo

El liderazgo coercitivo tiene como característica principal tratar de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, haciendo uso de instrucciones concretas y precisas. Al abusar de este estilo de liderazgo, se puede provocar un mal ambiente de trabajo, generar una desmotivación entre el equipo de trabajo, ya que solo podrían actuar por miedo a represalias. Por lo tanto este estilo solo debería adoptarse en situaciones precisas, de crisis, en las que la reacción inmediata es un factor determinante.

Este estilo de liderazgo es un tanto riguroso, pues en él las instrucciones se deben acatar de manera precisa e irrefutable. Además de que es algo impuesto, y se tienen que hacer las cosas tal como se indican.

Por lo que se debe tener mucho cuidado al manejarlo, ya que podría provocar un nivel de estrés elevado y por ende problemas de comunicación y motivación dentro

de la organización, al no existir sentido de pertenencia ni de responsabilidad, además de sentirse un clima laboral negativo.

1.9.3.2 Liderazgo visionario u orientativo

El liderazgo visionario u orientativo, es considerado un liderazgo carismático que trata de movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles saber cuál es el papel que ellos tienen dentro de la misma. Aquí el líder visionario tiene una imagen clara de a donde hay que dirigirse y compartir el compromiso con el equipo. Este suele ser el estilo de liderazgo más efectivo. Es más recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes y en organizaciones donde se requiera de alta motivación y de unión de equipo.

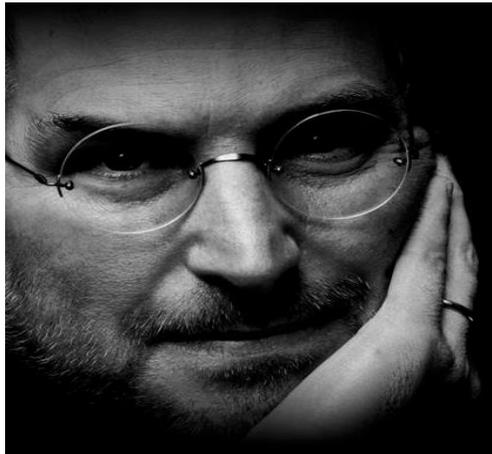


Figura 12. Steve Jobs

Steve Jobs (figura 12), ejemplo de liderazgo visionario, fundador de Apple. Fue un empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense.

El liderazgo visionario tiene una perspectiva del camino a seguir, pero posee la habilidad de compartirlo con los integrantes de su grupo a manera de movilizarlos para el logro de objetivos. El líder motiva a las personas aclarándoles cómo es que su trabajo encaja y es importante para la organización.

Al ser considerado uno de los estilos de liderazgo más eficiente, es más fácil de emplearse cuando a los individuos requieren de tener un factor que los impulse a trabajar, pero siendo un factor subjetivo y no tanto objetivo.

La retroalimentación se vuelve un factor imprescindible que ayuda a conseguir la visión. Además los líderes le permiten a su gente ser innovadores, a experimentar y a tomar riesgos calculados.

1.9.3.3 Liderazgo afiliativo

El liderazgo afiliativo se basa en construir lazos emocionales dentro del grupo, generando armonía para crear un ambiente de trabajo agradable. Es uno de los estilos mayormente predominante en las organizaciones en cuanto al cumplimiento de las tareas y logro de los objetivos organizacionales. Es relevante en organizaciones en las que es importante la comunicación y la facilidad de compartir ideas.

Aquí el principal problema se da cuando hay situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de los miembros se ve entorpecido o es inadecuado y requiere de una revaloración y puede ser que su trabajo pueda verse perdido.

En este se comparten ideas e inspiración, no hay imposición de cómo desarrollar el trabajo, se celebra el éxito del grupo, predomina la felicidad y las relaciones armónicas, además se tienen en cuenta y se cuidan las emociones de los trabajadores.

Este tipo de liderazgo permite subir la moral, mejorar la comunicación y crea confianza, pero permite que un desempeño pobre no se corrija y puede hacer que los empleados perciban que la mediocridad se tolera.

1.9.3.4 Liderazgo democrático o participativo

El liderazgo democrático o participativo se fundamenta en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre los miembros del equipo. Es por esta razón que los que manejan este estilo de liderazgo se reúnen con frecuencia con todos los miembros del equipo. Siendo este estilo útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe tomar en ciertas situaciones. Se invierte tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas.



Figura 13. Ernesto "Che" Guevara

Ernesto Guevara (figura 13), conocido como el “Che Guevara”, fue un médico, político, militar, escritor y periodista argentino-cubano, y uno de los ideólogos y comandantes de la Revolución cubana, quien según la historia fue un ejemplo de líder participativo, ya que no tomaba acción sin antes consultar a los demás.

El líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso; escucha las preocupaciones de los trabajadores y aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta. Aborda los desafíos en equipo haciendo que emerja la sabiduría colectiva a través de la co-creación de soluciones.

Los trabajadores tienen voz en las decisiones que afectan sus condiciones y la forma en la que hacen su trabajo, además tienden a ser más realistas acerca de que pueden hacer y que no, sin embargo, el líder no delega su derecho a tomar decisiones finales.

Hay pocas personas que utilizan este tipo de liderazgo, y que quieren siempre tomar las decisiones por cuenta propia sin preguntarle a nadie.

1.9.3.5 Liderazgo ejemplar o imitativo

El liderazgo ejemplar o imitativo se basa en tomarse a uno mismo como ejemplo para así dirigir a las personas. Se aplica normalmente en situaciones en las que es importante contar con colaboradores con un alto nivel de desempeño, estableciendo al líder como el ejemplo a seguir. Es útil cuando los miembros del equipo están muy motivados y son realmente competentes, por lo que no necesitan de una dirección, sino más bien de un ejemplo que proporcione altos estándares.

Sin embargo no es recomendable utilizarlo en exceso porque podría provocar deterioro en el ambiente de trabajo al considerar al ejemplo como un excentricismo del mismo líder.

Consigue que el trabajo se haga dentro o antes de la fecha límite, pero su uso excesivo podría provocar que se destruya el clima de un equipo, que los empleados se sientan abrumados y que el líder no confíe en ellos, los trabajadores tienen muchas exigencias por parte del líder y además su moral cae, el trabajo pasa a adivinar qué es lo que quiere el líder y no se centra en alcanzar los objetivos, no existe la responsabilidad, ni la flexibilidad ni la retroalimentación. Las tareas se vuelven rutinarias.

1.9.3.6 Liderazgo coach

El liderazgo coach es un tipo de líder que busca el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo.

Para conseguirlo les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los liga a sus expectativas personales y de carrera, asimismo establecer metas a largo plazo y les ayuda a crear un plan para lograrlas. Para ayudarles con esto, continuamente les proporciona retroalimentación y orientación sobre su desempeño laboral y profesional.

El líder establece acuerdos con los trabajadores con respecto a su rol y responsabilidades. Son los mejores delegando, otorga a los trabajadores tareas

retadoras, incluso sabiendo que tareas no se harán con rapidez. También ayuda a fomentar el compromiso.

Se le conoce también como líder capacitador, dispuesto a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero.

Además el feedback (retroalimentación) es continuo, esperando por el trabajador que sea inmediato.

1.9.4 Liderazgo carismático

Ahora bien, si el liderazgo carismático es tomado como teoría, también es considerado un estilo de liderazgo el cual, es consistente primordialmente, en que el líder es seguido a razón de la forma de ser de una persona, a consideración de los demás, poseedora de atributos superiores a los que ninguno otro posee.

Entendiendo como carisma la capacidad de inspirar entusiasmo, interés o afecto en otros por medio de la gracia, la sensibilidad la influencia personal. Este tipo de liderazgo produce ciertos efectos en sus seguidores que les lleva a identificarse con la visión del líder y con sus objetivos.

Los seguidores confían en lo correcto de la visión del líder, hay similitud entre las creencias y valores del seguidor y los del líder, los líderes confían más en que pueden contribuir al logro de la misión, aceptan metas más elevadas o desafiantes.



Figura 14. John F. Kennedy, ex presidente de los Estados Unidos de América.

El liderazgo carismático (figura 14), se caracteriza por cautivar y generar entusiasmo en los subordinados, utilizando la comunicación, inspirándolos para que den su máximo esfuerzo. La ventaja de este estilo de liderazgo es que los trabajadores siempre se sentirán motivados por lo que están haciendo, logrando un ambiente de trabajo agradable, situación que se refleja en el rendimiento de cada trabajador.

1.9.5 Estilos de liderazgo según el Grid Gerencial

Mientras Blake y Mouton en el Grid de liderazgo, como ya se mencionó anteriormente, establecen cinco estilos de liderazgo:

- Empobrecido
- De autoridad y obediencia
- De club campestre
- De medio camino
- Líder de equipo

1.9.5.1 Liderazgo empobrecido

El empobrecido manifiesta bajo interés tanto por la producción como por las personas. El líder hace lo mínimo solo para mantener su puesto.

El liderazgo empobrecido no fomenta un clima de trabajo agradable, porque no existe motivación alguna, las personas trabajan solo por trabajar y hacen las cosas para no perder el puesto de trabajo que ocupan.

Este tipo de líder, no tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización. Como es lógico, tampoco le preocupan los problemas, o expectativas, de su personal. Sigue la ley del mínimo esfuerzo, haciendo sólo lo justo e indispensable para que todo se mantenga, más o menos, en su sitio. Su filosofía es la de protegerse ellos mismos, evitando cualquier cosa que les pueda dar problemas.

1.9.5.2 Liderazgo de autoridad y obediencia

El líder de autoridad y obediencia muestra gran preocupación por la producción y poco interés por las personas.

Lo principal es conseguir que la tarea se lleve a cabo, de forma eficaz y eficiente, las personas que forman su equipo no son más que herramientas que se deben de calibrar de forma adecuada. Las necesidades de las personas que forman su equipo se encuentran, muy por debajo, de la necesidad de terminar la tarea en tiempo, y bien.

Entiende que su posición de líder le exige planear, coordinar y controlar la ejecución del trabajo de sus subordinados.

1.9.5.3 Liderazgo de club campestre

El líder de club campestre siente gran preocupación por las personas y un bajo interés por la producción.

Centra su preocupación en sus personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer la cosas. Para este tipo de líder, lo más importante es crear un buen ambiente de trabajo, donde todos estén a gusto, en la esperanza de que esto llevará aparejado, un mayor rendimiento del equipo.

La tarea a ejecutar se encuentra en un segundo plano de importancia, en caso de que pueda suponer un problema para el personal, solo así pondría poner entusiasmo en el trabajo, mientras tanto lo que más les importa es la convivencia sana, libre y amena dentro de la organización.

1.9.5.4 Liderazgo de medio camino

El líder de medio camino posee una preocupación equilibrada por la producción y por las personas. Se encuentra en un punto intermedio en todos los aspectos. Si bien es cierto, que tiene una visión muy equilibrada, de la importancia relativa de la tarea y

de su personal. También es verdad que, ni siente una preocupación excesiva por la tarea, ni por las personas de su equipo.

Este líder espera alcanzar los objetivos planteados, creando un ambiente de trabajo en el que, se presiona ligeramente para conseguir resultados, pero también intenta cumplir ciertas expectativas, para tenerlos “contentos”, siempre y cuando esto no le cause muchos problemas.

1.9.5.5 Liderazgo o líder de equipo

Mientras que el líder de equipo, manifiesta gran interés por la producción y por las personas, Blake y Mouton, identifican este líder con la “teoría Y” de Douglas McGregor; en la que se fomenta el trabajo en equipo, y la colaboración entre trabajadores. Intentando crear la interdependencia entre las expectativas de su personal, y las de la organización.

Al igual que en el anterior tipo, la preocupación por la tarea y por las personas está equilibrada. La diferencia radica en su nivel de implicación. Esto hace que su equipo se involucre también, y sean conscientes de que, la consecución del objetivo se debe a su trabajo.

Este líder entiende que, además de llevar a cabo tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas que forman su equipo, con los objetivos de la organización, y conseguir que sientan que forman parte de ésta.

1.9.6 Estilos de liderazgo básicos

Se han distinguido otros cinco estilos de liderazgo, considerados básicos:

- Autoritario: manda
- Político : vende
- Evaluador: prueba
- Participativo: consulta
- Libre iniciativa: une

1.9.6.1 Liderazgo Autoritario

En este estilo de liderazgo en el que el líder involucra a uno o más empleados para determinar qué hace y cómo hacerlo. El líder mantiene la autoridad en la toma final de decisiones. Los líderes autoritarios se conocen comúnmente como líderes autocráticos.

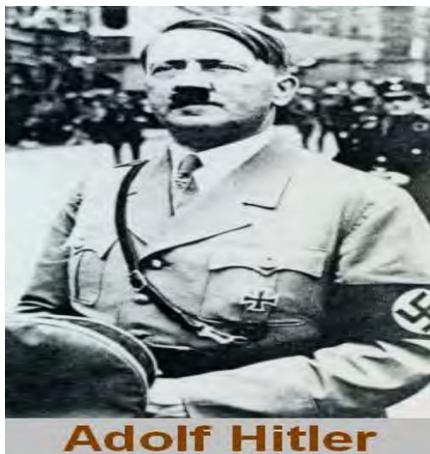


Figura 15. Adolf Hitler

Adolf Hitler (figura 15), líder autoritario, sociópata que manipulaba y no respetaba. Tomaba decisiones en beneficio propio, no admitía otras opiniones, coercitivo que generó reacciones apáticas.

Es utilizado cuando un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados.

El líder tiene una visión en la mente y debe ser capaz de motivar eficazmente a su grupo para terminar la tarea. Se espera que el grupo logre completar las tareas en condiciones de mínima supervisión mientras que la autoridad ilimitada se concede al líder.

Las respuestas de los subordinados a las órdenes dadas son castigadas o premiadas.

1.9.6.2 Liderazgo político

En este caso, el líder toma la decisión sin consultar con el grupo, sin embargo trata de persuadir a los miembros del grupo para que la acepten, el líder explica la manera en que ha considerado las metas de la organización y el interés de los miembros del grupo e indica cómo se beneficiarían con dicha decisión.



Figura 16. Fidel Castro, ex presidente de Cuba

Fidel Castro (figura 16), es un tipo de líder autocrático, pero escondido bajo la máscara de buscar el bien de todos mediante las acciones que ha tomado, esto sólo para convencer al grupo de que las acciones y decisiones tomadas se han hecho para un beneficio común y que todos deberían estar de acuerdo con él.

1.9.6.3 Liderazgo evaluador

El líder evaluador identifica un problema y propone una solución tentativa, pero antes de finalizarla, busca las opiniones de quienes la implementarán. Básicamente prueba con las opiniones de los demás.

Es un líder que busca, efectivamente, las acciones correctas que logren solucionar problemas de manera eficiente y eficaz, mediante el análisis de estos y proponer soluciones que pone a discusión de quienes están destinados a poner en práctica estas soluciones.

1.9.6.4 Liderazgo participativo

El líder participativo desde el comienzo da a los miembros del grupo la oportunidad de influir en la decisión. Se presenta al grupo el problema y la información relevante, y se pide ideas de los miembros del grupo, el líder selecciona después la solución que considera más prometedora.



Figura 17. Benazir Bhutto ex Primer Ministro de Pakistán

Benazir Bhutto (figura 17), fue una política pakistaní que dirigió el Partido Popular de Pakistán o PPP, un partido político de centroizquierda afiliado a la Internacional Socialista.

El liderazgo es en equipo, sin dejar de lado que el líder es quien toma la decisión final, pero pide la participación de los integrantes de la organización a la que pertenece.

1.9.6.5 Liderazgo de libre iniciativa

El líder de iniciativa libre, participa en la discusión solamente como otro miembro del grupo y acepta de antemano llevar a cabo cualquier decisión que tome el grupo. Los únicos límites que tiene el grupo son los que recibe el líder de sus superiores.

Por lo que se puede observar, se han presentado distintos estilos de liderazgo, sin embargo, se puede identificar que ciertos estilos se complementan con otros o son de cierto modo lo mismo. A pesar de ello, cada uno con características propias, que permite la identificación con alguno de dichos estilos.

No por ello se puede decir que todos deberían seguir un solo tipo de liderazgo, sino que de acuerdo a las necesidades hay que adoptar cierto estilo, que permita la buena acción de cada uno de los integrantes de la organización a la que pertenece.

1.9.7 Liderazgo transaccional

Ya se ha visto el liderazgo transaccional como teoría, donde se refiere a que el líder solo se ajusta a detectar las necesidades de los seguidores o miembros del equipo apoyándolos sólo hasta alcanzarlos y recibir las recompensas que se obtienen como consecuencia; ahora bien, se tratará como un tipo o estilo de liderazgo.

Aunque no hay diferencia entre ver el liderazgo transaccional como teoría a verlo como estilo, con este último se pretende detallar en que consiste, como es manejado y que consecuencias hay en su empleo.

El liderazgo transaccional, refiere a un liderazgo empresarial y que se basa en el intercambio, donde el trabajador o seguidor ofrece sus servicios y por ello obtiene beneficios y por otro lado, el líder sabe lo que se quiere conseguir y facilita los medios a los trabajadores para hacer que puedan lograrlo.

Se puede resumir que en lo que se refiere al liderazgo transaccional es que, el objetivo del seguidor es hacer lo que el líder dice.

Las características del liderazgo transaccional son que sus recompensas económicas son otorgadas de acuerdo al desempeño, se da un respeto por el compromiso mutuo, el valor de los resultados, además, está basado en la gratificación más que en la gratitud.

A pesar de que existe un beneficio mutuo y es un estilo de liderazgo efectivo, al lograr que ambas partes alcancen sus objetivos, tiene poco alcance ya que dura mientras se realiza el intercambio, lo que no garantiza una lealtad permanente, también la pasividad por parte del líder es notoria, a causa de que su actuación sólo se observa si no se obtiene lo esperado.

1.9.8 Liderazgo transformacional

Este liderazgo, igual que el transaccional, se ha visto como teoría, ahora como estilo, maneja la situación de la búsqueda de una mejora, mediante el trabajo en equipo de líder y seguidores, hasta alcanzar niveles más altos de motivación.

El liderazgo transformacional busca producir cambios significativos en la organización y en los miembros que la conforman, hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.

Suele caracterizarse por la aproximación personal al trabajador, es decir, se considera al trabajador como persona y no como una herramienta de trabajo o máquina, además se promueve estimula el intelecto del trabajador al pedirle que aporte ideas y proponga las mejoras en los procesos que crea sean necesarios.

Aunque se asume que hay motivación por parte del trabajador y de que los resultados son visibles, el líder es visto como un ejemplo a seguir, hay un aumento en la autoestima de los trabajadores y no se da tanto la rotación de personal, lo que reduce costos y supone una mayor productividad.

Con esto se puede decir que el líder transformador hace que los seguidores sean mejores, al hacerles saber que el proyecto en el que trabajan es suyo. También promueve la existencia de nuevas y mejores iniciativas además de hacer parte del éxito de la organización a los miembros de la organización.

1.10 Liderazgo en Instituciones Educativas

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país. Las personas constantemente buscan la educación y aprender, por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motive a que en los centros escolares se eduque desde un liderazgo educativo.

Los procesos de cambio que están sucediendo en la actualidad, exigen la formación de nuevas generaciones de líderes que trabajen con honestidad, ejemplo, compromiso y visión compartida, cumpliendo las funciones de administración y propiciando el desarrollo de capital humano. Todo esto para responder a la demanda de una sociedad en constante dinamismo, que requiere de dirigentes que conozcan y practiquen nuevos modelos de la gerencia moderna, aplicándolo en la educación y lograr así grandes mejoras para la misma sociedad.

Por lo tanto, uno de los retos a los que se enfrenta el personal directivo es el de cambio de paradigmas, requiriendo de la creatividad e innovación en la forma en la que se dirige y planifica la acción de las relaciones interpersonales, a modo de propiciar un ambiente amable, de cordialidad y satisfacción en las organizaciones educativas.

En este sentido, el líder educativo debe inspirar confianza, solidaridad, motivación y buenas relaciones interpersonales, para que su liderazgo sea óptimo y contribuya a al cumplimiento de los objetivos propuestos por y para la institución.

Ahora bien, para el logro de un proceso educativo de calidad se conjugan una serie de aspectos que traspasan las aulas de clase, la efectividad de las Instituciones Educativas radica en tener una misión y enfoque académico claro, contar con directores que sean líderes instructivos, proactivos al cambio y estimuladores de todo el personal para que participen.

Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, esta tiene una influencia significativa, de tal modo que su actuación, incide

en el desempeño laboral docente, el comportamiento del personal y los estudiantes mismos.

Sin embargo las instituciones educativas siguen siendo vistas como tradicionalistas, rígidas, burocráticas, conservadoras y resistentes a los cambios del mundo actual, por ello que el gerente o director educativo y el capital humano docente debe asumir una actitud creativa, abierta a las diferentes maneras de enfrentar ciertas situaciones a fin de adaptar su actitud a las condiciones y circunstancias del momento que enfrentan.

Por lo tanto, la actuación de la dirección de las organizaciones educativas, requiere de apoyarse en un liderazgo efectivo que permita la acción de los involucrados en el proceso, mediante la participación y el trabajo en equipo, por lo que los directores de las instituciones educativas son una herramienta primordial para el logro de las metas y objetivos planteados, que conduzcan a un efectivo proceso de enseñanza – aprendizaje.

El liderazgo deseable para los directores educativos del tiempo actual, es el liderazgo transformacional, en el cual la motivación surge por la expresividad del líder, se estimula la creatividad y el compromiso intelectual y social, se promueve la actuación de otros, se celebran logros y se reconocen las contribuciones individuales.

Ser líder transformacional es el único camino para convertirse en un guía auténtico del proceso educativo.

El liderazgo transformacional consiste en crear el deseo de emprender la mejora, de sus docentes y demás actores para el logro de los cambios planteados por ello, creer que se puede hacer a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar, la innovación educativa y proporcionar a los diversos actores las herramientas para hacerlo.

Las instituciones educativas mejoran mediante la coordinación más eficaz y eficiente de su potencial humano. Un uso más eficaz, significa lograr mejorar el desempeño académico de la institución de manera que fuera más aceptable para la sociedad. Un uso más eficiente, implica que una Institución debe utilizar su potencial humano para un mejor servicio educativo con calidad.

Las actividades del potencial humano, son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la institución toda aportación que efectúe un empleado produce una compensación.

Definitivamente una institución cualquiera que esta sea, mejorará con la integración, eficiencia, participación, dirección y liderazgo de la optimización del potencial humano a través del trabajo en equipo.

Ahora bien, algunas de las ventajas del liderazgo en una institución educativa, se encuentra que:

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se mantiene una actualización en los temas de interés.
- El líder es visto como la cabeza y el responsable frente a los docentes.
- Se logra dar un sentido humano a la administración.

- Además, se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- Se puede dirigir a la institución a nuevas metas u objetivos, acorde a los avances logrados.

Sin embargo, así como se tienen ventajas del liderazgo también hay desventajas del mismo, siendo algunas de ellas las siguientes:

- Se tienen demasiadas responsabilidades.
- Absorbe demasiado tiempo personal.
- Se tiene que ser responsable cuando un miembro del equipo comete un error.
- No es algo fácil, ya que se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Cuando el líder comete un error, o se presenta el fracaso en algún proyecto, se puede perder la confianza de grupo.
- Se mantiene un alto grado de incertidumbre del ambiente externo, lo cual crea mucho estrés y bastantes preocupaciones.
- El líder debe sancionar a los miembros del grupo cuando cometen errores.

El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un papel bastante significativo e importante en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

El efecto de un liderazgo bien ejercido es integral. Llega a todo nivel y se potencia constantemente. Impacta en cada una de las variables que se encuentran asociadas a los resultados.

Se cuentan con prácticas de liderazgo directivo que hacen factible diferenciar a directores de escuelas con buenos y malos resultados, las cuales son concordantes con el clima que existe en escuelas de mejor desempeño. Estas prácticas son:

- Preocuparse de la satisfacción de los docentes en relación a su trabajo.
- Generar altas expectativas de rendimiento entre la comunidad educativa.
- Fomentar la construcción y aterrizaje de los objetivos grupales e individuales.
- Valorar, reconocer y acompañar el trabajo que realizan tanto los docentes, como el demás personal que compone a la institución.
- Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para fomentar en ellos el generar un ambiente de compromiso y así, proponer acciones de mejora para un posicionamiento alto de la institución dentro y fuera de ella.

Es considerado un factor fundamental el manejo del liderazgo dentro de instituciones educativas, a cuenta de que es un elemento que favorece la comunicación, además propicia el establecimiento de objetivos que favorezcan la mejora, y también aporta un ambiente sensible y respetuoso al saber que se cuenta con un líder que mantiene esos aspectos.

En lo que respecta a la Universidad Tecnológica Iberoamericana S. C., el liderazgo juega un papel muy importante a razón de ser una Institución Educativa, en la que se tiene que contar con alguien capaz de guiar las actividades de una manera cordial y al mismo tiempo eficaz, con el mínimo de problemas.

Se considera dentro de la UTECI, al Director General como el líder, pero solo por el puesto que ocupa, sin embargo por las múltiples tareas que le demandan la mayoría de su tiempo, es a la Coordinadora Académica a quien se le ubica como la líder de la Institución, cuando el Director General no se encuentra en las instalaciones.

Este tipo de liderazgo es mejor conocido como liderazgo directivo, en el cual el líder dirige las actividades, y aunque no es un mal estilo de liderazgo, lo que conviene para todo tipo de organizaciones es cambiarlo si es que se practica o, combinarlo con el liderazgo transformacional. Considerando que éste, tiene el propósito, precisamente, de transformar, de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para la misma organización, cambiando un ambiente autoritario, en uno de cordialidad, cooperación, solidaridad y trabajo en equipo.

Si no se cambia el estilo actual de liderazgo, convendría combinarlo con el liderazgo transformador para que, con las ventajas que ofrece este se motive a un mejor resultado, a no conformarse con lo mínimo, sino, más bien a superar las expectativas a modo que convenza y logre ser duradero.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

2.1 Antecedentes de la motivación

Los filósofos griegos, Platón y Aristóteles, realizaron grandes aportaciones de trascendencia en el desarrollo de la psicología y en el estudio de la motivación.

Platón contrapuso el mundo de los sentidos (cuerpo), al mundo de las ideas (alma). Dio mucha importancia al alma dejando de lado al mundo de los sentidos, pues consideraba que la experiencia no es suficiente para explicar todo lo que se conoce del mundo. Aprender, es acordarse del conocimiento poseído del alma en una vida anterior.

Por el contrario, Aristóteles se interesó por el mundo de los sentidos, defendiendo que el conocimiento provenía de nuestra experiencia y que las ideas eran conceptos creados por uno mismo.

En la razón, que está vacía antes de nacer, se registran todos los conocimientos que proporciona la experiencia. Esta idea provocó en la psicología posterior la controversia: herencia- experiencia. Hoy se admite que la motivación es el resultado de una compleja combinación de herencia y de experiencia.

Para Aristóteles el alma es libre y existe en todos los seres (animismo). Se opone al determinismo.

La psicología rechazó esa idea y optó por el determinismo, aunque el animismo permaneció hasta el siglo XVII, cuando se empezó a creer que todos los organismos

eran máquinas automáticas, con tendencias a la acción producidas por poderosas fuerzas internas, que actuaban como un motor (idea a la que se le llamó mecanicismo), y enseguida fue aceptada por los deterministas.

René Descartes (1637), estableció los principios de la filosofía moderna, y en su obra *El Discurso del Método*, propuso el dualismo cartesiano. Estableció que “la conducta humana es fruto de un alma libre y racional y, del resultado de los procesos automáticos irracionales del cuerpo. El hombre está impulsado por su propia alma (a través de la voluntad) y por el cuerpo (a través del instinto)”²⁶.

Atacó al animismo (consideraba que sólo el hombre tiene alma) y defendió el mecanicismo y avivó la famosa controversia herencia- experiencia.

Mientras que los empiristas, realizaron dos aportaciones: el interés por el estudio subjetivo de la experiencia sensorial y del pensamiento asociacionista de las ideas.

Lo que llega a ser complementado con el constructivismo de Kant (1781), dentro de su obra *Crítica de la Razón Pura*, donde dice que: “todo conocimiento empieza en la experiencia pero no todo procede de ella, puesto que las sensaciones que provienen del exterior deben ser ordenadas en el pensamiento”²⁷.

Estableció con ello tres categorías psicológicas: conocimiento (cognición), sentimiento (emoción) y connotación (motivación).

²⁶ Descartes, R. (1637). *El Discurso del Método*. Leyde.

²⁷ Kant, I. (1781). *Crítica de la Razón Pura*. Universitat de Valencia.

A principios del siglo XIX, el positivismo (distinción entre la conducta animal (impulsados por el instinto) y la humana (experiencia e instintos a través del análisis de lo particular a lo general), pretendió legitimar el estudio científico del ser humano.

Se inició el estudio científico sobre la estructura y funciones del cerebro, y se fortalecieron las teorías sobre la motivación que defienden que la actividad del hipotálamo se relaciona directamente con los cambios en varios estados de motivacionales.

William McDougall (1947), en su libro *Psychology: the study of behaviour*, lo llamó “instinto”, para referirse a las tendencias biológicas más cambiantes de la conducta, explicando incluso la conducta social humana; sugirió que:

Los instintos son diferentes de los impulsos que dirigen una conducta, ya que los instintos, al establecer las metas hacia la actividad que se dirigen no se reducen solo a actividad humana, sino que son propios de cada especie de organismos y son los motores que impulsan toda conducta²⁸.

Por su parte, Abraham Maslow (1948), en su obra *Teoría de la Motivación Humana*, dice que “las motivaciones de la conducta humana se encuentran en la satisfacción de las necesidades”²⁹. Este planteamiento lo explicó con una pirámide motivacional, en la que en la base colocó las necesidades fisiológicas, tales como comer, dormir, etc., en el segundo nivel ubico la seguridad, en el tercero el amor, en el siguiente nivel la autorrealización del individuo y en el último nivel, situó las condiciones que permitan satisfacer necesidades estéticas y cognitivas.

²⁸ Mc Dougall, W. (1947). *Psychology: the study behaviour*. Cambridge University Press.

²⁹ Maslow, A. (1948). *Teoría de la Motivación Humana*. Psychological Review.

Uno de los científicos que investigó acerca del desarrollo cognitivo fue Jean Piaget, quien en sus estudios expuso que “los niños piensan diferente a los adultos debido a que a la par de la maduración biológica, se da una evolución del pensamiento”³⁰.

Es decir que conforme se da el crecimiento físico – biológico, el pensamiento va cambiando de acuerdo a las situaciones que, como individuo social, se va enfrentando día a día.

José Alberto Martínez González y colaboradores (2011), en su obra *La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador*, señalan que: “múltiples corrientes psicológicas, fisiológicas y filosóficas han intentado dar una explicación acerca de la motivación, cada una por su lado o basándose una en la otra”³¹.

Más específicamente, ellos hablan, dentro del ámbito laboral, para evitar la desmotivación y en como intervenir cuando la motivación se desvanezca.

2.2 Definición de motivación

Porque se tiende a buscar la satisfacción de un interés personal, es que con frecuencia se hacen las cosas. “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”³².

³⁰Piaget, J. (2002). *Psicología del Niño*. Morata, S.L.

³¹Martínez González, J. A. (2011). *La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador*.

³²Koontz, H. (1984). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.

Así es como lo menciona Harold Koontz (1984), a través de su obra *Administración, una perspectiva global y empresaria*.

Existe sustento para creer que hacer más felices y sanos a los empleados, dentro de una organización, aumenta su empeño, sus contribuciones y su productividad, y dicha satisfacción conduce a un buen comportamiento dentro de la organización.

La motivación es cualquier cosa que influya en el comportamiento del individuo, que está en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal.

Pero al preguntarse por el motivo por el cual, el individuo actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación.

2.2.1 Definición conceptual

Para Aristóteles la motivación era la razón principal por la cual las personas realizaban acciones que les hacían felices.

Según Robbins (1999), en su libro *Comportamiento Organizacional*, y dentro del ámbito laboral, dice que:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por requerir satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir

cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización³³.

Idalberto Chiavenato (2009), define la motivación como “resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”³⁴. Para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Mientras que para el autor Diego González (2008). En su libro *Psicología de la Motivación*, dice que:

La motivación se entiende como la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto – meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento³⁵.

Para Krech, Crutchfield y Ballachey (1962), a través de su obra *Individual in Society*, explican que:

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a

³³Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

³⁴Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc-Graw Hill.

³⁵Serra, D. J. (2008). *La Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.

su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo³⁶.

Por tanto, la motivación se define como el proceso por el cual una persona decide realizar cierta actividad que sabe que lo va a conducir a alcanzar las metas y/u objetivos planeados, a modo de empeñarse para ello.

La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento, y pone fin al mismo una vez lograda la meta que se persigue.

2.2.2 Definición etimológica

La palabra motivación proviene del latín *motivus* (movimiento) y el sufijo – ción (acción y efecto), lo que significa causa del movimiento. Está compuesta por el verbo *moveré* (mover) y el sufijo – tivo que indica relación activa o pasiva.

Con la definición etimológica se deduce que, el significado de motivación es la razón por la cual se realizan ciertas acciones, que encaminan al logro de determinada meta u objetivo. A través de mucho o poco esfuerzo, pero a fin de alcanzar la felicidad o satisfacción que dicho esfuerzo le permitió lograr. Esto con un objetivo en común tanto de quien motiva como de quien es motivado, ambas partes recibir algo que los beneficie, un proceso de ganar-ganar.

³⁶ Krech, D. C. (1962). *Individual in Society*. New York: McGraw Hill.

2.3 Proceso de Motivación

Entre las personas hay diferentes motivaciones, las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona diversos patrones de conducta.

Para Idalberto Chiavenato (2007), en su libro *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, dice que:

Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes. En un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades, a pesar de esto, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas³⁷.

En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso, que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.

Mediante el proceso de motivación las personas pasan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o insatisfacción.

La satisfacción, por lo general, dura poco, ya que al lograrla poco después resultará otra necesidad para satisfacer.

³⁷ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Por lo anterior, es que el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación (figura 18).

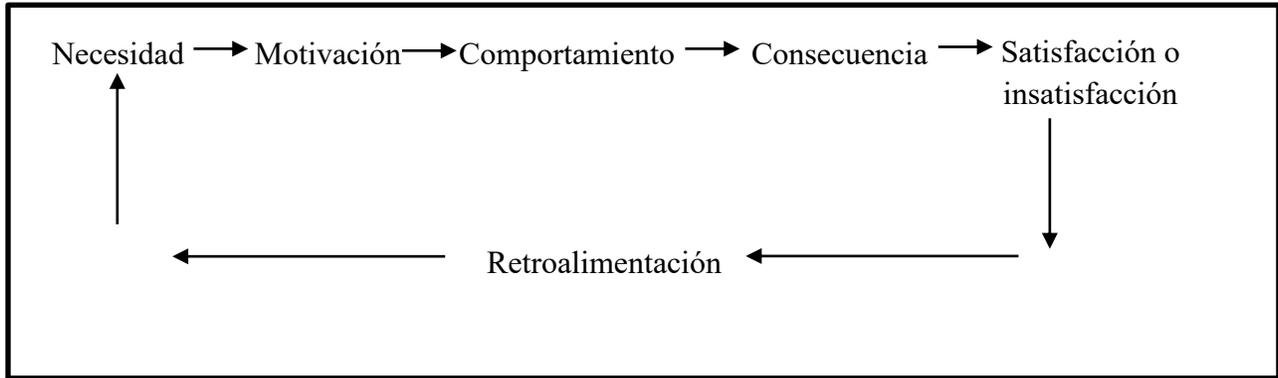


Figura 18. El proceso de motivación³⁸

En el proceso se muestra cómo es que la necesidad impulsa el comportamiento, de tal manera que se obtiene un resultado que puede ser satisfactorio o no, pero dependiendo del resultado vuelve a surgir alguna otra necesidad, por eso es que se maneja la retroalimentación como el camino para iniciar el ciclo y continuar satisfaciendo nuevas necesidades.

De una manera más simplificada, Harold J. Leavitt (1964), en su obra *Managerial psychology*, propone un modelo básico de motivación (figura 19).

³⁸ Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

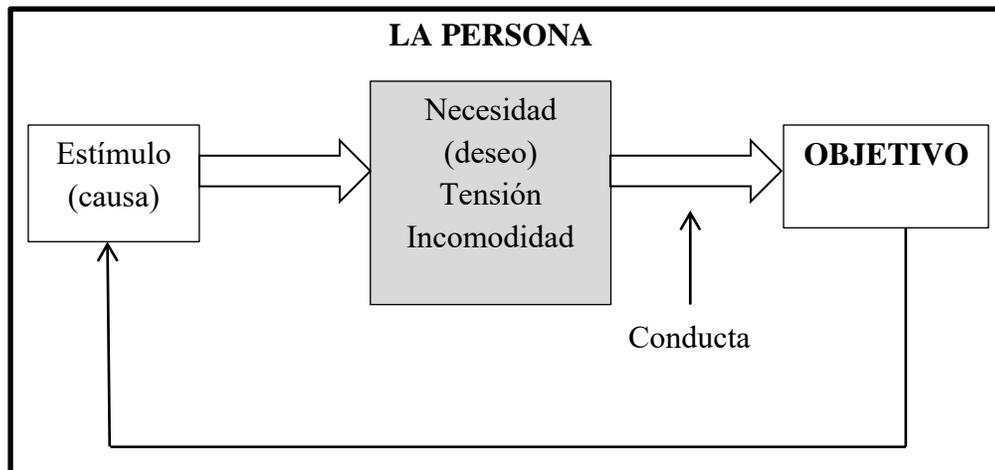


Figura 19. Modelo básico de motivación³⁹

En este modelo se presenta el ciclo de una causa que provoca una necesidad, misma, que conduce el comportamiento para alcanzar un objetivo, para después volver al principio, al estímulo, y seguir con ese ciclo, conforme las necesidades surjan.

Alguna necesidad o deseo motiva todo el comportamiento. Al igual que los rasgos, la motivación no puede ser observada, pero se puede observar el comportamiento e inferir cual es la motivación de la persona.

2.4 Clasificación de las teorías de la motivación

No existe una teoría aceptada de forma universal de como motivar a las personas. Sin embargo cada quien opta por tomar la teoría que más le convenga y se acople a la forma en la que se está llevando dicho proceso de motivación.

³⁹ Leavitt, H. J. (1964). *Managerial psychology*. Chicago: The University of Chicago Press.

A grandes rasgos puede decirse que se han conformado diversas teorías de la motivación y se ha realizado una clasificación, basada en distintos criterios, como de contenido, de proceso y de reforzamiento.

No por ello se pretende que una sea mejor que otra, pero se deben analizar cada una por separado para conocer sus ventajas y desventajas, para así poder realizar una comparación de ellas, y elegir la teoría a utilizar que más convenga, ya sea una o varias, de manera que se ajuste a la situación presente.

2.4.1 Teorías de contenido de la motivación

Las teorías de contenido de la motivación se enfocan en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas. La principal razón por la cual los individuos actúan como lo hacen es para satisfacer sus necesidades o deseos para estar satisfechos.

Dentro de esta clasificación se encuentran la Teoría de la jerarquía de las necesidades, propuesta por Abraham Maslow; la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.

2.4.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow (1943), en su obra *Teoría de la Motivación Humana*, desarrolló la Teoría de la jerarquía de las necesidades, que basa en cuatro supuestos:

- 1) Solo las necesidades no satisfechas motivan
- 2) Las necesidades de las personas están ordenadas respecto a su prioridad (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas
- 3) Las personas no estarán motivadas para satisfacer una necesidad de nivel superior a no ser que las necesidades inferiores hayan sido satisfechas en forma mínima
- 4) Maslow supuso que las personas clasifican en cinco clases sus necesidades⁴⁰.

La teoría de la jerarquía de las necesidades propone que son cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Estas necesidades las muestra en una pirámide (figura 20).



Figura 20. Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades

⁴⁰ Maslow, A. (1948). *Teoría de la Motivación Humana*. Psychological Review.

Como se puede observar en la pirámide, las necesidades se encuentran ubicadas de acuerdo a una jerarquía que va de abajo hacia arriba, donde las necesidades básicas forman la base de la pirámide significando que son las primeras que deben de ser satisfechas.

2.4.1.1.1 Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son precisamente las necesidades físicas, necesidades primarias o básicas de las personas: respirar, beber agua (hidratarse), alimentarse, dormir (descansar), eliminar los desechos corporales refugio, sexo, alivio o evasión del dolor, mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Estas deberán cubrirse para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con el cuerpo, por lo menos en un porcentaje mínimo para así, poder satisfacer las siguientes necesidades.

Si no se llega a cubrir estas primeras necesidades, no se puede subir al siguiente peldaño para cubrir las posteriores necesidades.

2.4.1.1.2 Necesidades de Seguridad

Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, el individuo se preocupa por adquirir la siguiente necesidad de seguridad.

Hace referencia a sentirse protegido. Como seguridad física, es asegurar la integridad del propio cuerpo y la salud, asegurar el buen funcionamiento del cuerpo. El afán del individuo por disfrutar de la seguridad o protección, incluye una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden.

Sentirse seguro quiere decir tener estabilidad, orden, protección y dependencia. Estas necesidades se caracterizan por el temor de las personas de perder el control de su vida, de ser vulnerable o débil ante situaciones actuales o futuras.

2.4.1.1.3 Necesidades de Pertenencia

La existencia de esta necesidad se subordina a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Se concentran en los aspectos sociales, donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social.

Dentro de estas necesidades se encuentran las orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, de un ambiente familiar, de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Las personas buscan el amor, la amistad, la aceptación y el afecto, la pertenencia también se conoce como necesidades sociales.

Sin embargo, las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un estándar de vida, no permiten la expresión de estas necesidades.

2.4.1.1.4 Necesidades de Estima

Esta necesidad está asociada a la constitución psicológica. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se refieren al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc.). Un trastorno en esta etapa lleva a un sentimiento de inferioridad que se manifiesta con sentimientos de culpa y de vergüenza.

Cuando se satisfacen las necesidades sociales, el individuo se enfoca en el ego, el estatus, el respeto personal, el reconocimiento de los logros y en un sentimiento de confianza personal, basada en las opiniones de otros, de admiración, prestigio y auto aceptación.

2.4.1.1.5 Necesidades de Autorrealización

El máximo nivel de necesidad es revelar el potencial completo de una persona. Para hacerlo se busca el crecimiento, el logro y el desarrollo profesional. Sin embargo son difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, incluye la satisfacción de la naturaleza individual en todos los aspectos.

Maslow describió 16 características que las personas autorrealizadas deben presentar:

1. Punto de vista realista ante la vida.
2. Aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea.
3. Espontaneidad.
4. Preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos.
5. Necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento.
6. Independencia y capacidad para funcionar por su cuenta.
7. Visión no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas.
8. Historia de experiencias cumbre profundamente espirituales.
9. Identificación con la raza humana.
10. Relaciones profundamente amorosas e íntimas con unas pocas personas.
11. Valores democráticos.
12. Habilidad de separar los medios de los fines.
13. Sentido del humor vivo y no cruel.
14. Creatividad.
15. Inconformismo.
16. Habilidad para alzarse por encima del ambiente más que ajustarse a él.

Sin embargo, el concepto de jerarquía de las necesidades de Maslow, han sido objeto de bastantes investigaciones. Como la realizada por Edward Lawler y J. Lloyd Suttle (1972), quienes reunieron información sobre 187 administradores de dos diferentes organizaciones a lo largo de un periodo de seis a 12 meses, encontrando

escasa evidencias que apoyaran la teoría de Maslow de que las necesidades humanas componen una jerarquía.

Sin embargo en el libro *Organizational Behavior and Human Performance*, advierten que:

Existen dos niveles de necesidades (biológicas y de otro tipo), y que las demás necesidades solo hacen su aparición una vez que han sido satisfechas las necesidades biológicas. Además que, en el nivel más alto, las intensidad de las necesidades variaba de un individuo a otro; en algunos individuos predominaban las necesidades sociales, mientras que en otros las necesidades más intensas eran las de autorrealización⁴¹.

Otro estudio acerca de la jerarquía de las necesidades de Maslow, en el que las personas implicadas participaron por un periodo de cinco años, fue el de Douglas T. Hall y Khail Nougaim (1968), quienes en su obra "*An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting*", tampoco encontraron evidencias sólidas de la existencia real de tal jerarquía. Pero descubrieron que, "a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad, tienden a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación y autorrealización tienden a aumentar"⁴².

Aun con esto, insistieron en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba en cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de necesidades de menor orden, es decir que la ascendencia dependía del crecimiento profesional y no de la satisfacción de necesidades de menor importancia.

⁴¹ Lawler, E. y. (1972). *Organizational Behavior and Human Performance*.

⁴² Hall, D. T. (1968). *An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting*.

2.4.1.2 Teoría de los dos factores

En el año de 1959, Frederick Herzberg en su obra *The Motivation to Work*, menciona que: “la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores: independientes y específicos”⁴³.

Tomando la misma información como base Herzberg, publicó su teoría de los dos factores en la década de 1960, en su obra *Work and nature of man*, donde dice: “que la motivación para trabajar depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales”⁴⁴.

Herzberg clasificó los agentes motivadores en dos, combinó las necesidades de nivel inferior en una clasificación que llamó: factores de higiene o mantenimiento y las necesidades de nivel superior en una definición que designó como: factores motivadores. Esta teoría afirma que las personas están impulsadas por los motivadores más que por los factores de mantenimiento.

⁴³ Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

⁴⁴ Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: The World.

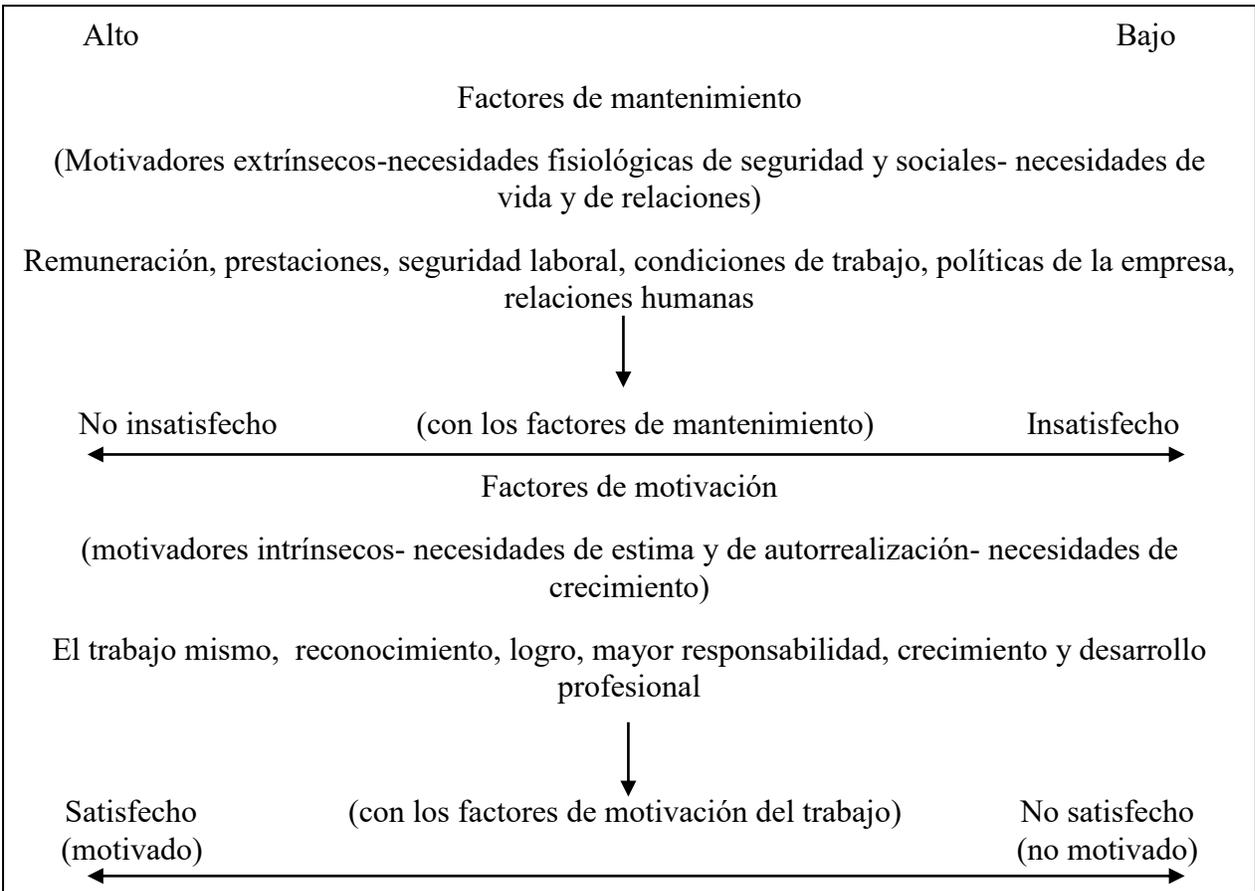


Figura 21. Modelo de la Teoría de los Dos Factores⁴⁵

2.4.1.2.1 Mantenimiento: factores extrínsecos

Los factores de mantenimiento también se conocen como motivadores extrínsecos, porque la motivación proviene del entorno de la persona y del trabajo mismo. Los motivadores extrínsecos comprende la remuneración, la seguridad laboral y el título del puesto; condiciones de trabajo, prestaciones y relaciones.

⁴⁵ Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

Dichos factores se combinan para satisfacer las necesidades de nivel inferior. Tratando de satisfacer las necesidades que como individuo se tienen, pero que la satisfacción de éstas no depende directamente del individuo.

2.4.1.2.2 Motivadores: factores intrínsecos

Los motivadores se designan como intrínsecos porque la motivación nace desde el interior de la persona por medio del trabajo mismo. Abarcan el logro, el reconocimiento, el desafío y el desarrollo profesional.

Tales factores se combinan para satisfacer necesidades de nivel superior y son mejores para motivar que los factores extrínsecos. Hacer algo que se quiere y terminarlo bien puede ser la recompensa.

Esto hace que los factores motivacionales estén designados por la propia persona, sin esperar que la organización o el líder le diga que hacer, como hacerlo y reconocerle el hecho.

Para el autor Abraham Korman (1971), en su libro *Industrial and organizational psychology*, menciona que:

Esta teoría, en esencia afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los factores llamados motivacionales.

2. La insatisfacción en el puesto es en función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son llamados factores higiénicos⁴⁶.

2.4.1.3 Teoría de las necesidades adquiridas

Esta teoría propone que las personas están motivadas por sus necesidades de logro, de poder y de afiliación. Se conoce como teoría de las necesidades adquiridas, ya que David McClelland no fue el primero en estudiar dichas necesidades. Henry Murray perfeccionó una teoría general de las necesidades, luego fue adaptado por John Atkinson y David McClelland.

La necesidad adquirida también es, por lo general, clasificada como un rasgo y una motivación, dado que McClelland y otros investigadores creen que las necesidades se rigen sobre los rasgos de personalidad.

La necesidad de afiliación de McClelland es, en esencia, igual a la necesidad de pertenencia de Maslow y el poder y el logro se asocian con la estima, la autorrealización y el crecimiento.

Esta teoría establece que todas las personas tienen la necesidad de logro, de poder y de afiliación, pero en diversos grados.

⁴⁶ Korman, A. K. (1971). *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Necesidad de logro: La persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro, utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar estas metas.

Necesidad de afiliación: Refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente.

Necesidad de poder: La persona se concentra en ejercer poder y autoridad, se preocupa por influir en los demás y llevar la voz cantante en las discusiones. El poder sin embargo tiene dos orientaciones, puede ser negativa si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, puede ser positiva si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

Achua, en su libro *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, propone algunas ideas para motivar, en el campo laboral, a los empleados con base en sus necesidades dominantes:

- Motivar a los empleados con una gran nL. Asignarles tareas no rutinarias y que sean desafiantes con objetivos claros y alcanzables. Proporcionarles retroalimentación rápida y frecuente en su desempeño.
- Motivar a los empleados con una gran nP. Dejarles planear y controlar sus trabajos tanto como sea posible. Tratar de incluirlos en la toma de decisiones, en especial, cuando sean afectados por tal decisión.
- Motivar a los empleados con una gran nA*. Dejarlos trabajar como parte de un equipo. Obtiene satisfacción de las personas con quienes trabajan más que de la tarea misma. Elogiarlos con frecuencia y reconocer sus

esfuerzos. Delegarles responsabilidad de capacitar y orientar a nuevos empleado⁴⁷.

2.4.2 Teorías del proceso de motivación

Estas teorías se enfocan en entender cómo las personas eligen el comportamiento para satisfacer sus necesidades.

Las teorías del proceso de motivación son más complejas que las teorías de contenido de la motivación. Estas solo se enfocan en identificar y entender las necesidades de las personas.

Las teorías del proceso de motivación intentan entender porque los individuos tienen diferentes necesidades, porque cambian éstas, cómo y porque eligen satisfacer las necesidades de distintas formas, los procesos mentales por los cuales las personas pasan mientras asimilan las situaciones y la forma en que evalúan la satisfacción de las necesidades.

2.4.2.1 Teoría de la equidad

Las personas quieren ser tratadas de manera justa. Si los empleados perciben las decisiones organizacionales y las acciones gerenciales como injustas, es probable que experimenten sentimientos de enojo, indignación y resentimiento.

⁴⁷Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

Los empleados deben creer que son tratados de manera justa si se pretende que trabajen juntos de manera eficaz. La Teoría de la equidad es principalmente la Teoría de la motivación de John Stacy Adams (1965), en la cual se postula que las personas están motivadas para buscar una equidad social en las recompensas que reciben (resultados) por su desempeño (insumos).

Dentro de su obra *Inequity in social exchange*, este autor sostiene que: “la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”⁴⁸.

Es decir que esta teoría es el justo equilibrio que debe estar en lo que el individuo entre a la empresa con lo que recibe de la misma.

La Teoría de la equidad propone que las personas están motivadas cuando sus insumos percibidos igualan a sus resultados.

Mediante el proceso de esta teoría, las personas comparan sus insumos y los resultados con el de otros. Otros a quienes fuera comparable, podría ser un compañero de trabajo o grupo de empleados de la misma organización o de otra o de incluso una situación hipotética.

Por desgracia, muchos empleados tienden a inflar sus méritos o desempeño cuando se comparan con los demás. También pueden sobreestimar lo que ganan las personas. Los trabajadores pueden estar muy satisfechos y motivados hasta que

⁴⁸ Stacy, J. A. (1965). *Inequity in social exchange*.

averiguan que otra persona gana más por el mismo trabajo o lo obtiene por hacer menos trabajo.

Una comparación con otras personas resulta en una de tres conclusiones: el empleado tiene una compensación inferior, una superior o es recompensado en forma equitativa. Cuando se percibe inequidad, las personas intentan reducirla al disminuir los insumos o aumentar los resultados.

2.4.2.2 Teoría de las expectativas

La teoría está basada en la fórmula de Víctor Vroom:

$$\text{motivación} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}$$

Victor Vroom (1964), menciona en su obra *Work and Motivation*, que:

La teoría se restringe a la producción para producir y reconoce las diferencias individuales. Además en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.

3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él⁴⁹.

La teoría de las expectativas propone que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea, obtener la recompensa y que las recompensas por efectuar la tarea valen el esfuerzo. La teoría está basada en los supuestos: los factores internos (necesidades) y externos (entorno), afectan el comportamiento; mismo que es elegido por el individuo; las personas muestran diferentes necesidades, deseos y metas, además de tomar decisiones de comportamiento con fundamento en su percepción del resultado.

Ahora bien, según la fórmula propuesta por Vroom, deben cumplirse tres condiciones para provocar la motivación:

- La expectativa: se refiere a la percepción de la persona de su propia capacidad para lograr un objetivo. Por lo general, cuando más grande sea la expectativa, mayor oportunidad existe para la motivación. Cuando los empleados no creen lograr los objetivos, no estarán motivados para intentarlo.
- La instrumentalidad alude a la creencia de que el desempeño resultará en la obtención de la recompensa, entre mayor sea la instrumentalidad personal, mayor será la oportunidad de estar motivado. Si los empleados manifiestan confianza de lograr un buen desempeño, quizás estarán motivados. Cuando no están seguros, tal vez no lo estén.

⁴⁹ Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

- La valencia incluye el valor que otorga una persona al resultado o recompensa. Cuando más grande sea el valor del resultado o recompensa, se incrementará la posibilidad de motivación.

Un estudio reveló que la Teoría de las expectativas puede predecir con exactitud el esfuerzo de trabajo dedicado por una persona, el nivel de satisfacción y el desempeño, pero sólo si se sustituyen en la fórmula mencionada los valores correctos.

Por su parte Slocum y Hellriegel (1974), en su obra *Management: a contingency approach*, proponen un modelo de expectativas aplicadas, en el cual se representa la expectativa de resultados finales a través del logro de resultados intermedios (figura 21).

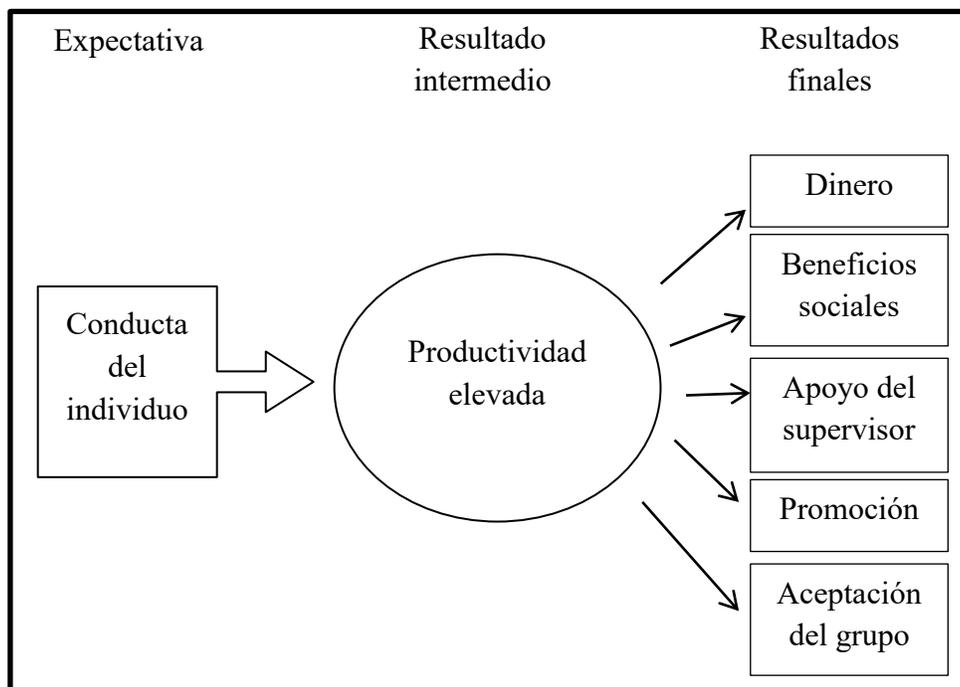


Figura 22. Modelo de expectativas aplicada⁵⁰

⁵⁰ Hellriegel, D. y. (1974). *Management: a contingency approach*. Addison Wesley.

2.4.2.3 Teoría del establecimiento de metas

Investigaciones han revelado que establecer metas tiene un efecto positivo en la motivación y el desempeño. Los altos logros motivaron a los individuos a participar de forma consistente en el establecimiento de metas.

La teoría propone que las metas específicas y difíciles motivan a las personas. El comportamiento de cada individuo tiene un propósito que, por lo general, es para satisfacer una necesidad. Las metas proporcionan un sentido de propósito respecto a porque se está trabajando para completar una tarea específica.

El establecimiento de metas podría ser la herramienta gerencial más eficaz disponible. Especialistas en comportamiento organizacional calificaron la Teoría del establecimiento de metas, como número uno en importancia entre 73 teorías gerenciales.

2.4.2 Teorías del reforzamiento

B. F. Skinner (1938), teórico de la motivación del reforzamiento, en su obra *El Comportamiento de los Organismos*, afirma que “para motivar a los empleados en realidad no es necesario identificar y entender las necesidades (teorías de contenido de la motivación), ni comprender como los empleados eligieron las conductas con el fin de satisfacerlas (teorías del proceso de motivación)”⁵¹.

⁵¹Skinner, B. F. (1938). *El Comportamiento de los Organismos*. Appleton & Company.

Todo lo que el gerente necesita hacer es entender el vínculo entre las conductas y sus consecuencias, luego hacer concordar las contingencias que refuercen las conductas convenientes y desalienten las indeseables.

La teoría del reforzamiento postula que mediante las consecuencias del comportamiento, las personas estarán motivadas a conducirse en formas predeterminadas.

La teoría utiliza la modificación del comportamiento y el condicionamiento operante. Skinner, asegura que el comportamiento se aprende por medio de experiencias con consecuencias positivas y negativas.

Los componentes del marco de referencia de Skinner se muestran con un ejemplo (figura 22).

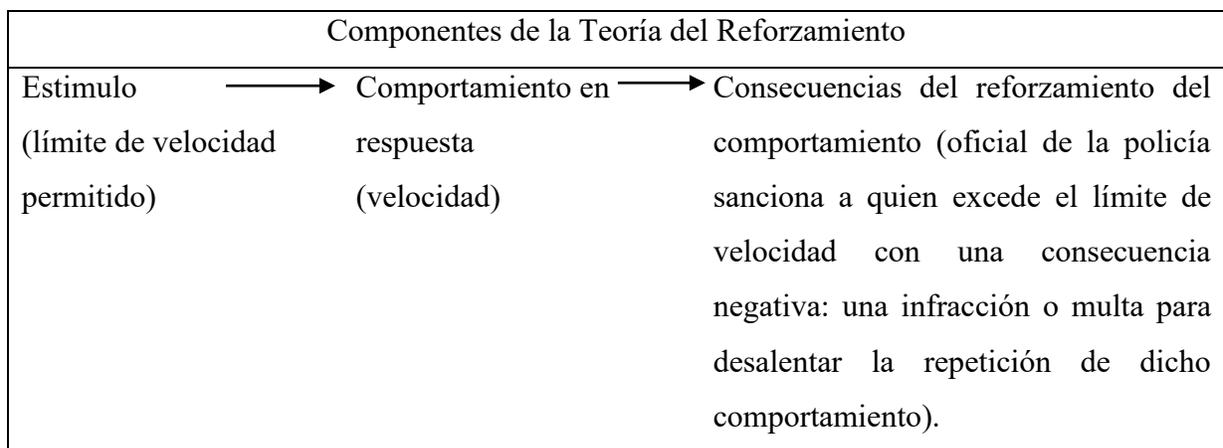


Figura 23. Componentes de la Teoría del Reforzamiento⁵².

⁵² Lussier, R. A. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.

En esta teoría se manejan cuatro tipos de reforzamiento: positivo, de evasión, extinción y de castigo.

- Reforzamiento positivo: un método para favorecer un comportamiento continuo es ofrecer consecuencias atractivas (recompensas) para un desempeño deseable. Además están otros refuerzos como el pago, las promociones, el tiempo de descanso, un estatus superior, etc.
- Reforzamiento de evasión: también se conoce como reforzamiento negativo. En este el empleado evita la consecuencia negativa. Como ejemplo las reglas diseñadas para que los empleados rehúyan a cierto comportamiento, pero las reglas por sí mismas no son un castigo.
- Extinción: más que alentar un comportamiento deseado, la extinción y el castigo intentan eliminar el comportamiento indeseable, al frenar el reforzamiento cuando se presenta el comportamiento.
- Castigo: se utiliza para generar una consecuencia perniciosa por un comportamiento indeseable; con la evasión no existe un castigo real, es la amenaza del castigo la que controla el comportamiento. Algunos métodos de castigo son: el acoso, retiro de privilegios, estar a prueba, pago de multas, despidos, etc. Este es el menos eficaz para motivar a los empleados.

2.5 La Motivación en Instituciones Educativas

La Motivación en el área laboral, surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas

con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses de los patrones, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.

Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsan y que ayudan a explicar los actos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En lo que refiere a las instituciones educativas, no se ha realizado ningún trabajo que refleje la influencia de la motivación en el desempeño de las actividades de los integrantes de la misma, refiriendo específicamente al personal docente y administrativo.

Se considera que este factor es importante para favorecer la existencia de un ambiente de trabajo sano y cordial, conllevando con esto el cumplimiento de objetivos organizacionales establecidos, de manera que quienes realizan las actividades.

Por lo que respecta a la Universidad Tecnológica Iberoamericana S.C., por observaciones se puede percibir que aunque existe un gran número de docentes, la mayoría de ellos no se notan muy contentos con su estancia en la institución educativa.

Lo que hace falta es promover el trabajo en equipo, sin evadir, cada individuo, su propia responsabilidad por las acciones cometidas, además de permitir las opiniones constructivas que ayuden a mejorar el estado actual de la institución y que además se maneje una actitud de apoyo y solidaridad entre los docentes.

Por lo que se refiere al personal administrativo, la motivación en ellos es igual de importante, porque al existir un buen manejo de la misma se evitan muchos conflictos presentes en la Institución, como lo son: caras largas, atención tardía, rotación de personal, descuido de labores, etc.

Es por ello que, la motivación juega un papel importante dentro de las instituciones educativas, al ser considerado el factor clave para la permanencia de los docentes y administrativos, al considerarse motivados por alguien a quien le importa el trabajo y esfuerzo que realizan para cada actividad.

La motivación dentro de las instituciones educativas, consiste en que el gerente educativo logre que su personal cumpla con los lineamientos sugeridos, a nivel educativo, con interés y voluntad.

Algunas técnicas útiles de motivación:

- Estimular situaciones de autoencuentro
- Propiciar ambientes laborales positivos
- Incluir en las actividades horas de esparcimiento y recreación
- Confiar en el personal
- Delegar funciones y permitir la toma de decisiones.
- Premiar y ofrecer recomendaciones para mejorar cuando sea necesario.
- Cumplir las promesas

La motivación en el personal educativo, estimula en ellos la fe en sí mismos y mejora los resultados del proceso educativo.

El director debe precisar en los docentes las necesidades y a partir de ellas motivarlos para su logro, potenciando sus talentos, de esta manera la confianza que se genere facilitará la comunicación y aportación de nuevos procesos o técnicas de enseñanza – aprendizaje, propiciando con ello una mejor relación docente - alumno.

CAPÍTULO III

MANUALES

3.1 Definición de manual

Los manuales son documentos guía dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización.

En ellos se indican las actividades y la forma en la que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

Según el autor Agustín Reyes Ponce (1992), en su obra *Administración Moderna*, dice que el manual es:

Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable), se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa⁵³.

Mientras que para Terry G. R., “es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”⁵⁴.

Ahora bien, Idalberto Chiavenato (1996), plasmó en su libro *Iniciación a la Organización y el Control*, que el manual es “un conjunto de instrucciones,

⁵³ Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Limusa.

⁵⁴ Terry, G. R. (1994). *Principios de Administración*. Publishers & Distributors.

debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas”⁵⁵.

Por su parte, Lourdes Münch (2005), en su libro *Liderazgo y Dirección: el liderazgo en el siglo XXI*, dice que “los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa”⁵⁶.

Según Franklin (1994), en su obra *Organización de Empresas*, menciona que:

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, para registrar y transmitir, ordenada y sistemáticamente, tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para un mejor desempeño de las tareas⁵⁷.

Por todo lo anterior, se puede definir al manual como un documento formal, un compendio de instrucciones e información dejando a quien lo consulta, conocer la empresa desde un punto de vista general, permitiéndole adentrarse y familiarizarse más fácilmente con la misma organización.

Sin embargo, aunque los manuales son de gran ayuda y apoyo, para los integrantes de la organización por la información que contienen, éstos siempre deben estar

⁵⁵ Chiavenato, I. (1996). *Iniciación a la Organización y el Control*. México: McGraw Hill.

⁵⁶ Münch, L. G. (2005). *Liderazgo y Dirección: el liderazgo en el siglo XXI*. Trillas.

⁵⁷ Franklin, F. E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de la organización, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la misma, sino que deben reformarse constantemente, conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

3.2 Importancia de los manuales

La importancia de los manuales radica en que, en ellos se ofrece una amplia información, que permite una correcta orientación del personal, se explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización, además de describir las funciones de cada puesto, proporcionando un amplio conocimiento de sus funciones; a través de ellos se logra evitar grandes errores que suelen pasar dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Como lo menciona Guillermo Gómez Ceja (1994), en su obra *Planeación y Organización de Empresas*, “es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre actualización individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la gran diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo”⁵⁸.

También permiten explicar al personal su ubicación en el organigrama y su interrelación con los demás puestos. Además de aclarar los objetivos que tiene la organización así como el trabajo necesario para conseguirlo.

⁵⁸ Gómez, G. C. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

Así mismo, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización, ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Es importante establecer la información en manuales, los cuales son las guías básicas para realizar cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

No obstante, es necesario hacer énfasis en que, los manuales deben ser sometidos a revisiones y actualizaciones constantemente, de manera que se adapte la información, contenida en ellos, a los tiempos cambiantes por los que atraviesa la organización.

3.3 Objetivo(s) de los manuales

Los manuales, como cada parte de la organización, deben cumplir con un fin específico para el cual fueron creados. El autor Franklin (1994), en su obra *Organización de Empresas*, presenta lo que para él son los objetivos de estos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas al personal.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos que la componen.⁵⁹

Considerando que los manuales son un medio de comunicación de políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, se definen los siguientes algunos otros objetivos que podrían complementar a los del autor Franklin:

- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la organización (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).
- Instruir al personal con aspectos como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas procedimientos, normas, etc.

⁵⁹ Franklin, F. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que obtienen las organizaciones, los manuales permiten cumplir, además de los ya mencionados, los siguientes objetivos:

- Instruir al personal de la organización sobre aspectos como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Contribuir con la organización en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la organización.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las organizaciones a desarrollarse de manera correcta.
- Proporcionar las bases técnicas, para el desarrollo de la organización funcional.

Los manuales tienen como fines proveer a la organización de una herramienta técnica que defina, ilustre y aclare la estructura organizativa y el funcionamiento de las distintas unidades de la administración de acuerdo a sus objetivos.

Además de definir un marco de acción de las diferentes unidades que integran la organización, establecer en las líneas jerárquicas, los niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos de la misma.

Facilitando con ello la capacitación del personal, tanto de nuevo personal como del ya existente en la organización, ya que sirven como guía de trabajo, al definir las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos que la componen.

También facilitan los procesos de actualización, análisis y evaluación continua de los sistemas de organización de las funciones de la empresa.

3.4 Clasificación de los manuales

Existe una gran variedad en los tipos de manuales, y como lo menciona el autor Joaquín Rodríguez Valencia (1995) en su obra: *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, “los organismos diferentes, tienen necesidades diferentes”,⁶⁰ dicho de otra manera, cada organización tiene sus propias necesidades, lo cual le lleva a elaborar y utilizar tantos manuales como le sirvan a sus propósitos.

Por eso es que los tipos de manuales se determinan dando respuesta a los objetivos que las organizaciones han de lograr.

Dentro de la gran diversidad de manuales existentes, se encuentran los clasificados por su contenido y por su función específica.

⁶⁰ Rodríguez, J. V. (1995). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.

Dentro de los clasificados por su contenido están:

- Manual de historia del organismo (organización)
- Manual de organización
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido o propósitos múltiples
- Manual de adiestramiento o instructivo (manual de capacitación)
- Manual técnico

Y dentro de la clasificación por su función específica están:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranza
- Manual de personal
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones u operaciones)

3.4.1 Clasificación de los manuales por su contenido

Esta clasificación de los manuales se da de acuerdo al contenido de cada uno, es decir dependerán del tema a tratar o querer dar a conocer, cubriendo una variedad de materias en relación a la organización en la que son utilizados.

Por lo general, al ser manuales de contenido, la mayoría de las organizaciones hacen uso de estos, porque facilitan la acción de proporcionar información al personal que lo requiere.

3.4.1.1 Manual de historia del organismo

Este manual tiene como propósito, proporcionar información histórica acerca de la organización. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración, composición y posición actual. Esto le da al personal un panorama de la tradición y filosofía del organismo.

Este tipo de manuales proporciona al nuevo empleado una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Sirve de mecanismo de enlace con otras organizaciones, usuarios o clientes y proveedores.

Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

3.4.1.1.1 Objetivos del manual de historia

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello un manual jamás debe considerarse como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Algunos objetivos de este tipo de manuales son:

- Acoger y entusiasmar al nuevo colaborador con el estilo de gestión y la cultura corporativa.
- Orientar y ofrecer documentación adicional y complementaria a la información ofrecida por otros canales (entrevista, videos de bienvenida, etc.) con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas de la organización.
- Formar y promover una integración eficaz en el puesto y con el proyecto corporativo.

3.4.1.1.2 Importancia del manual de historia

Es de vital importancia puesto que se puede dar el caso, que por falta de confianza o de ubicación, se desmoronen los resultados del nuevo colaborador. Además de que este tipo de manual sirve de guía para orientar sobre la evolución que ha tenido la organización, sus comienzos y logros.

El autor Joaquín Rodríguez (1995), en su obra *Como elaborar y usar los manuales administrativos* menciona que:

Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas, dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos⁶¹.

Este tipo de información vuelve a este tipo de manuales, de gran importancia para cualquier organización.

3.4.1.1.3 Ventajas del manual de historia

Todos los manuales están hechos para un propósito, ofreciendo de ante mano ventajas que facilitan la función para la que fueron realizados.

Algunas de las ventajas de este tipo de manual son:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.

⁶¹ Rodríguez V., J. (1995). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.

- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás.
- Evita conflictos jurisdiccionales de funciones.
- Conoce mejor a la organización y como está formada.

3.4.1.2 Manual de organización

Es un manual que explica, en forma general y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la organización, dirigidos a todos sus integrantes, para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Tiene como propósito, explicar de manera detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

3.4.1.2.1 Objetivos del manual de organización

Los manuales cumplen una función específica, están creados para facilitar la ejecución de ciertas actividades.

Dentro de los objetivos que cumple el manual de organización están:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.4.1.2.2 Importancia del manual de organización

La importancia de este tipo de manuales está en que, si no hay reglas claras y escritas, se dificulta el control; no pueden exigirse las responsabilidades en que se incurra, debido a lo impreciso de las funciones que a cada empleado se le asignan.

Por ejemplo, cuando ingresa un nuevo director o colaborador, estos tropiezan con el desconocimiento absoluto del mecanismo administrativo, y necesita pasar algún tiempo para que se ponga al tanto, por la falta de una guía precisa que lo ilustre.

Por estos y algunas otras razones es que se da la importancia a la existencia de un manual de organización; porque con estos se conoce exactamente las actividades que corresponden a cada departamento y puesto de la organización.

3.4.1.2.3 Ventajas del manual de organización

El manual de organización presenta ciertas ventajas, que permiten facilitar las acciones a ejecutar dentro de una organización.

Algunas de ellas son:

- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

3.4.1.3 Manual de políticas

Lo que se entiende de un manual de políticas es que es un listado de las normas de actuación de la organización a la que pertenece el manual.

“Es un documento que incluye las intenciones generales o acciones de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias”⁶², a palabras de Joaquín Rodríguez Valencia (1995), en su obra *Como elaborar y usar los manuales administrativos*.

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer la organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- Agiliza el proceso de toma de decisiones.
- Facilita la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

⁶² Rodríguez V., J. (1995). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.

- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc., es decir, un manual de políticas para cada departamento.

3.4.1.3.1 Objetivos del manual de políticas

El manual de políticas cumple la función específica de presentar los lineamientos bajo los cuales se han de ejecutar las acciones de la organización.

Sin embargo cumple con algunos otros objetivos, como:

- Presentar una visión en conjunto de la organización para su adecuada administración.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo las acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.⁶³

3.4.1.3.2 Importancia del manual de políticas

Se considera de gran importancia el saber realizar un manual de este tipo, pero sobre todo el aplicarlo y utilizarlo, pues de cierta forma ahorra trabajo a los administradores.

La relevancia de este manual está en que se encuentra presente en cada área de la organización.

3.4.1.3.3 Ventajas del manual de políticas

Las principales ventajas de este tipo de manuales son que:

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que tipo de acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.

⁶³ Rodríguez V., J. (1995). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.

- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- El manual de políticas facilita el desarrollo de las auditorías administrativas.

3.4.1.4 Manual de procedimientos

En este manual se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización. Este manual es una guía de trabajo al personal, y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

Según Franklin (2004), en su libro *Organización de Empresas*, dice que “también se les denomina manuales de normas, estos manuales incluyen guías básicas que

sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización”⁶⁴.

La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos prescritos, al realizar su trabajo.

3.4.1.4.1. Objetivos del manual de procedimientos

Estos manuales como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.

Los objetivos son los siguientes:

- Prestar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

⁶⁴ Franklin, F. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.

3.4.1.4.2 Importancia del manual de procedimientos

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, señalando quien, cómo, cuándo y para qué han de realizarse.

Busca delimitar todos los procesos que se realizan en la organización con el fin de eficientarlos y así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

3.4.1.5 Manual de contenido múltiple

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la creación de este tipo de manual.

Un ejemplo de manual de contenido múltiple es de políticas y procedimientos, el de historia y organización, en sí, consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

3.4.1.5.1 Objetivos del manual de contenido múltiple

El principal objetivo de este tipo de manual, es que se agrupa la información relativa a diferentes aspectos de una organización, además de que:

- Resulta más viable económicamente.
- Se considera más accesible para su consulta.
- Técnicamente se estima necesario integrar más de un tipo de información.

3.4.1.5.2 Importancia del manual de contenido múltiple

Su importancia radica en su utilidad para la organización y sus integrantes, ya que en este la mayoría de los manuales pueden relacionarse y tener solo un compendio de la información más relevante de la misma, sin la necesidad de tener muchos compendios que en algunas ocasiones puedan llegar a tener información que no es tan importante conocer.

No por ello son de menor importancia los demás manuales, por el contrario, estos podrían ser mucho más útiles para ciertas organizaciones, al contemplar en ellas información específica.

3.4.1.5.3 Ventajas del manual de contenido múltiple

El manual de contenido múltiple es de utilidad para las organizaciones que requieran contemplar información específica.

Entre las ventajas que ofrece este tipo de manual están las siguientes:

- Se vuelve accesible para su consulta.
- Permite accesibilidad económica, juntando ciertos tipos de manuales en uno que tengan relación entre sí.
- Proporciona información más general de la organización.
- Aunque puede ser un poco complicado, es muy detallado.
- Es más conveniente para las microempresas.

3.4.1.6 Manual de adiestramiento o instrucción

Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular. Son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

También conocidos como manuales de inducción al nuevo empleado. Contempla las reglas de empleo, información sobre las condiciones de trabajo, servicios que ofrece la organización, derechos laborales y otros.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que, el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.

El manual de adiestramiento utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

3.4.1.6.1 Objetivos del manual de adiestramiento o instrucción

Estos manuales como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para dirección y control de recursos humanos, que facilitan la adecuada instrucción o capacitación para el nuevo personal.

Entre sus principales objetivos están:

- Establece las normas y procedimientos para la capacitación y adiestramiento del personal.
- Establece el programa de capacitación y adiestramiento, como medio de desarrollo personal, profesional e institucional.
- Aplica la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento a nivel institucional, a fin de contar con los medios necesarios para la ejecución de los planes programados.
- Evaluar los resultados de los programa de capacitación y adiestramiento.

3.4.1.6.2 Importancia del manual de adiestramiento o instrucción

La necesidad de tomar en cuenta que los integrantes de la organización requieren de capacitación contante, da como resultado la importancia de este tipo de manuales.

El contar con un manual de adiestramiento o instrucción facilita la implementación de programas que permitan la continuidad de acciones al logro de objetivos organizacionales, ya que con la actualización de los mismos se proporciona a los colaboradores información y conocimientos suficientes para su cumplimiento.

3.4.1.6.3 Ventajas del manual de adiestramiento o instrucción

Este tipo de manual presenta grandes ventajas para cualquier organización, ya que facilita en gran medida la capacitación de los integrantes de la misma, ya sean existentes o de nuevo ingreso.

Algunas ventajas son:

- Proporciona programas de capacitación y adiestramiento para los integrantes de la organización.
- Establece los lineamientos bajo los cuales se aplican los programas de adiestramiento.
- Explican los procesos de la organización.
- Contempla las reglas de empleo.
- Estipula las condiciones de trabajo.
- Establece los derechos y obligaciones del trabajador - patrón.

3.4.1.7 Manual técnico

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esta función.

Contienen la información clasificada sobre la operación o estructura de un determinado equipo y su mantenimiento. Por lo general, contiene demasiada información gráfica. Usualmente se dirigen a un público muy amplio por lo que se elaboran en varios idiomas.

3.4.1.7.1 Objetivos del manual técnico

Estos manuales como instrumentos administrativos apoyan el quehacer institucional, estos en especial, permiten el manejo o ejecución adecuada de alguna operación específica, están considerados como elementos básicos para evitar errores.

Entre sus objetivos están:

- Proporciona los principios de una función operacional específica.
- Proporciona información general para todo aquel interesado en la actividad.
- Otorga información específica sobre la operación de un equipo determinado.
- Contiene información sobre el mantenimiento de un determinado equipo.

3.4.1.7.2 Importancia del manual técnico

Es una herramienta indispensable para el uso adecuado de cierto equipo, al ser un manual técnico, considera las técnicas de una función operacional determinada.

Proporciona información suficiente para un manejo correcto, evitando así errores en instalaciones o uso, así también es la referencia para la unidad responsable de la actividad específica.

3.4.1.7.3 Ventajas del manual técnico

Las ventajas que ofrecen estos manuales son variadas, porque permiten el uso adecuado de cierto equipo para el que fue elaborado.

La información que proporciona se vuelve importante al desconocer el funcionamiento de ciertas herramientas o equipos necesarios para alguna actividad.

Dentro de sus ventajas están las siguientes:

- Proporciona información suficiente.
- Va dirigido a cualquier persona interesada en la actividad a la que va destina el manual.
- Contiene información gráfica.

3.4.2 Clasificación de los manuales por su función específica

En esta clasificación, los manuales se elaboran con base a las funciones operacionales, es decir, de acuerdo a las necesidades de la organización, se determina la realización de los manuales que explican, de manera específica, las acciones y actividades de cada uno de los departamentos que conforman al organismo.

Estos tipos de manuales suelen ser de gran utilidad, al contemplar en ellos la información necesaria y suficiente para la ejecución de ciertas actividades que requieran de instrucción específica.

3.4.2.1 Manual de producción

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción, es tan reconocida que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y se usan ampliamente.

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

3.4.2.1.1 Objetivos del manual de producción

Todo en este mundo tiene un fin que cumplir, un objetivo a alcanzar. Un manual no es la excepción, uno de producción mucho menos, en razón de ser una guía que muestra la forma en la que opera la organización para la que fue creada dicho manual.

Entre los objetivos más relevantes están:

- Prestar una visión integral de cómo opera la organización.
- Detallar los elementos o recursos necesarios para la producción de algún insumo.
- Describir paso a paso la producción de algún producto.
- Facilitar la coordinación del proceso de fabricación.
- Orientar los procesos de fabricación.

3.4.2.1.2 Importancia del manual de producción

Abarca el poder interpretar las instrucciones de producción, poder resolver problemas cotidianos, de modo de lograr una mejora y pronta solución.

Con la información que proporcionan, ayudan a la fabricación correcta de los productos para los que está destinado el manual, evitando con ello un alto nivel de error.

3.4.2.1.3 Ventajas del manual de producción

Así como tiene objetivos e importancia, también ofrece grandes ventajas, el uso de manuales de producción permite obtener un panorama de los procesos que la organización realiza, además muestra como ventajas las siguientes:

- Describe paso a paso la producción, de principio a fin.
- Proporciona las funciones de una unidad administrativa en específico.
- Informa de los insumos o herramientas necesarias para la ejecución de ciertas actividades de producción.
- Ahorra tiempo en explicaciones verbales de los procesos de fabricación.

3.4.2.2 Manual de compras

El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de estas, definir la función de este departamento, los métodos a utilizar que efectúen sus actividades.

Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

3.4.2.2.1 Objetivos del manual de compras

El manual de compras, al pertenecer a la clasificación de los manuales por su función específica, debe cumplir particularmente, el objetivo de apoyar en la acción de compras a quien o quienes realicen esta función.

Entre los objetivos más destacados se tienen:

- Ayudar a la empresa a tener un mayor control dentro del departamento.
- Informar sobre las herramientas utilizadas dentro del este departamento.
- Ser base para asignar a cada uno de los integrantes del departamento.
- Implementar los procedimientos correspondientes al proceso de compras.
- Aplicar y ejecutar los presupuestos que se asignan a cada programa.

3.4.2.2.2. Importancia del manual de compras

Es importante este manual, porque en él se sientan las bases para el control de los diversos departamentos y de la empresa, ayudan a controlar el departamento de compras y sus actividades diarias, evitando con ellos problemas futuros.

Es primordial contar con un manual de este tipo ya que guía a los interesados, en las actividades a desarrollar en cuanto a este tema, sin dejar de lado que apoya con la información necesaria para su desarrollo o para hacerse de ese conocimiento.

3.4.2.2.3 Ventajas del manual de compras

El uso de manuales ofrece múltiples ventajas, por significar ser una guía de apoyo para la realización de las actividades del área o función para el que fue creado.

Algunas de las ventajas que ofrece el manual de compras son:

- Es un instrumento de capacitación para el nuevo usuario.
- Permite detectar desvíos en la actitud y consolidar el ambiente de control.
- Detalla las acciones a seguir para una correcta ejecución de actividades.
- Facilita los mecanismos de decisión de compras.

3.4.2.3 Manual de ventas

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas, procedimientos, controles, etc.)

Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

3.4.2.3.1 Objetivos del manual de ventas

Este tipo de manual tiene que apoyar principalmente en el área de ventas, en razón de que cuenta con las características y actividades de apoyo para esta área.

Entre los objetivos principales se encuentran:

- Ayudar a la organización a ubicarse de manera estratégica en el mercado.
- Facilita ser competencia.
- Brindar información completa, detallada y valiosa para la realización correcta de las funciones del departamento de ventas.

3.4.2.3.2 Importancia del manual de ventas

Es importante contar con un manual de ventas, a razón de que con éste se facilitan los procesos de ventas, permitiendo, con su desarrollo eficiente, el posicionamiento de la empresa frente a un mercado competitivo.

Al considerarse de fácil actualización, permite así modificarlo de manera rápida para una adaptación igualmente rápida y eficaz.

Además de que es importante porque otorga información valiosa para el desempeño correcto de las funciones del departamento de ventas.

3.4.2.3.3 Ventajas del manual de ventas

De manera general todos los manuales tienen ventajas, ahora bien, este manual de ventas las ofrece específicamente dentro de esta área.

Entre sus ventajas más destacadas están:

- Es de fácil actualización.
- Permite asegurarse de que se está haciendo lo que estaba previsto.
- Contiene información de los clientes.
- Sirve de apoyo documental

3.4.2.4 Manual de finanzas

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene numerosas instrucciones específicas a quien, en la organización, esté relacionado con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de la organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, administración y control.

3.4.2.4.1 Objetivos del manual de finanzas

Tener un panorama de las actividades que se realizan en cierta área de cualquier organización, no significa que estas se realicen en todas las instituciones de la misma manera.

Más aun los manuales por función específica están realizados acorde a las necesidades de cada organización, por lo tanto sus objetivos también dependen de la organización.

- Otorgar información necesaria para la ejecución correcta de las acciones del departamento de finanzas.
- Instruir en el manejo de recursos económicos.
- Proporcionar la información financiera útil y necesaria.
- Distribuir correcta y justamente los recursos, de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Dar un panorama general de los procedimientos dentro de esta área.

3.4.2.4.2 Importancia del manual de finanzas

La importancia de este tipo de manual radica en que, proporciona información suficiente para cada nivel de administración en cuanto a sus responsabilidades financieras.

Brinda la información de los procesos llevados a cabo dentro de esta área, facilitando la ejecución de acciones, además de dar a conocer los objetivos particulares del departamento y encaminar al personal para su logro.

3.4.2.4.3 Ventajas del manual de finanzas

Entre las múltiples ventajas que se pueden obtener de un manual, específicamente el de finanzas aventaja en la realización de las actividades en esta área.

Algunas ventajas de este tipo de manual son:

- Útil en la capacitación para nuevo personal.
- Guía de trabajo, en cuanto a la ejecución de actividades.
- Herramienta de evaluación de resultados.
- Facilita la comprensión de responsabilidades del departamento.
- Apoyar en las actividades de ventas.

3.4.2.5 Manual de contabilidad

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elaboran como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

3.4.2.5.1 Objetivos del manual de contabilidad

Muchas son las funciones que cumplen los manuales, los de contabilidad como objetivo principal destacar aspectos del sistema contable, registros y elaboración de información financiera.

Algunos otros objetivos que cumple este tipo de manual son:

- Señalar la normatividad que rige a la labor contable.
- Establecer las reglas y procedimientos contables para registrar en forma clara y precisa las operaciones que realiza la organización.
- Establecer la información financiera requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control de la organización.
- Obtener información que refleje la situación financiera del organismo.

3.4.2.5.2 Importancia del manual de contabilidad

Tener en cuenta que la utilidad e importancia de este tipo de manuales recae en que son una fuente de información específica, en cuanto a la situación económica de una

organización, con este manual se puede conocer el proceso de obtención de información contable, información con la que se puede interpretar la situación actual de cualquier organización.

Este manual facilita la implementación de procesos, destinados específicamente para esta área. Da a conocer las funciones que se llevan a cabo y los objetivos a perseguir.

3.4.2.5.3. Ventajas del manual de contabilidad

Entre las ventajas que ofrecen los manuales de contabilidad están que, permite adentrarse en las actividades específicas en esta área, algunas otras son las siguientes:

- Sirve como instructivo para la ejecución de actividades de contabilidad.
- Apoya en la capacitación de nuevo personal.
- Auxilia en la resolución de problemas contables.
- Favorece la implantación correcta de los procesos contables.
- Permite conocer las herramientas utilizadas en la contabilidad.

3.4.2.6 Manual de crédito y cobranza

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de ésta actividad. Entre los aspectos más importantes que pueda contener este tipo de

manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de operaciones de crédito, entre otros.

Este tipo de manual facilita la comprensión de ciertos conceptos de los que se desconoce su significado, al proporcionar información suficiente y justa para determinar las actividades a desarrollarse en cuanto se refiera a los créditos y cobranzas, de acuerdo al tipo de organización.

3.4.2.6.1 Objetivos del manual de crédito y cobranza

De entre los muchos objetivos que como manual ofrecen, específicamente el de crédito y cobranza permite dar una inducción de los procedimientos que se realizan dentro de esta actividad.

Los principales objetivos que tiene el manual de crédito y cobranza son:

- Dar a conocer los procedimientos de crédito y de cobranza de la organización.
- Proporcionar los mecanismos de cobro.
- Establecer las políticas para otorgar los créditos.
- Dar un panorama general de las actividades de crédito y cobranza.

3.4.2.6.2 Importancia del manual de crédito y cobranza

Los manuales de crédito y cobranza tienen gran importancia porque en ellos se establecen los procesos o procedimientos utilizados para estas operaciones, contando con lineamientos y políticas rigurosas para evitar cualquier error y con ello perjudicar de manera permanente a la organización.

Conociendo los procedimientos para estas acciones, se facilita el proceso de crédito y cobranza, ya que al realizar las acciones correspondientes se puede dar un buen manejo del control de dichas operaciones.

3.4.2.6.3 Ventajas del manual de crédito y cobranza

Como manual de crédito y cobranza las ventajas que se obtienen son variadas y beneficiosas, algunas de ellas son:

- Servir de guía para operar los créditos y las cobranzas.
- Es una guía de trabajo para nuevo personal.
- Disminuir el margen de error.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan departamental.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

3.4.2.7 Manual de personal

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

Los manuales de personal pueden contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación entre otros.

3.4.2.7.1. Objetivos del manual de personal

Como objetivos principales de los manuales de personas, se tienen los siguientes:

- Asegurar la claridad de los mensajes referidos a las políticas de recursos humanos.
- Servir de guía y consulta permanente.
- Asegurar un tratamiento equitativo en la aplicación de políticas.
- Otorgar información necesaria referente a los servicios que ofrece la organización a los trabajadores.

3.4.2.7.2 Importancia del manual de personal

La importancia de un manual de personal radica en que, es necesario contar con la información suficiente que regule las relaciones de trabajo, haciendo saber a los colaboradores, los lineamientos bajo los cuales han de regirse al pertenecer a cierta organización.

El autor Rodríguez (1995), en su obra *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, dice que: “ofrecer un marco de orientación que sirva de guía en la aplicación de las políticas de la empresa, todas en cuanto a servicios, prestaciones, capacitación, reglamentación, procesos de reclutamientos y selección de personal”⁶⁵. De esta manera se permite mostrar a los integrantes de la organización que su papel dentro de la misma, conlleva al éxito.

3.4.2.7.3 Ventajas del manual de personal

Como principales ventajas del uso de este tipo de manual, se tienen que:

- Evitar malos entendidos.
- Permite tener una idea clara de las políticas corporativas.
- Es un recurso donde buscar respuestas a preguntas básicas.
- Ofrece un panorama general de la perspectiva que tiene la empresa, sus objetivos y lo que espera del personal que labora en ella.

⁶⁵ Rodríguez V., J. (1995). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.

3.5 Simbología

La simbología, cubre un papel esencial en los manuales a la hora de establecer el desarrollo de un proceso de manera gráfica, utilizado principalmente para mejorar la comprensión rápida y fácil, de los pasos a seguir en cualquier actividad.

Básicamente los símbolos son utilizados en la elaboración de diagramas de flujo, por tanto, al proceso de implementación de estos últimos se le llama diagramación.

La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuellos de botella o fuentes de posibles ineficiencias.

Existen varias normas que rigen el uso de los símbolos al momento de la diagramación, cada una con sus propios símbolos, y algunos otros parecidos o iguales entre sí.

3.5.1 Tipos de simbología

Dentro del uso de los diagramas de flujo se encuentra una gran variedad de símbolos, cada uno de ellos representando una acción en específico dentro del proceso.

Así como se observan un gran número de símbolos dentro de la diagramación, así también existen distintas normas que manejan diferentes tipos de símbolos, pero que al compararlos pueden representar la misma acción.

3.5.1.1 Simbología según la ANSI

El Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, más conocido como ANSI (por sus siglas en inglés: American National Standards Institute), es una organización sin fines de lucro que supervisa el desarrollo de estándares para productos, servicios, procesos y sistemas en los Estados Unidos. Fue fundada en 1966 y es miembro de la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization, ISO) y de la Comisión Electrotécnica Internacional (International Electrotechnical Commission, IEC), y su sede está en Washington D. C.

Básicamente, la simbología desarrollada por esta norma, es para emplearse en el procedimiento electrónico de datos, con el fin de representar los flujos de información, se la cual se han adaptado algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

La simbología que ésta norma maneja es la siguiente:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

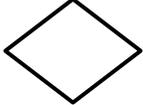
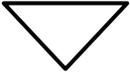
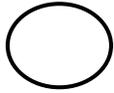
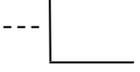
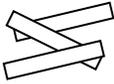
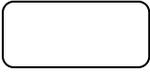
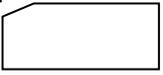
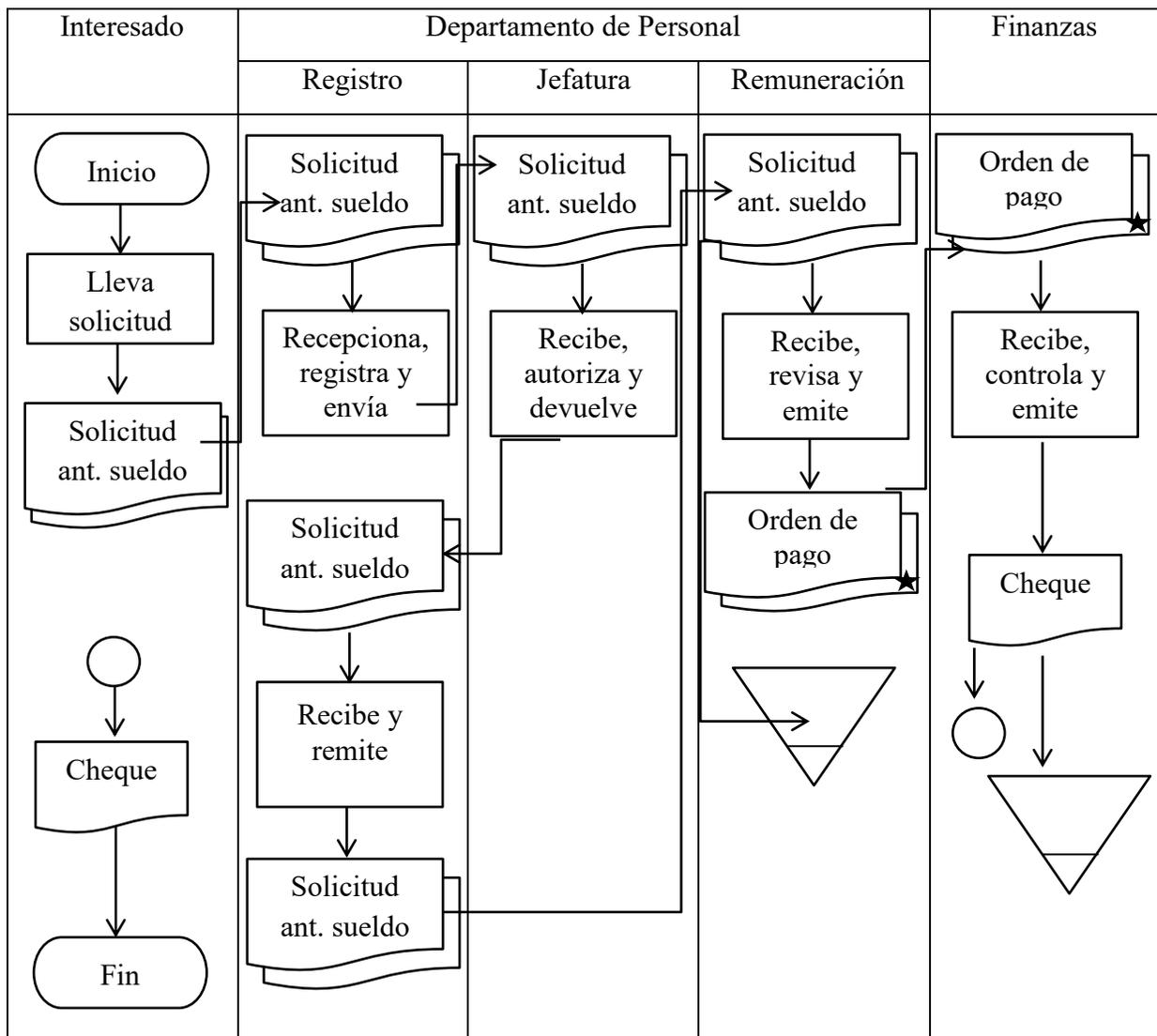
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento / Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con una parte lejana del mismo.
	Disparador	Indica el inicio de un procedimiento.
	Nota aclaratoria	Indica que existe una aclaración específica a una parte del diagrama de flujo.
	Línea de comunicación	Representa la transmisión de información de un lugar a otro.
	Dirección de flujo	Conecta los símbolos, señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
* 	Operación con teclado	
* 	Tarjeta perforada	
* 	Cinta perforada	
* 	Cinta magnética	
* 	Teclado en línea	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.

Figura 24. Simbología de la Norma ANSI

* Utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

3.5.1.1.1 Ejemplo de proceso con la diagramación ANSI



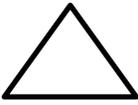
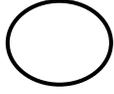
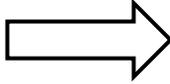
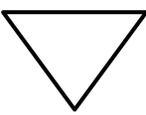
Esquema 1. Anticipo de sueldo

3.5.1.2 Simbología según la ASME

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, mejor conocida como ASME (por sus siglas en inglés American Society of Mechanical Engineers), es una organización sin fines de lucro que permite la colaboración, el intercambio de conocimientos, el enriquecimiento de la carrera y el desarrollo de habilidades en todas las disciplinas de ingeniería.

Fue fundada en 1880; sus miembros varían desde estudiantes universitarios e ingenieros que inician su carrera, a gerentes de proyectos, ejecutivos, investigadores y líderes académicos.

Los símbolos que maneja esta norma son los siguientes:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Origen	Sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en si parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección	Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Transporte	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Espera	Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente	Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

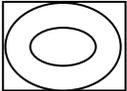
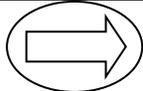
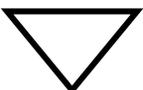
	Origen de un documento	Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	Decisión	Representa el acto de tomar una decisión o bien de efectuar una autorización.
	Entrevistas	Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Dstrucción de un documento	Indica el hecho de destruir un documento o un tanto de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 25. Simbología de la Norma ASME

3.5.1.2.1 Ejemplo de proceso con diagramación ASME

Empresa: División:		Departamento: Sección:		Procedimiento												
N° de archivo						DESCRIPCION					Tiempo (Hrs.)					Distancia mts.
																
01	●					00										00
02		●						04								250
03			●							02						00
04				●							01					00
05		●						01								100
06			●							02						00
07	●															00
Total						00	05	04	01	00	00	05	04	01	00	350

Esquema 2. Registro de inventario

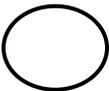
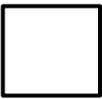
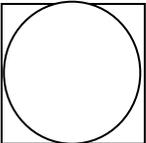
3.5.1.3 Simbología según la ISO

La Organización Internacional de Estandarización, conocida como ISO (por sus siglas en inglés International Organization for Standardization), es la entidad encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo.

Esta organización fue creada en 1947, tiene sede en Ginebra, Suiza; es un sistema internacional para productos de áreas diversas, es decir que se aplica a productos y servicios.

Es una de las normas que rigen la mayor parte de los bienes y servicios que los consumidores, normalmente, utilizan a diario, a fin de garantizar su protección dando garantía de calidad.

Entre los símbolos que maneja la norma ISO para la diagramación, están los siguientes:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Operaciones	Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.

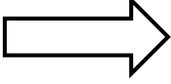
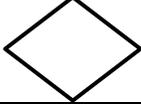
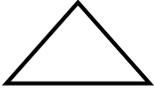
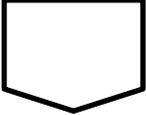
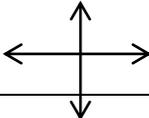
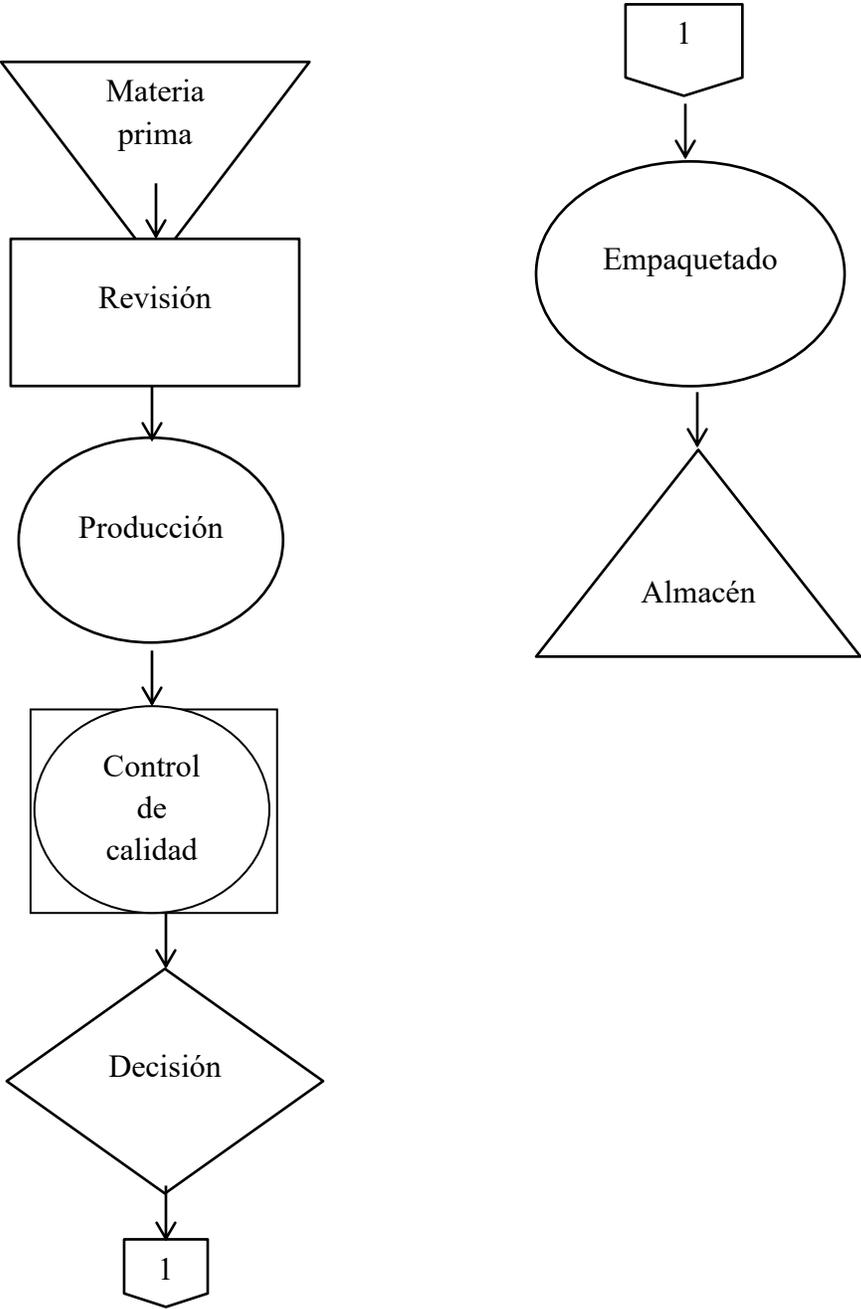
	Transportación	Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora	Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión	Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes	Productos o material que ingresan al proceso
	Almacenamiento	Deposito y/o resguardo de información o productos.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Figura 26. Simbología de la Norma ISO

3.5.1.3.1 Ejemplo de proceso con diagramación ISO



Esquema 3. Maquila de ropa

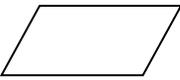
3.5.1.4 Simbología según la DIN

Las normas DIN son los estándares técnicos para el aseguramiento de la calidad en productos industriales y científicos en Alemania.

DIN es un acrónimo de Deutsches Institut für Normung, o bien, Instituto Alemán de Normalización, es una institución con sede en Berlín, establecida en 1917, se ocupa de la normalización alemana.

Que un producto cumpla con las normas DIN es a menudo para el comprador y usuario del mismo, una garantía de confianza, seguridad y calidad. Ya que el DIN realiza las mismas funciones que organismos internacionales como el ISO.

La simbología utilizada por esta norma DIN es la siguiente:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Datos	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza un ciclo	Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento	Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.

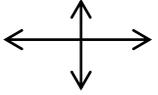
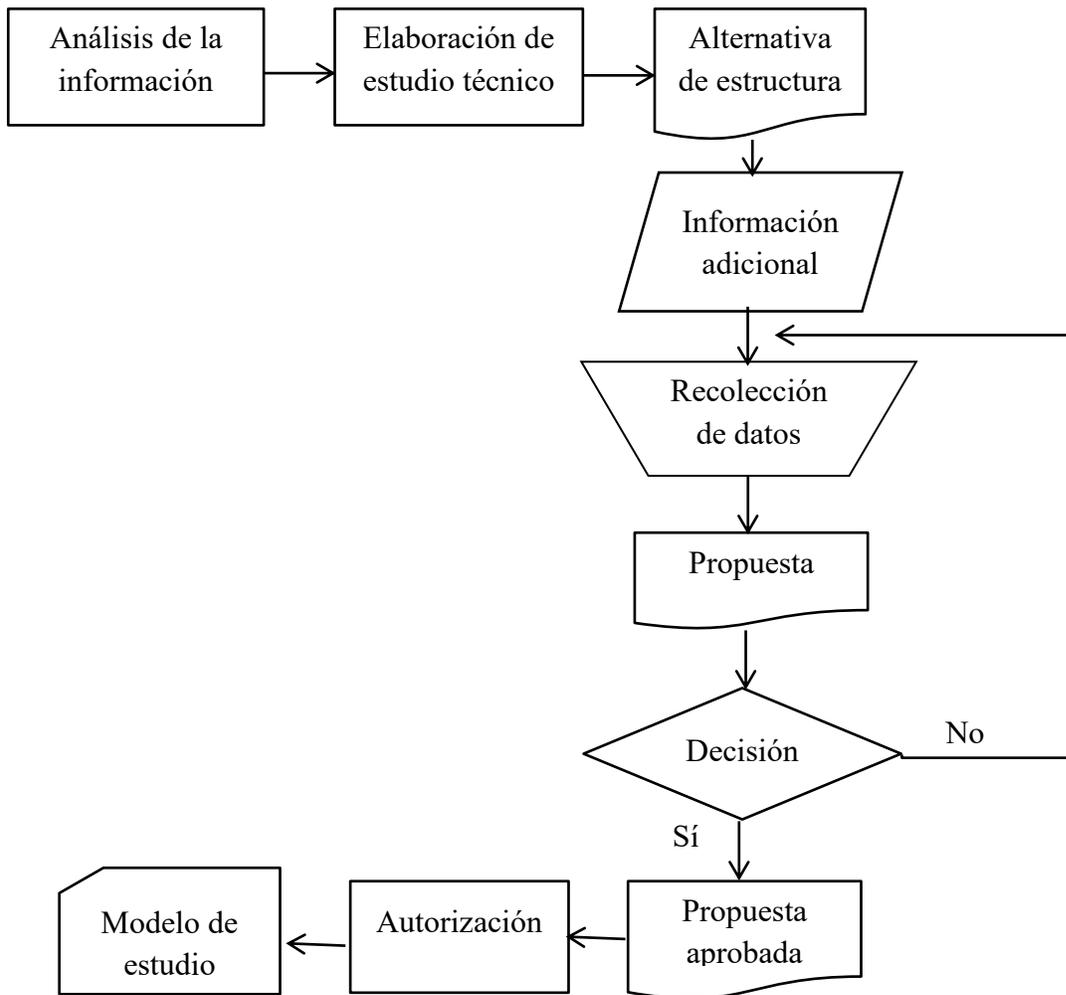
	Operaciones manuales	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Figura 27. Simbología de la Norma DIN

3.5.1.4.1 Ejemplo de proceso con diagramación DIN

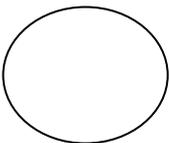
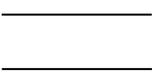
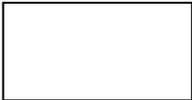
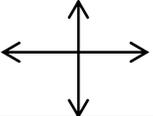


Esquema 4. Estudio para modificación de estructura orgánica

3.5.1.5 Simbología según la DIF

La simbología para diagramas integrados de flujo, es una técnica que no se utiliza frecuentemente en el campo administrativo, sin embargo ha habido algunos casos de organizaciones que la han utilizado para representar sus diagramas de flujo.

Aunque sus símbolos son un tanto diferentes a los de las demás normas, sus símbolos básicos representan las mismas que en las demás normas.

Estilo Yourdon – De Marco		
Símbolo	Nombre	Descripción
	Proceso	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Entidad externa	Representa a la organización con la que se realiza la actividad o el proceso, pero que no pertenece a la organización.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
Estilo Gane & Sarson		
	Proceso	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.

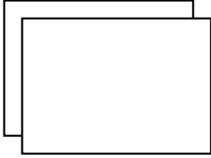
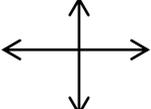
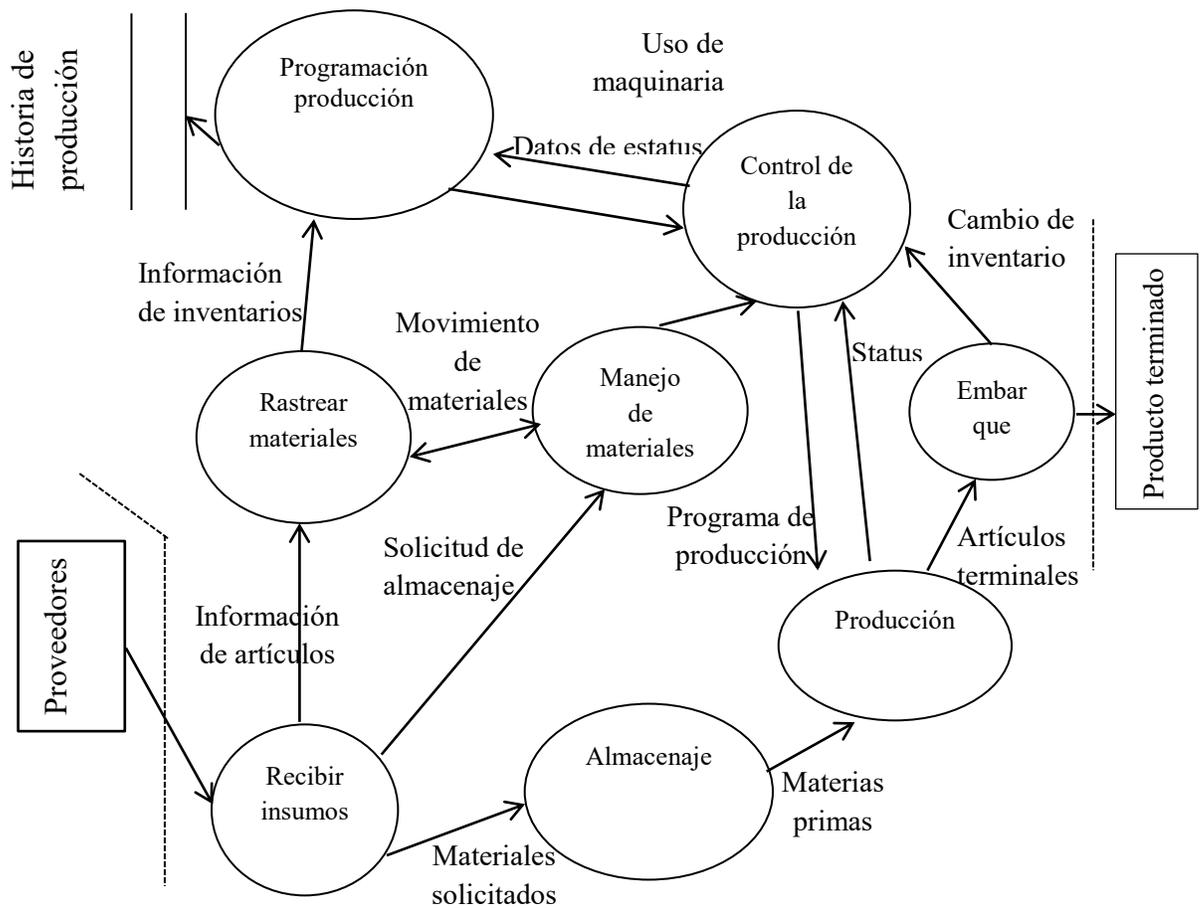
	Entidad externa	Representa a la organización con la que se realiza la actividad o el proceso, pero que no pertenece a la organización.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

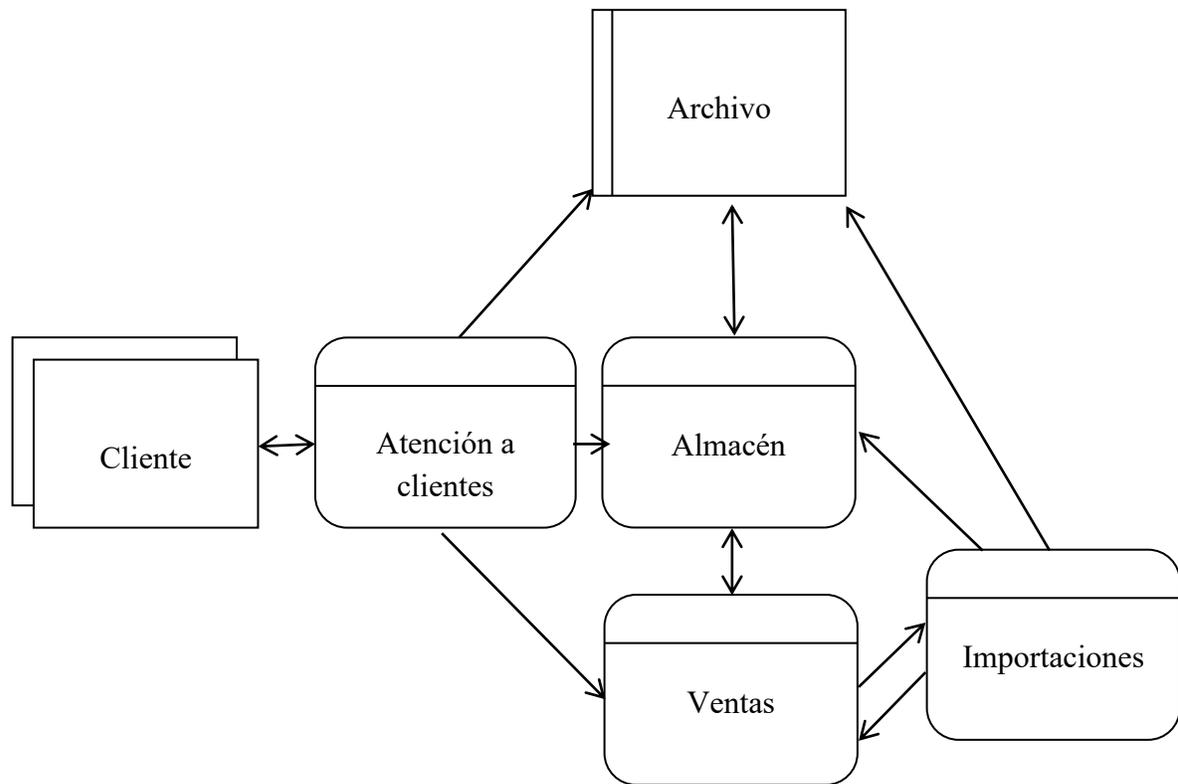
Figura 28. Simbología de la Norma DIF

3.5.1.5.1 Ejemplo de proceso con diagramación DIF estilo Yourdon – De Marco



Esquema 5. Producción de un Artículo

3.5.1.5.2 Ejemplo de proceso con diagramación DIF estilo Gane & Sarson



Esquema 6. Solicitud de información de productos

3.5.3 Comparación de simbologías

Como ya se observó, existen varias normas con simbología utilizada para la diagramación, cada una con características y especificaciones distintas, pero con símbolos parecidos entre sí.

Mediante la comparación se observaran los símbolos utilizados para representar cada operación en el diagrama.

Nombre del símbolo	Inicio o término	Actividad o proceso	Documento	Decision	Almacenaje	Trasnporte	Espera	Conector	Otros utilizados para su especificacion.
Norma ANSI									
	*Norma ANSI para procesos con procedimientos electrónicos								
Norma ASME									
Norma ISO									
Norma DIN									
Norma DIF									

Figura 29. Comparación de simbologías

A través del cuadro comparativo, se observan las distintas normas y la simbología que maneja cada una, obteniendo que la mayoría de las normas coincidan en los

símbolos que se presentan en la figura 30 para la elaboración de diagramas de flujo, de una manera más común.

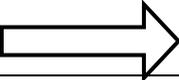
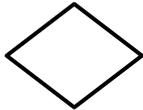
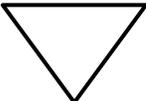
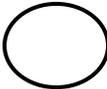
Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminal	Se utiliza para indicar el inicio de un proceso.
	Actividades	Se utiliza para describir actividades que componen el proceso.
	Transporte ó Dirección de flujo	Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.
	Decisión	Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta, donde la respuesta puede ser afirmativa o negativa.
	Espera ó Demora	Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones logísticas o de trámite.
	Documentación	Utilizado para indicar que la salida de una actividad es información en papel.
	Almacenaje	Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.
	Conector	Utilizado para representar una entrada o salida
	Terminador	Utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Figura 30. Simbología básica para diagramas de flujo

El cuadro muestra los símbolos en los que todas las normas coinciden para la elaboración de los diagramas de flujo, estos son, básicamente, los más utilizados.

3.5.3 Ventajas de los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son muy utilizados dentro de los manuales, ya sea para representar un proceso en específico o de manera general, dependiendo de cada organización, se utiliza el tipo de simbología que mejor le convenga a sus propósitos.

Entre las principales ventajas que se observan de los diagramas de flujo son:

- Permiten ver los aspectos relevantes de un proceso.
- Ayudan a ilustrar modelos y a conectar ideas
- Muestra la secuencia con que se dan las actividades.
- Se pueden observar los antecedentes y consecuentes de cada actividad.
- Facilita una comprensión rápida del proceso.
- Se muestra de una manera gráfica y entendible.
- Excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

CAPÍTULO IV

MANUAL DE LIDERAZGO Y

MOTIVACIÓN

4.1 ¿Que es un manual de liderazgo y motivación?

Una definición como tal, de lo que es un manual de liderazgo y motivación no la hay, porque tampoco existe dentro de las clasificaciones de los diversos autores con respecto a los manuales, sin embargo por todo lo ya visto se puede deducir como:

Una guía sustentada, para el apoyo en el acto de ejercer el liderazgo a través de utilizar la motivación como el medio más sencillo, apropiado y eficiente para el desarrollo de las labores dentro de cualquier organización, a fin de convivir en un ambiente sano y con las condiciones agradables, necesarias y suficientes para el desempeño óptimo de las actividades encomendadas.

Entonces se puede decir que dentro de la organización, es una guía de instrucciones, además, es bien sabido que en todos lados es ejercido el liderazgo, y éste va de la mano con la motivación, además no siempre se da de la mejor manera, por lo cual se vuelve necesario contar con un material que apoye, guie y asesore en su manejo.

Aunque se manejan de forma separada, se pueden obtener mejores resultados si se aplican en forma conjunta por el camino al éxito de cualquier actividad dentro de la organización y por ende, al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Por lo tanto, el manual tendrá como objetivo principal, apoyar en el ejercicio del liderazgo como un agente principal necesario para la ejecución de actividades que lleven al logro de objetivos, así como también guiar en el manejo de la motivación,

como la mejor técnica, para impulsar la realización de tareas sin tener que forzar su realización y evitar así un ambiente hostil y desagradable.

4.2 Importancia del manual de liderazgo y motivación

La importancia de este manual, radica en que ofrece una amplia información, que permite guiar a los integrantes de la organización, interesados en el tema de liderazgo y motivación dentro de la institución.

Además proporciona información suficiente que permite a quien lo consulta, adentrarse en el tema y hacerse participe en cuestiones relativas, en situaciones que le favorezcan en el desempeño de sus labores diarias dentro de la institución.

4.3 Características del manual de liderazgo y motivación

Cada manual tiene características que presentan similitudes a las de otros, pero también tienen las que los hacen diferenciarse de entre los demás, así que este manual de liderazgo y motivación debe poseer características que los hagan propio de sus temas.

Dentro de las características que este tipo de manual debe poseer se encuentran:

- Uso de lenguaje claro, sencillo y lógico
- Manejo de imágenes ilustrativas

- Contenido específico sobre liderazgo y motivación
- Cumplir con la función para la que fue realizado
- Permitir la evaluación de su aplicación
- Tener un grado de flexibilidad que permita realizarle cambios y ajustes
- Manejar diagramas que faciliten la comprensión de procesos
- Debe contener información que instruya al personal
- Debe definir un marco de acción de las diferentes unidades administrativas de la institución

Por estas características se puede concluir que, este manual proporciona información suficiente y necesaria para, quien está interesado en el tema, llevar a cabo las actividades que fomenten y apoyen el implemento de la motivación y uso del liderazgo para obtener mejores resultados, tanto individuales como organizacionales, y garanticen un ambiente de trabajo propio y agradable para el desarrollo de las tareas.

4.4 Ventajas y desventajas del manual de liderazgo y motivación

Como todos los manuales, este también otorga grandes ventajas, las que puede ofrecer son las siguientes:

- Facilita la interpretación de acciones referentes a estos temas
- Apoya el ejercicio del liderazgo dentro de la Institución
- Otorga opciones de mejora para el manejo del liderazgo

- Proporciona forma de manejo de la motivación
- Guía las actividades para el buen manejo del liderazgo y la motivación

Algunas de las desventajas que se pueden observar del uso de un manual de liderazgo y motivación están:

- Podría tomarse como imposición por parte de quien elaboro el manual
- Se puede creer que no se requiere de un manual para ejercer estas acciones
- Puede crearse conflicto de intereses entre quienes realicen los ajustes
- Podría no parecer suficiente el contenido del manual

Con todo lo anterior, se tiene un panorama general sobre los aspectos relativos al manejo del liderazgo y la motivación dentro de la institución de una manera clara y sencilla, facilitando su interpretación para generar interés en el tema y de este modo fomentarlo, con el fin de que sea aplicado apropiadamente.

Por tal motivo, a continuación se presenta la estructura de un manual dentro del ámbito del liderazgo y la motivación, destinada a las áreas sustantivas de la Universidad Tecnológica Iberoamericana S.C., con el único propósito de mejorar o proponer acciones de mejora para estas actividades.

No está propuesto como imposición, más bien como una sugerencia para mantener un nivel de liderazgo acorde a la universidad, además de mantener una motivación suficiente y necesaria para permitir el crecimiento de la misma.

4.5 Estructura del manual de liderazgo y motivación

Identificación

- **Logo de la Institución**



- **Nombre oficial de la Institución**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.

- **Lugar y fecha de elaboración**

Carretera Tenango - La marquesa km. 20.5, Xalatlaco - Santiago Tianguistenco, México, a Junio 2017.

Índice o contenido

Introducción.....	165
Misión.....	166
Visión.....	167
Valores institucionales.....	167
Antecedentes.....	168
Estructura orgánica.....	170
Organigrama.....	171
Objetivo.....	172
Áreas de aplicación y/o alcance.....	172
Responsables.....	173
Normas de manejo del manual.....	173
Matriz FODA.....	175
Actividades para desarrollo de liderazgo y motivación, funcionales.....	178
Sugerencias de actividades de desarrollo de liderazgo y motivación.....	180
Diagrama de flujo	183
Glosario	184

Introducción

El presente manual de liderazgo y motivación, aplicable a la Universidad Tecnológica Iberoamericana S. C., tiene como propósito guiar en estos temas para garantizar un ambiente de trabajo agradable y apropiado para la ejecución de las tareas, es bien sabido que en cualquier equipo de trabajo se hace necesario contar con un nivel de liderazgo apropiado a la organización y un buen manejo de la motivación, dentro de la misma, ambas aplicadas en conjunto de una manera adecuada a las condiciones laborales, y a las actividades a desarrollar dentro de Institución, recalcando, de ante mano, que la responsabilidad primordial, para que esto se dé, recae en el director general de la Institución.

Aunque puede decirse que para ejercer el liderazgo y la motivación no se requiere de una guía, si es de gran ayuda al consultarlo en situaciones complicadas.

El manual no es una imposición, más bien, es una guía, una sugerencia aplicable cuando se requiera, una ayuda para cuando surjan dudas en cuanto al modo de ejercer el liderazgo y en cómo mantener y mejorar la motivación entre los integrantes de una organización.

Más aun dentro de una institución educativa, cuando se cuenta con un gran número de integrantes, es necesario consultar los estilos de liderazgo predominantes y necesarios para cada grupo de personas que se formen dentro de la misma, además del modo que se requiere para activar la motivación de las personas y ejecuten con plena confianza y convicción sus tareas dentro de la institución.

Como Hersey y Blanchard (1981), en su obra *Estilo eficaz de dirigir*, lo mencionan: “la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz”.⁶⁶

Sin embargo también reconoce que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también el recurso más escaso de cualquier organización. Por tanto es que se vuelve necesario desarrollar el liderazgo dentro de la institución, y para lograr resultado con mayor eficiencia y eficacia, es prudente complementarla con un buen manejo de la motivación.

Hay que entender que todos los manuales son guías y que pueden ser moldeables a cada situación presente en la organización, es decir, que pueden ajustarse conforme las circunstancias lo requieran, de tal manera que se optimicen sus recomendaciones para su uso.

Misión

La UTECI es un sistema universitario que tiene como misión formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, lo económico y en lo político. Que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país.

⁶⁶Hersey, P. B. (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. México: IDH.

Visión

Tender a enriquecer la formación del universitario con los valores del humanismo, tanto en el campo del conocimiento, en su orientación social, en el desarrollo integral del país y de la comunidad internacional, bajo las normas del servicio del respeto a la paz, a los hombres y a las naciones.

Valores institucionales

Honestidad	Amistad
Responsabilidad	Paz
Lealtad	Compromiso
Ética profesional	Respeto
Solidaridad	Dignidad

Antecedentes históricos

La escuela iberoamericana, se funda en el año de 1994, iniciando y funcionando como preparatoria bajo la denominación de “Escuela Preparatoria Particular Incorporada Iberoamericana de Estudios Tecnológicos” con incorporación a la Secretaría de Educación Pública.

Teniendo su domicilio en Avenida Galeana 405, colonia Centro en Santiago Tianguistenco, Estado de México.

En el año de 1997 comienza a funcionar como universidad, incorporando Licenciaturas como Derecho, Contaduría y Administración, con incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México.

Para el año 2008 se da apertura a las Licenciaturas en Gastronomía, Ingeniería en Sistemas Computacionales y Ciencias de la Comunicación, las cuales son incorporadas a la Secretaría de Educación Pública.

En el año 2009, se apertura la Licenciatura en Odontología y la Licenciatura en Psicología, incorporadas a la Secretaría de Educación Pública.

Para el año 2010, se apertura la Licenciatura en Cirujano Dentista, incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México.

En la actualidad se pueden identificar a la institución con la denominación “Universidad Tecnológica Iberoamericana S.C.”, a la preparatoria bajo la denominación “Escuela Preparatoria Particular Incorporada Iberoamericana de Estudios Tecnológicos”, con domicilio en carretera Tenango – La Marquesa Km. 20.5, barrio de San Bartolo, en Xalatlaco, Estado de México.

Contando con 14 licenciaturas bajo dos incorporaciones:

Licenciaturas incorporadas a la UNAM:

- Derecho
- Administración
- Psicología
- Cirujano dentista
- Relaciones internacionales

Licenciaturas incorporadas a la SEP:

- Gastronomía
- Ingeniería en sistemas computacionales
- Administración de empresas turísticas
- Ciencias de la comunicación
- Informática administrativa empresarial
- Mercadotecnia
- Odontología
- Ciencias de la educación
- Criminología

La institución cuenta con amplias instalaciones, ofreciendo además para comodidad de los alumnos servicio de transporte gratuito, gimnasio, alberca, clínicas odontológicas, cocinas para los practicantes de gastronomía, biblioteca, laboratorio, sala de computo, sala de idiomas.

Estructura orgánica de la Institución

Director General – Lic. Víctor Zaldívar Arellano

Coordinador Académico – Lic. Edith Vara Carrillo

Director Académico de la Licenciatura en Administración, Gastronomía,
Mercadotecnia, Ciencias de la Educación y Ciencias de la
Comunicación – Lic. Andrés Ernesto Clavel González

Director Académico de la Licenciatura en Psicología – Lic. Mireya
Vázquez Castañeda.

Director Académico de la Licenciatura en Derecho y Criminología – Lic.
Ma. de los Ángeles Villada Samaniego

Director Académico de la Licenciatura en Odontología – Dr. Armando
Pineda

Encargado de Biblioteca

Administración y Finanzas

Secretaria Administrativa – Lic. Alma García Villada

Auxiliar Administrativo

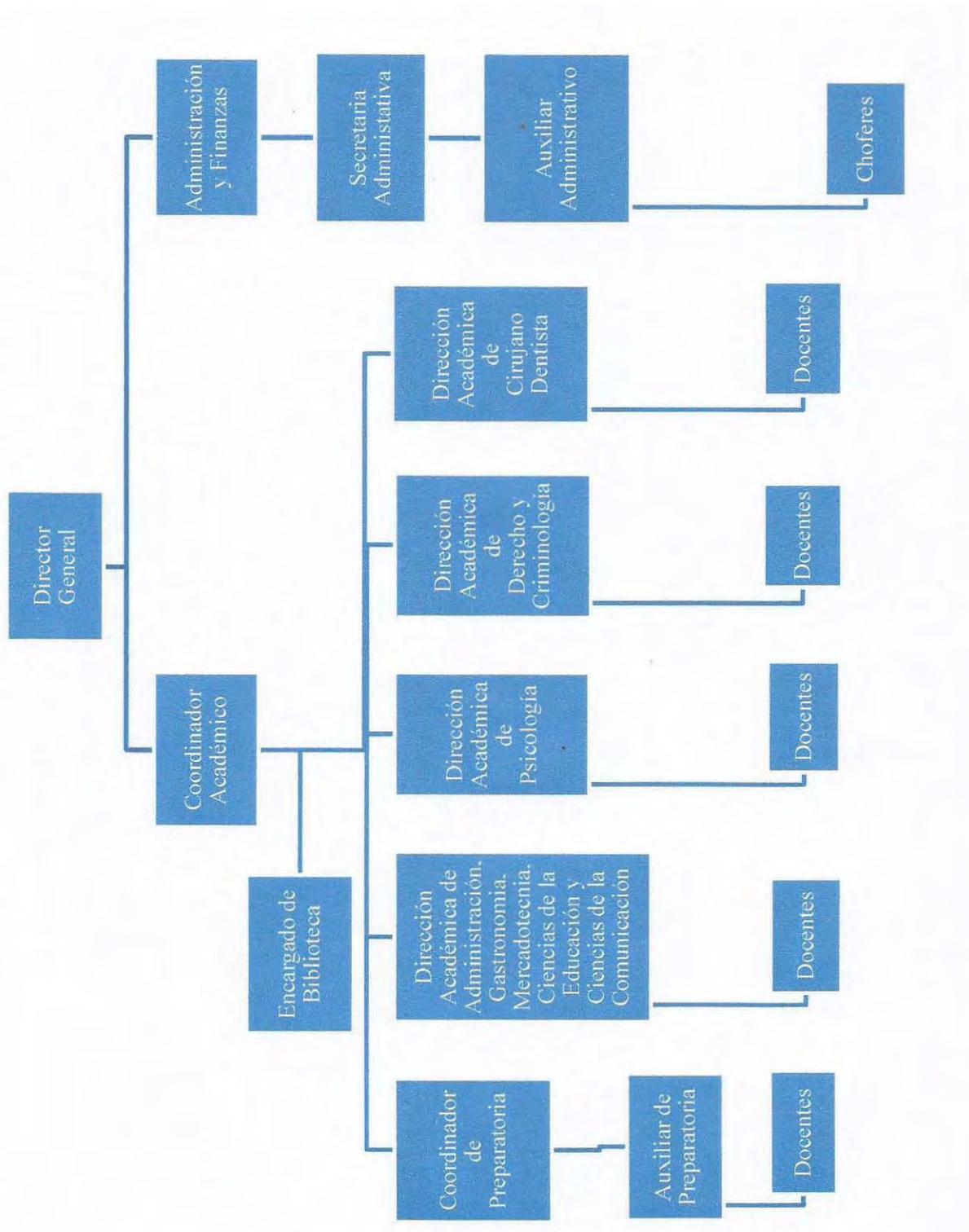
Choferes

Coordinador de Preparatoria

Auxiliar de Preparatoria

Docentes de Preparatoria

Organigrama de la institución



Objetivo del manual

El principal objetivo, que el manual de liderazgo y motivación tiene es el de guiar, a quien corresponda, en el ejercicio del liderazgo, para una aplicación correcta y apropiada a cada caso que se presente; con la garantía de que al manejar el liderazgo en conjunto con la motivación se logra completar el trabajo con una mayor eficiencia y eficacia.

Así también, el de apoyar en el manejo de la motivación dentro de la organización con cada uno de sus integrantes, para evitar un mal manejo de ella y una percepción de imposición para la ejecución de las actividades. También tiene como objetivo, informar sobre las actividades a realizar para garantizar un eficaz liderazgo y una eficiente motivación, con opciones para su mejora y aplicación.

Además, sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la institución dentro de estos temas que son de interés para cada individuo.

Áreas de aplicación y/o alcance

El manual está disponible para todo aquel interesado en el manejo del liderazgo y motivación dentro de la institución.

Es aplicable para todas las áreas, departamentos y miembros pertenecientes a la organización, porque son la razón de la creación de este manual.

Responsables

Quienes estarán a cargo de que se lleven a cabo las tareas de este manual, además de verificar que se acaten y que dado el caso se le realicen ajustes, será el Director General en conjunto con la Coordinadora Académica, o dado el caso pueden delegarle la responsabilidad, ya sea a los Directores Académicos o a los docentes capacitados para tal acción.

No será cuestión de responsabilizar a nadie, en caso de no obtener un resultado positivo, sin embargo, como es para un beneficio tanto individual como en conjunto, podría otorgárseles un grado de compromiso para la realización de los ajustes. Fomentarles la consulta con los demás compañeros de trabajo para abarcar un mayor número de necesidades y circunstancias propias de cada individuo.

Normas de manejo del manual

Como en todo manual, se requieren de especificaciones para el uso adecuado de cada uno de estos, para este manual se requiere:

- Prestar atención a las actividades que se van a realizar para activar el liderazgo y la motivación dentro de la institución, para así evitar cualquier mal entendido y/o duda en relación a lo que se va a realizar.
- Mantener una actitud positiva, estar siempre dispuesto a participar con las pretensiones de obtener mejoras personales y grupales.

- Tener la mente abierta a las opiniones y sugerencias de los demás, no tomar las cosas como agresiones o críticas, más bien como consejos y puntos de vista diferentes.
- Respetar las decisiones tomadas para las actividades a realizar, mantenerse dispuesto a participar, ya que en algún momento consideraran sus opiniones.
- Participar activamente en las actividades establecidas, mantener un ánimo muy dinámico para el desarrollo de las actividades programadas.
- Fomentar la dinámica dentro del grupo de trabajo, si alguien está muy cerrado a participar, persuadirlo para que participe.
- Tener disposición para realizar las actividades programadas, unirse a la reunión y activarse para participar.
- Apoyar en el desarrollo del programa establecido, ayudando a ubicar el equipo necesario, a repartir el material, dado el caso, y principalmente a que todos participen con ánimo y esmero.
- Poner en práctica las sugerencias que mejor convengan a cada situación que se presente.
- Opinar, sugerir e incentivar en el ejercicio del liderazgo y motivación dentro de la institución.

Matriz FODA

Es conveniente realizar un análisis, para poder describir las características principales de la Universidad, tanto fortalezas como debilidades, situaciones que dependen de ella, así mismo las oportunidades y amenazas a las que como institución educativa se enfrenta y no dependen directamente de la universidad.

Por ello, nada mejor que a través de una matriz FODA o DAFO, en razón de que facilita la comprensión de las características de la escuela tanto buenas como malas, otorgando un panorama general a los docentes y administrativos, para poner en marcha acciones de mejora para la institución.

Factores Internos	Fortalezas F1. Excelentes docentes. F2. Buenas instalaciones. F3. Gran gama de licenciaturas. F4. Internet. F5. Habilidades para realizar eventos. F6. Incorporación a UNAM y SEP. F7. Convenios institucionales.	Debilidades D1. Bajo aprovechamiento de los docentes. D2. Sueldo o salario bajo. D3. Pocos beneficios para docentes y personal administrativo. D4. Baja motivación entre el personal. D5. Equipos y material didáctico insuficiente. D6. Insuficiencia en la red de internet. D7. Baja dotación de libros en biblioteca. D8. Insuficiente número de
-------------------	---	--

Factores Externos		<p>actividades culturales y deportivas integradoras entre docentes y administrativos.</p> <p>D9. Poca seguridad en el aspecto laboral.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Desarrollo progresivo de las tecnologías de información y comunicación.</p> <p>O2. Aumento de la demanda universitaria.</p> <p>O3. Socialmente, la universidad es considerada un factor determinante.</p> <p>O4. Competencia.</p> <p>O5. Crédito a profesionales de la UNAM.</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar material necesario a los docentes y exigir un máximo de resultado para con los alumnos. 2. Aprovechar las instalaciones en desuso y adaptarlas de modo que se aprovechen y cubran la demanda. 3. Con la realización de eventos, propiciar, estimular el estudio universitario. 4. Aprovechar la competencia para realizar comparaciones y mejoras a la misma institución. 5. Garantizar los convenios institucionales a través del aprovechamiento de los intercambios estudiantiles. 	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el sueldo docente, aprovechando que existe demanda universitaria. 2. Gestionar la motivación, a través de reconocimientos verbales. 3. Aprovechar las sanciones en biblioteca para adquirir libros de quienes las cometen 4. Aprovechar las tecnologías y mejorar la red de internet. 5. Exigir a los docentes buenos resultados por parte de los alumnos, garantizando así la calidad de las clases.
<p>Amenazas</p> <p>A1. Inestabilidad socio-económica y política del país.</p> <p>A2. Competencia cercana.</p> <p>A3. Aumento de la competencia.</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar becas o descuentos a alumnos con buenas calificaciones, o bien, realizar promociones 2. Gestionar nuevas modalidades de enseñanza – 	<p>DA (Mini-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar al máximo las ventajas con las que cuenta la escuela. 2. Dar uso adecuado a los equipos didácticos de la institución.

<p>A4. Economía familiar.</p> <p>A5. Deserción temprana de estudiantes.</p> <p>A6. Crecimiento del mercado laboral para docentes.</p>	<p>aprendizaje</p> <p>3. Generar pláticas fomentando la importancia de los estudios universitarios.</p> <p>4. Otorgar beneficios propios para que los buenos docentes permanezcan en la institución.</p>	<p>3. Realizar campañas de recolección de libros.</p> <p>4. Apoyar las actividades y eventos realizados por y en la universidad.</p> <p>5. Proporcionar el equipo suficiente y necesario para un buen desempeño de los docentes.</p> <p>6. Incrementar los sueldos y mejorar las condiciones de trabajo de los integrantes de la institución.</p>
---	--	---

Matriz FODA de la UTECI

Por la matriz FODA, se entiende que la universidad tiene bastantes debilidades, entre las que se menciona el sueldo y la baja motivación que presenta el personal docente y administrativo, además de que no se ofrece la garantía de seguir trabajando en la institución, ya que los contratos se realizan por horas clase y por periodo semestral y/o cuatrimestral. Sin embargo, como las debilidades dependen directamente de la institución, existe una manera para solucionarlo y convertirlas en fortalezas, que le agreguen mayor valor a la institución.

En contraste, las fortalezas, oportunidades y amenazas son pocas; para las primeras se puede accionar en favor de mejorarlas, además de las estrategias sugeridas en la matriz, se pueden realizar: cursos de capacitación, incrementos en el sueldo, mejorar las condiciones de trabajo.

Por su parte las oportunidades, pueden ser de utilidad cuando se tiene la capacidad para adquirirlas, como la tecnología que ayuda facilitando la transmisión de información y apoyar la publicidad de la escuela, además, mejorar las instalaciones educativas para cubrir la demanda universitaria; mientras que para las amenazas, si bien no se pueden cambiar, buscar la manera de que no afecten demasiado a los integrantes de la universidad, procurando que estas se conviertan en oportunidades de mejora.

Actividades para desarrollo de liderazgo y motivación, funcionales

De acuerdo a la situación de la institución, se presentan ciertas actividades, con el único fin de promover y mejorar el ambiente laboral entre los integrantes de la organización, actividades que específicamente por puesto, están diseñadas para realizarse, por el tutor del puesto, de manera diaria.

Algunas sugerencias de estas actividades son las siguientes:

Puesto	Actividad
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente interactuar con sus subalternos. • Estar al pendiente de las situaciones que se presentan en la institución. • Motivar al personal administrativo y docente. • Estimular al personal docente económicamente. • Preguntar a los Directores Técnicos sobre la situación con los alumnos. • Prestar atención a las necesidades de los subalternos. • Atender, de vez en cuando, personalmente a las personas interesadas en los asuntos de la Universidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las quejas de los docentes de manera personal. • Asistir a algunas clases, para alentar la calidad en las mismas por parte de los docentes. • Otorgar reconocimientos verbales por un buen desempeño laboral. • Mantenerse abierto a las sugerencias de los subalternos para una mejora dentro de la institución. • Incentivar el desempeño eficiente.
<p>Coordinación Académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar elogios y reconocimientos verbales por buen desempeño. • Delegar responsabilidades a los auxiliares de la Coordinación Académica. • Atender personalmente las quejas del personal a su cargo. • Mantenerse al pendiente de las situaciones que se presentan en la institución. • Incentivar el desempeño eficiente. • Tener disposición para atender las dudas de las personas interesadas en ingresar a la Universidad. • Asistir a algunas clases para calificar el desempeño laboral de los docentes.
<p>Dirección Académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las solicitudes de los docentes. • Tener disposición para atender los intereses de la institución. • Mantener un grado de consideración para con los integrantes de la Institución. • Apoyar a la Dirección General y a la Coordinación Académica con la motivación de los miembros de la Universidad. • Persuadir al personal docente para un desempeño óptimo

	<p>y de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a algunas clases para calificar el desempeño en clase de los docentes. • Hacer elogios a los integrantes de la Universidad. • Dar reconocimientos verbales por un buen desempeño. • Platicar con los docentes con respecto a su desempeño, duda, sugerencias, técnicas de desarrollo de sus actividades, etc.
--	---

Figura 31. Actividades de liderazgo y motivación por área funcional

Sugerencias de actividades de desarrollo de liderazgo y motivación

En algunas ocasiones pueden presentarse situaciones que permitan el mejoramiento, en calidad y satisfacción, personal y organizacional. Por ello la importancia del liderazgo y la motivación, esto permite contar con estrategias que faciliten y apoyen en esta labor, trabajo que como principal agente debe llevarlo a cabo el líder de la organización, en este caso el Director General.

Como lo menciona Elton Mayo, la tarea principal del director de una organización para el óptimo rendimiento de la misma era que considerara más los sentimientos, actitudes y motivación de los seres humanos que formaban parte de ella, este autor afirmó que “el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo”⁶⁷.

⁶⁷ Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de la civilización industrial*. New York: MacMillan.

Es por ello que se proponen las siguientes sugerencias, que si bien no son tan laboriosas, pueden ser útiles en ciertas circunstancias.

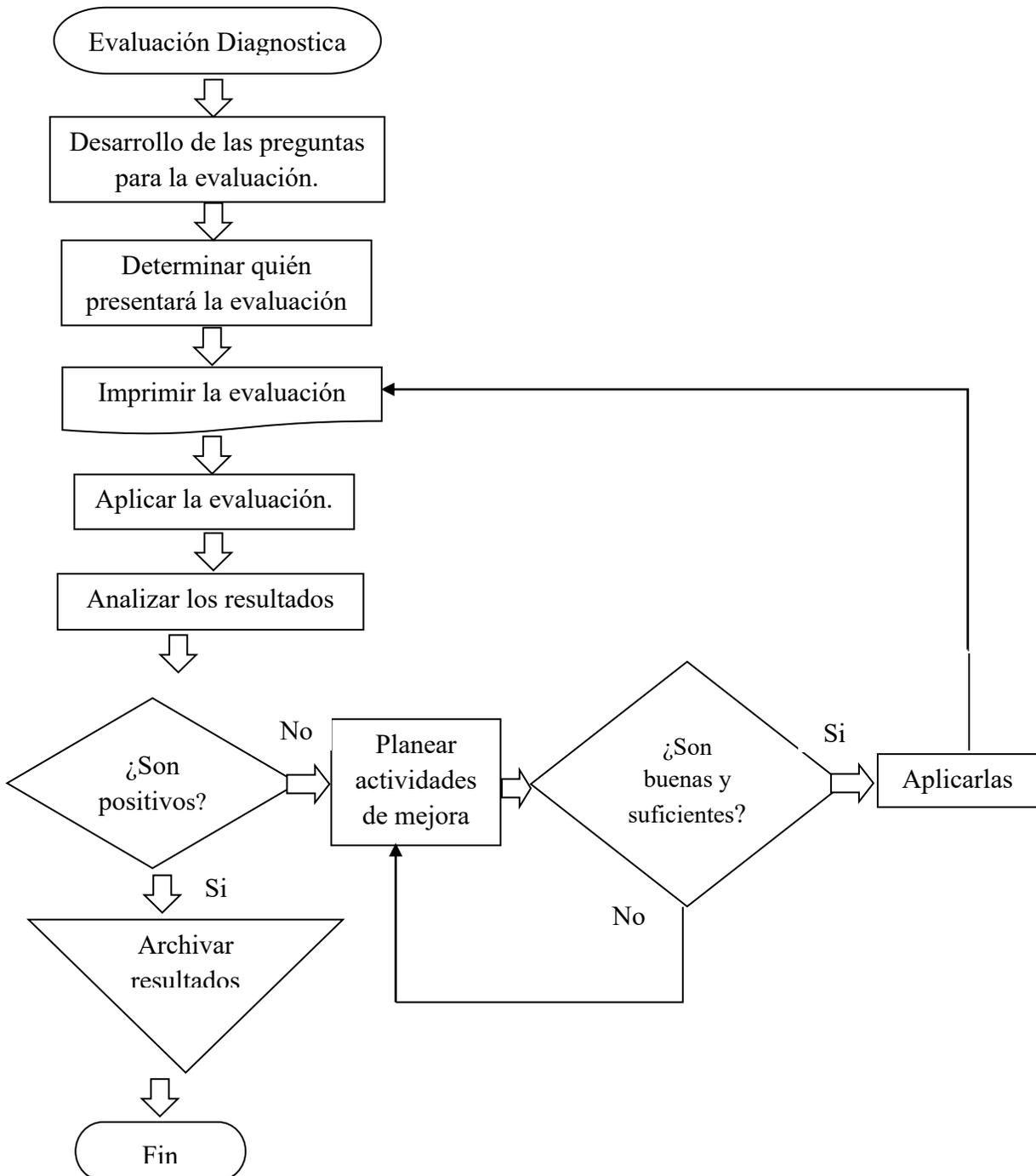
- Realizar una evaluación de diagnóstico de detección de necesidades de los miembros de la institución.
- Partiendo de esto, se desarrolla una actividad, una reunión o junta formando grupos de trabajo con los integrantes de la institución, puesto que lograr juntar a todos sería abrumador, en razón de que se cuenta con una matrícula docente muy amplia, además de la existencia de más miembros ubicados en otros puestos. En esta reunión se les da a conocer lo importante que es su labor dentro de la institución, la contribución que realizan a la escuela.

Esta actividad será realizada por el Director General, quien es el responsable porque todos los miembros de la organización realicen sus tareas eficientemente.

- Realizar constantemente juntas retroalimentarias para discutir las distintas formas de desempeño de labores. Actividad realizada por la Dirección General y/o la Coordinación Académica.
- Realizar y participar en sesiones, para exponer temas que necesiten conocer los docentes de la institución, otras juntas para los demás puestos de trabajo conforme al área que dependa su función.
- En algunas de las juntas, encargar a alguien del grupo de trabajo, planear algunas actividades que convengan a la dinámica del desarrollo de esa reunión.

- Dejar que algunos de los miembros de la institución, organicen las reuniones, a fin de permitirles desarrollar su intelecto, imaginación y creatividad para con los compañeros de trabajo.
- Organizar y participar en eventos destinados al disfrute de los docentes y demás personal administrativo de la institución, a fin de incentivar la sana convivencia entre los mismos.
- Realizar reuniones, para entrega de reconocimientos individuales a los docentes y participantes en actividades relevantes y con buenos resultados.
- Buscar la manera de otorgar bonos, recompensas o incentivos económicos.

Diagrama de flujo



Esquema 7. Evaluación diagnostica para actividades de mejora

Glosario

A

Ánimo: fuerza o energía para hacer, resolver o emprender algo.

C

Calidad: conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

Confianza: esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea

Convicción: seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente.

D

Desempeño: grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Dinámico: que tiene relación con el movimiento, que tiene mucha energía y vitalidad.

E

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: capacidad para conseguir lo que queremos determinadamente con el mínimo de recursos o en el menor tiempo posible.

Ejecución: realización de una acción, especialmente en cumplimiento de un proyecto, un encargo o una orden.

Escaso: que existe o se da en poca cantidad o en una cantidad inferior a lo que se considera necesario o habitual

Esmero: cuidado y atención extremos que pone una persona al hacer una cosa.

Evaluación diagnóstica: es un instrumento que permite reconocer las habilidades y conocimientos que se han adquirido a lo largo de la vida.

G

Garantía: seguridad de que una cosa va a suceder o realizarse

I

Imaginación: Facultad humana para representar mentalmente sucesos, historias o imágenes de cosas que no existen en la realidad o que son o fueron reales pero no están presentes. Capacidad o facilidad para concebir ideas, proyectos o creaciones innovadoras.

Imposición: cosa que se le obliga a una persona a cumplir, soportar o aceptar

Intelecto: Facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

L

Líder: persona que dirige, que está a la cabeza de un grupo de trabajo ejerciendo su autoridad, basándose en la confianza que le otorgan.

Liderazgo: influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana, para alcanzar uno o varios objetivos específicos.

M

Manual: conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.

Mediocre: aquello que no es capaz de realizar actividades de manera satisfactoria o bien, que no se esfuerza lo suficiente para que estas sean apreciadas por la colectividad.

Moldeable: que puede ser moldeado.

Motivación: deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas establecidas; lo que nos hace actuar.

O

Óptimo: que es extraordinariamente bueno o el mejor.

Orientación: acción de orientar o colocar una cosa con respecto a un punto fijo.

P

Percepción: primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos

Persuasión: capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante las razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa.

Prudente: Que piensa acerca de los riesgos posibles que conllevan ciertos acontecimientos o actividades, y adecua o modifica la conducta para no recibir o producir perjuicios innecesarios

R

Reconocimiento individual: distinción de una persona con respecto a las demás por sus rasgos, características, habilidades, etc.

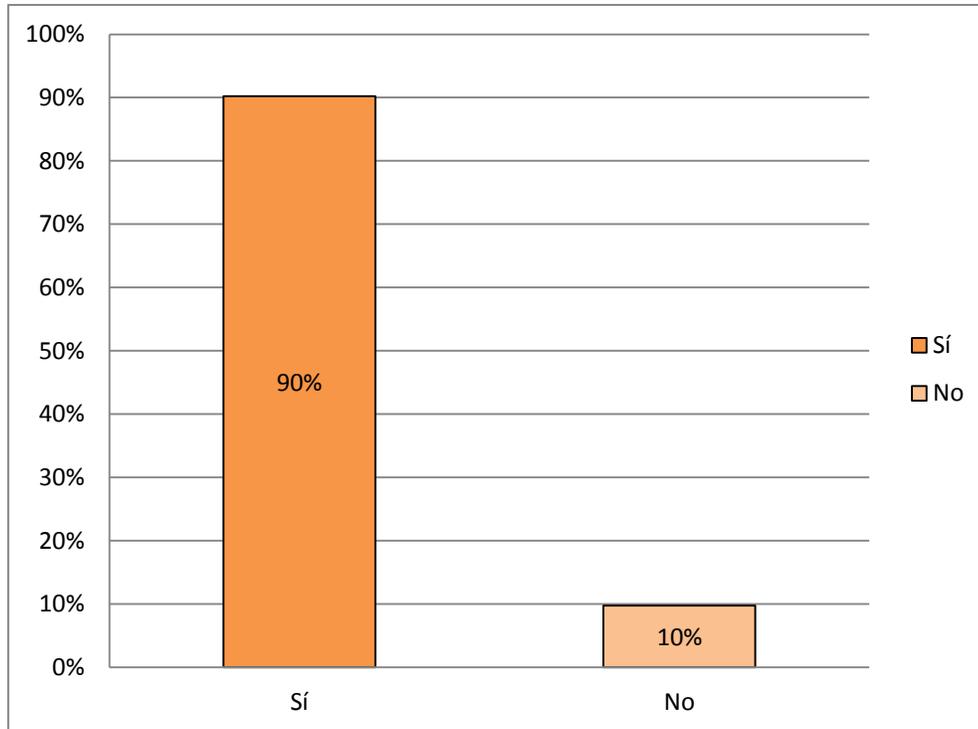
Responsabilidad: cualidad de la persona responsable, circunstancia de ser el culpable de una cosa.

Retroalimentación: es el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

RESULTADOS

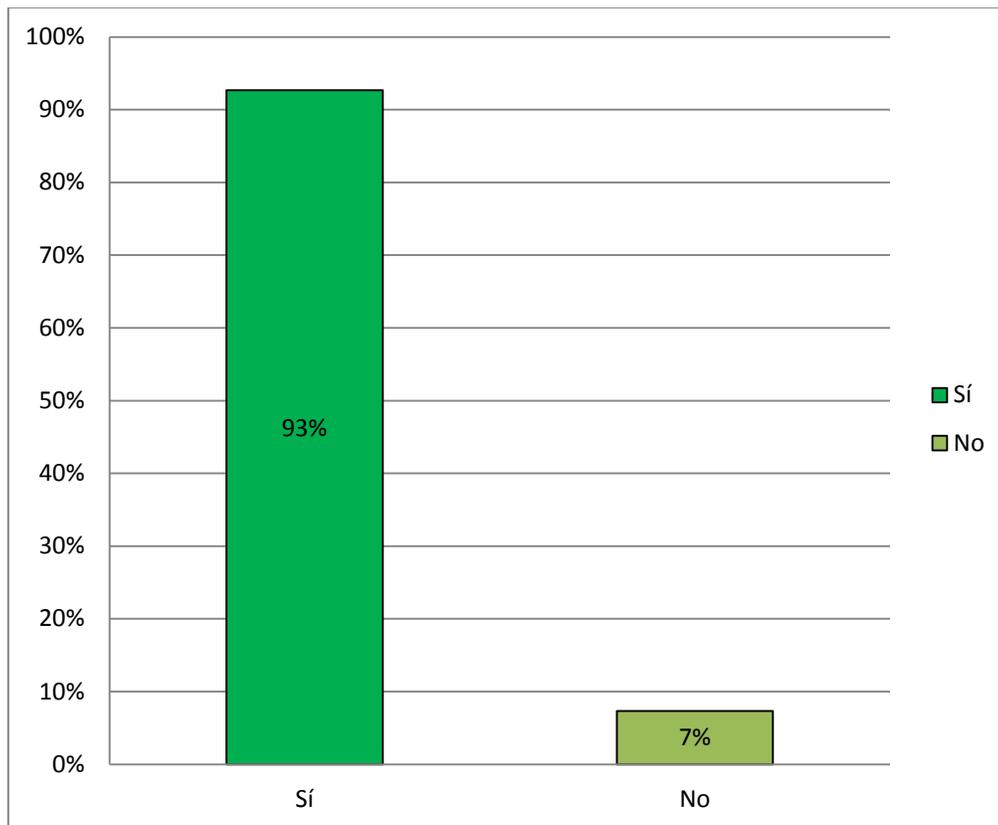
DOCENTES SECCIÓN A

En este apartado se muestran los resultados gráficos de la primera parte del cuestionario, aplicado a los docentes de la UTECI, con referencia al nivel de liderazgo.



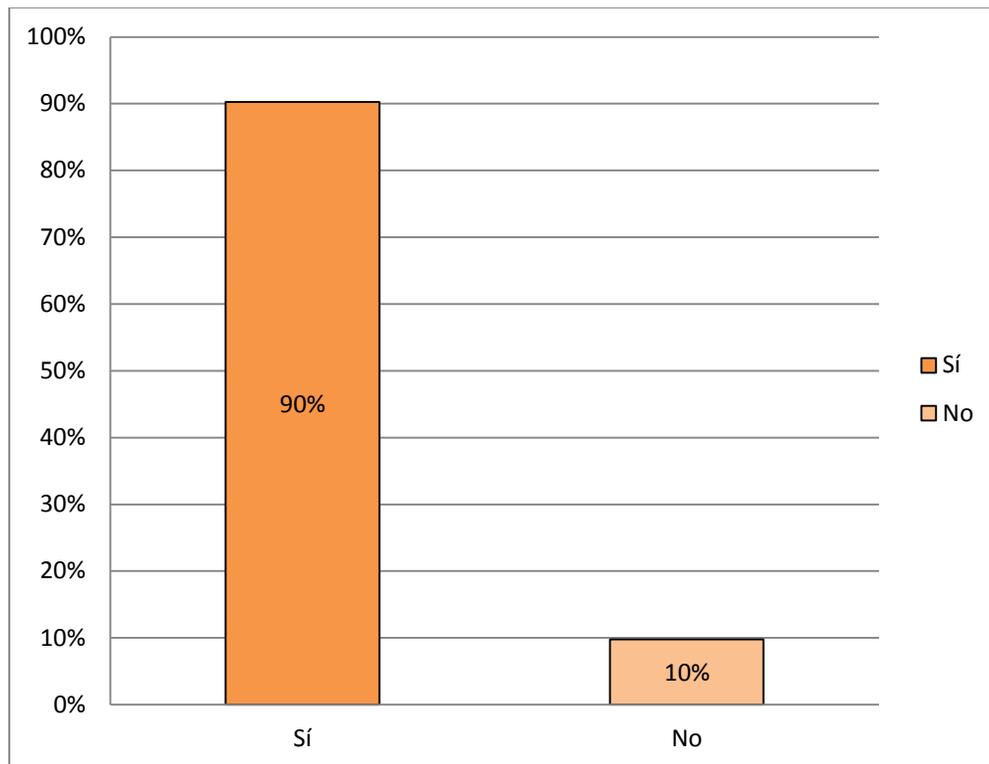
Gráfica 1. Pregunta 1.- ¿Está usted interesado y dispuesto a hacerse cargo de un grupo de personas dentro de la institución?

Por los resultados obtenidos se tiene que, de 41 docentes a los que se les aplicó el cuestionario, 37 personas, que representan el 90% de la población, decidieron si estar interesados y dispuestos a hacerse cargo de un grupo de personas, mientras que, de estas 41 personas, solo cuatro no lo están, representando el 10% restante. De lo cual se deduce que, automáticamente se convierten en encargados de grupo al ser docentes pero por la pregunta no todos están interesados, aunque la mayoría contestó que sí lo están.



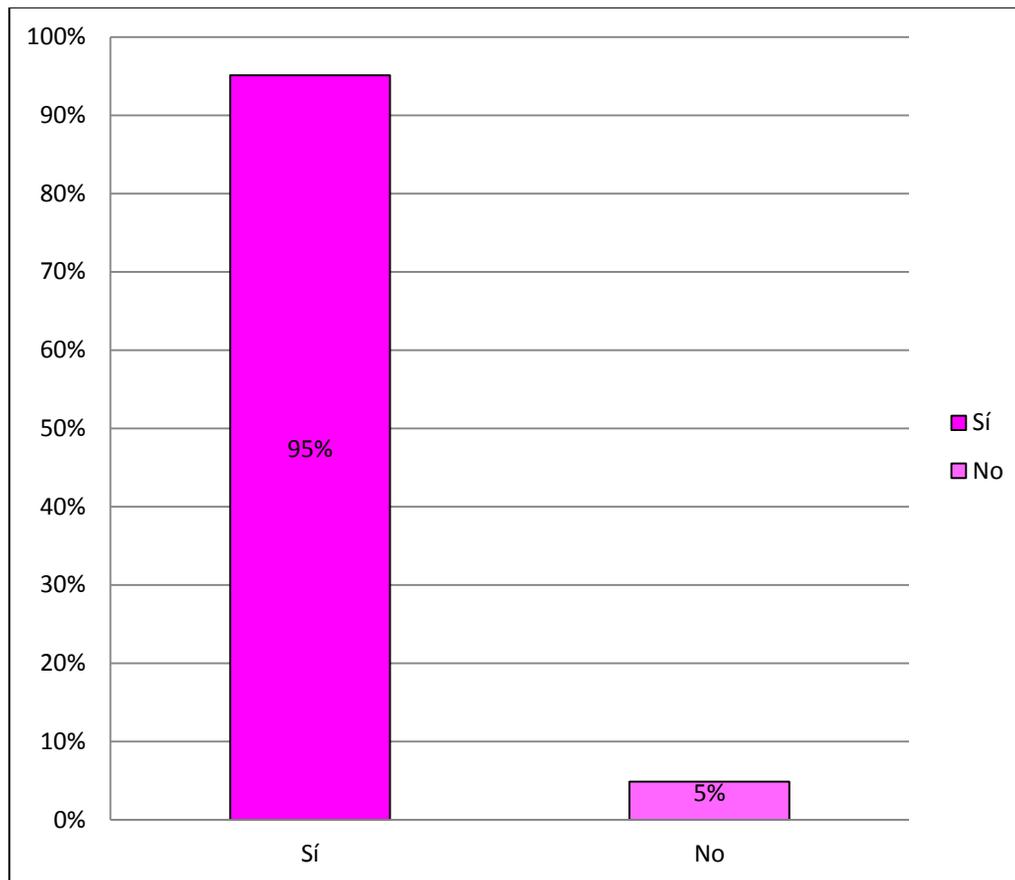
Gráfica 2. Pregunta 2.- ¿Cuándo no está a cargo del grupo, estaría dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño?

En la gráfica se aprecia que cuando las personas, a las que se les aplicó el cuestionario, no están a cargo de un grupo, 38 personas de una población de 41 docentes, representado el 93%, están dispuestos a dar sus opiniones y sugerencias mientras que solo el 7% restante, es decir 3 personas, no están dispuestas a hacerlo, no les interesa mejorar el desempeño.



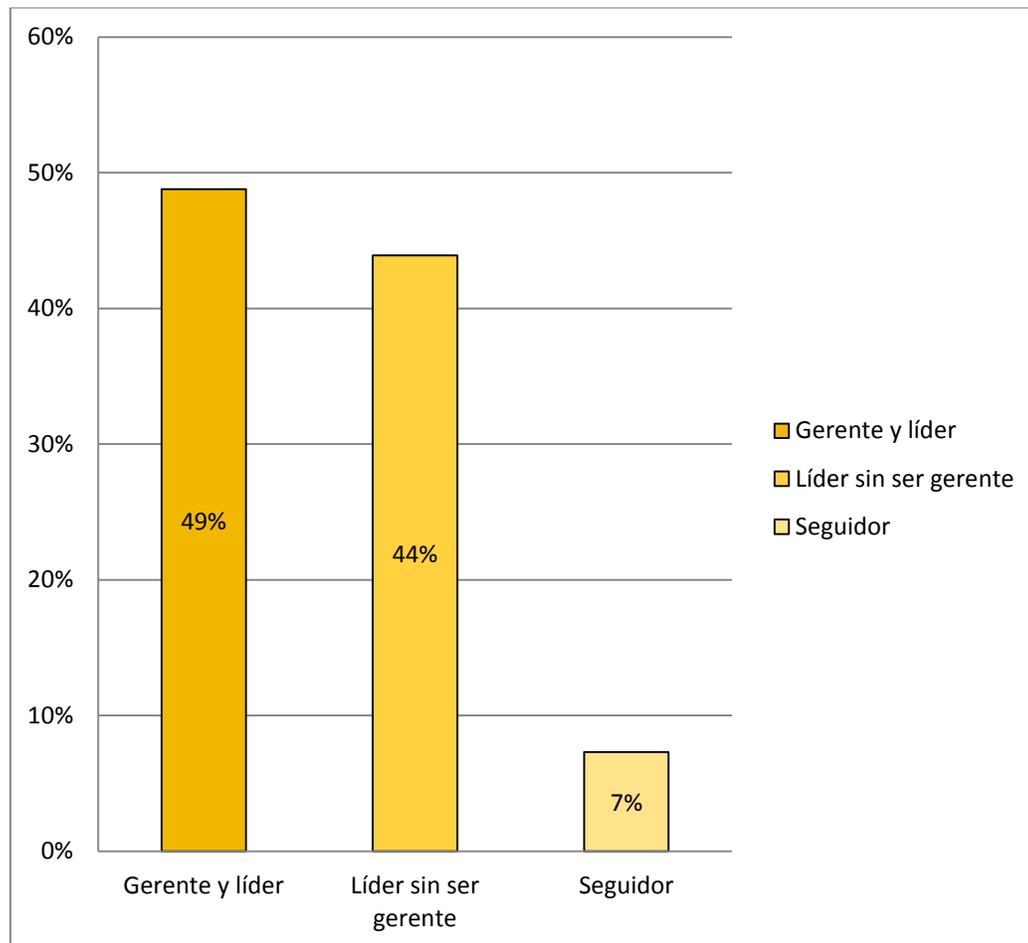
Gráfica 3. Pregunta 3.- ¿Está dispuesto a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y las lleven a cabo?

En esta gráfica, aunque la pregunta se escuche un poco autoritaria, se muestra que de 41 docentes, solo 4, representado el 10% de la población, no están dispuestas a hacer que las demás personas escuchen y lleven a cabo sus sugerencias, mientras que de estas 41 personas, 37 de ellas, que representan el 90% de la población están dispuestas a dar sus opiniones, a que todos las escuchen, pero además se lleven a cabo, considerando, obviamente, que son para aumentar el rendimiento y mejorar el desempeño del grupo.



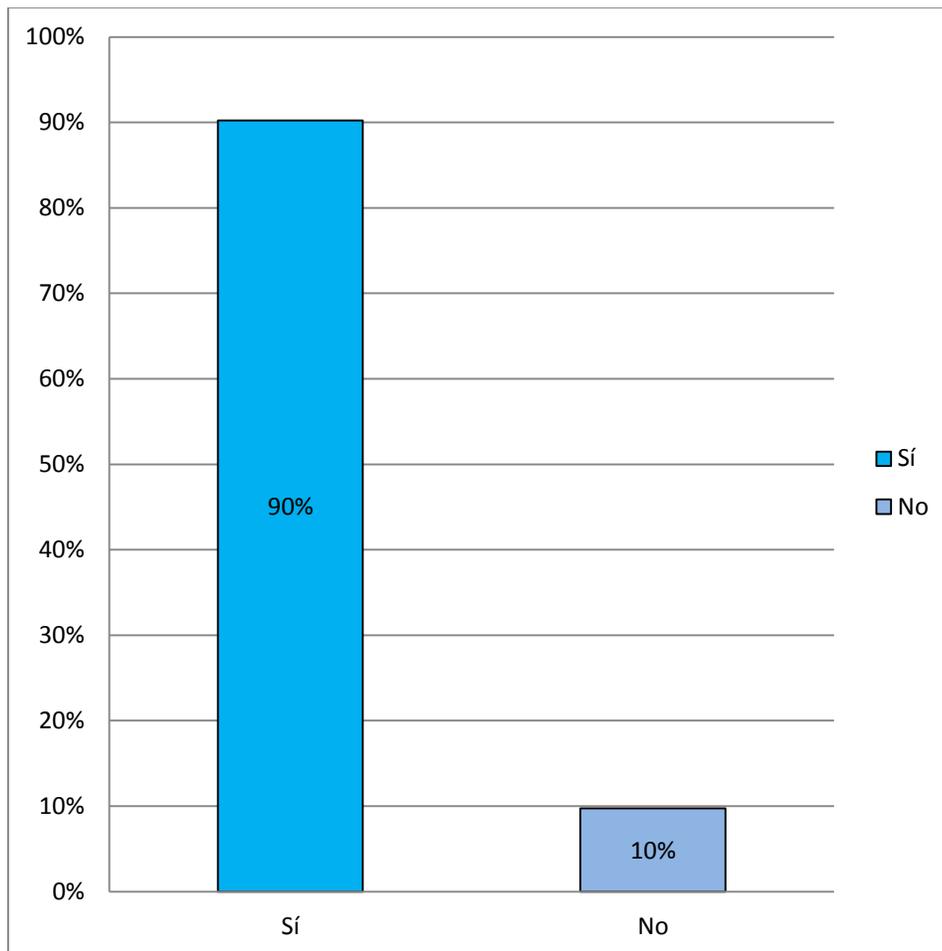
Gráfica 4. Pregunta 4.- ¿Disfruta trabajar con las personas y ayudarles a alcanzar sus metas?

Esta gráfica lo que muestra es que de una población de 41 docentes, a quienes se les aplicó el cuestionario, 39 de ellos, representando el 95%, disfrutaban del trabajo con las personas, además de ayudarles a alcanzar sus metas, mientras que para el 5% restante, que son solo dos personas de 41, no tienen el entusiasmo por trabajar con la gente y mucho menos de servir de apoyo para el logro de sus metas personales.



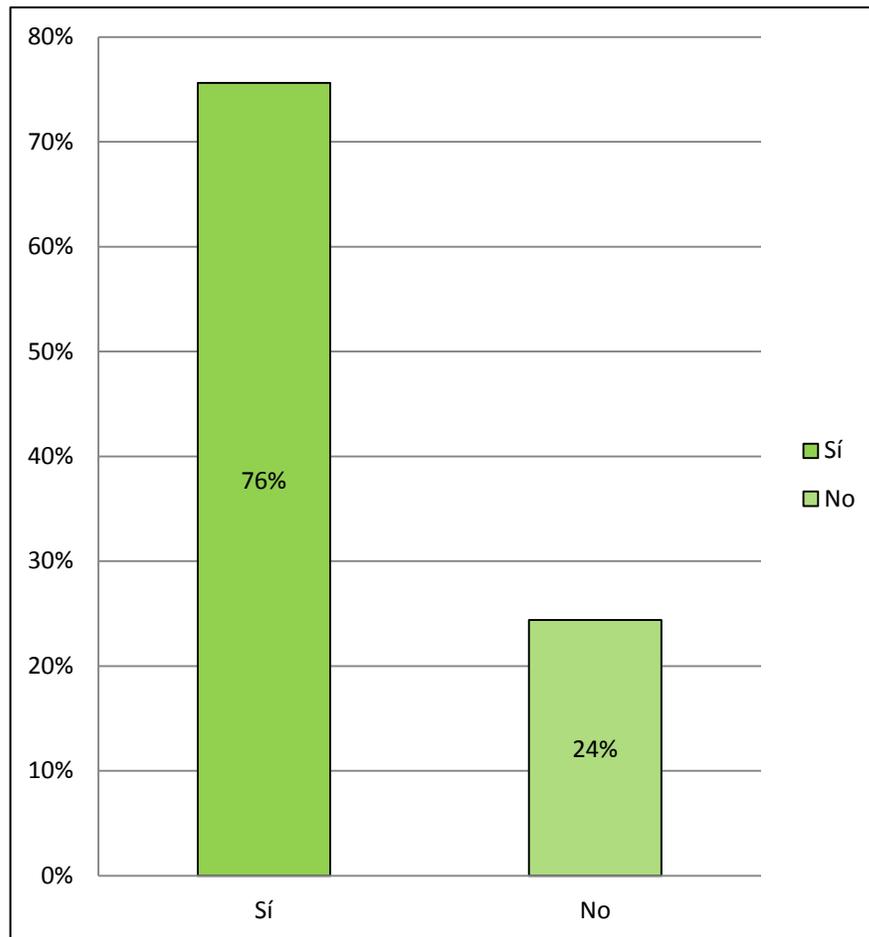
Gráfica 5. Pregunta 5.- ¿Qué prefiere ser?

Para esta pregunta, la gráfica revela que de una población de 41 docentes que contestaron el cuestionario, 29 de ellos representando el 49%, eligieron ser gerentes pero también ser líderes, mientras que 18 de los docentes prefieren solo ser líderes, sin ser gerentes y por otro lado, 3 personas de 41 docentes, que representan el 7% de la población, prefieren ser solo seguidores.



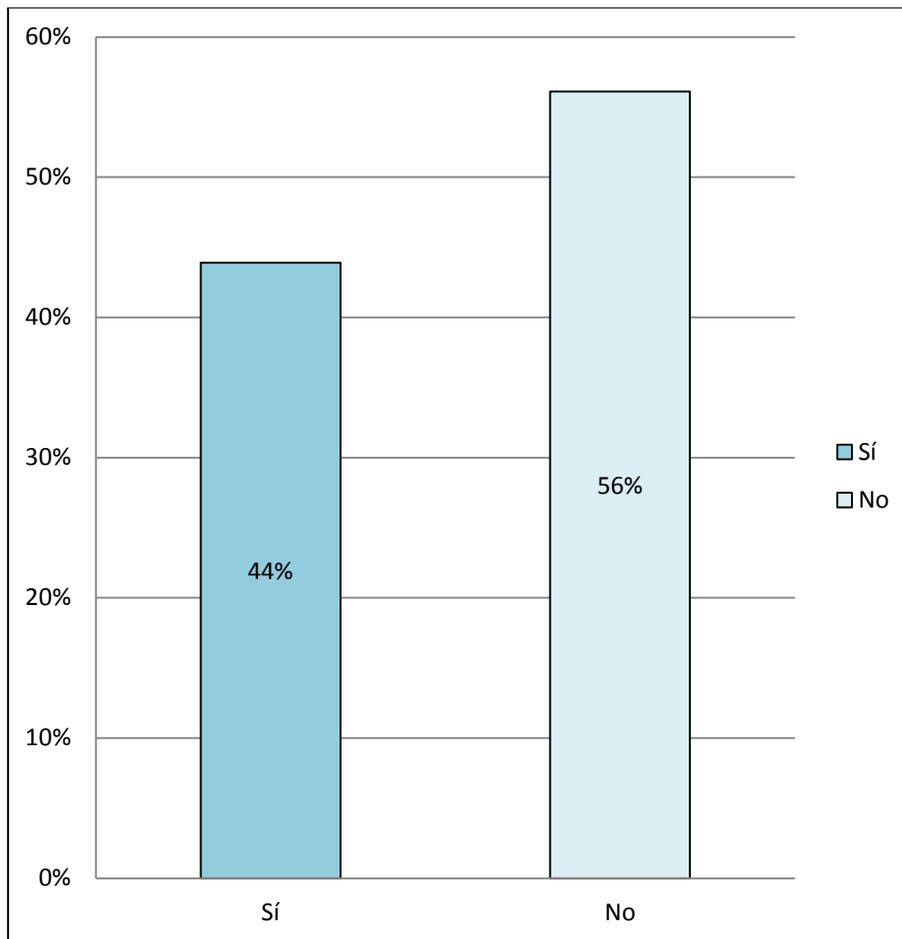
Gráfica 6. Pregunta 6.- ¿Considera importante, tener un jefe que trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias?

Para la mayoría de los integrantes de la plantilla docente de la universidad, que son 37 elementos de una población de 41, representado por el 90%, es importante tener un jefe que los trate a todos por igual, que no considere las circunstancias en las que cada uno se encuentre, que los beneficios o castigos sean para todos por igual, sin embargo para el 10% restante, equivalente a 4 docentes de 41, no considera que esto sea importante.



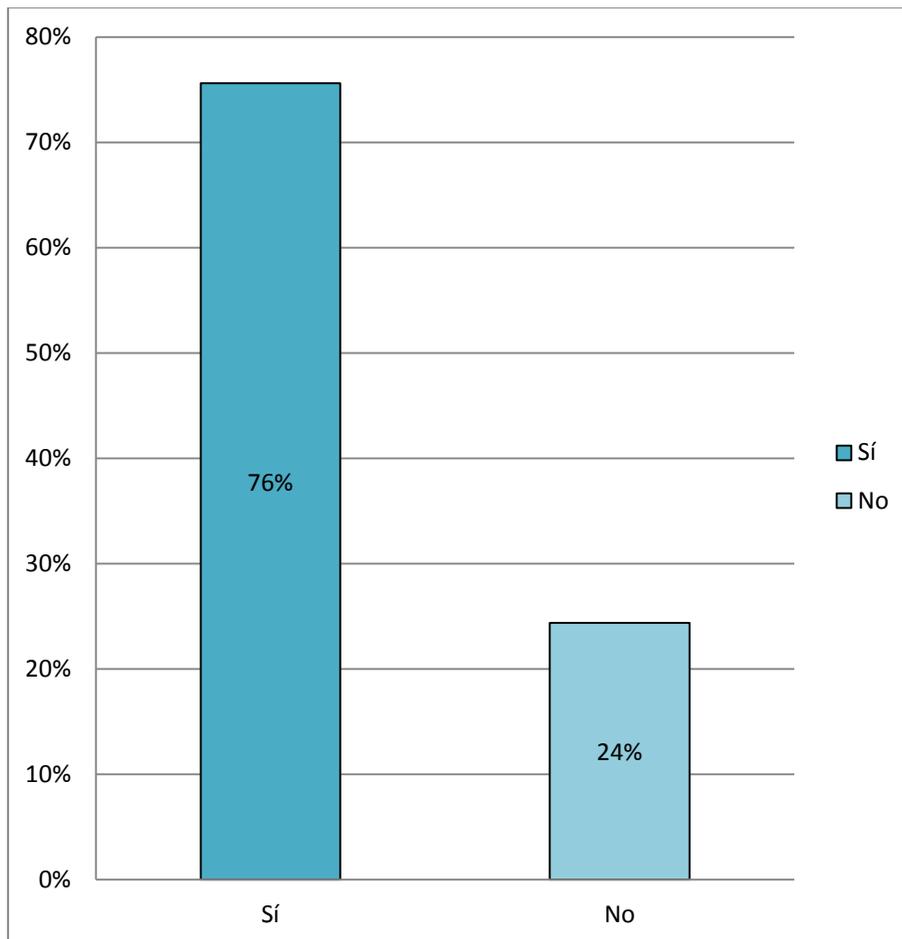
Gráfica 7. Pregunta 7.- ¿Recibir elogios y reconocimientos, son factores que considera importantes para un ambiente laboral agradable?

Según los resultados arrojados por la gráfica, para 31 docentes de una población de 41, representado por el 76%, recibir elogios y reconocimientos, es importante para generar un ambiente laboral agradable, sin embargo, para un 24%, que representa a 10 docentes de 41 elementos a los que se les aplicó el cuestionario, considera que el recibir elogios y reconocimientos no son factores importantes para crear un ambiente de trabajo agradable.



Gráfica 8. Pregunta 8.- ¿Las condiciones de trabajo que recibe dentro de su ámbito laboral son buenas y suficientes?

Para un 44% de la población, es decir 18 elementos de un universo de 41 docentes, considera que las condiciones de trabajo que recibe dentro de su ámbito laboral son buenas y suficientes, pero para el 56% restante a quien se le aplicó el cuestionario, representando a 23 elementos de 41, opinó que estas condiciones recibidas en su área de trabajo, no son buenas ni suficientes.

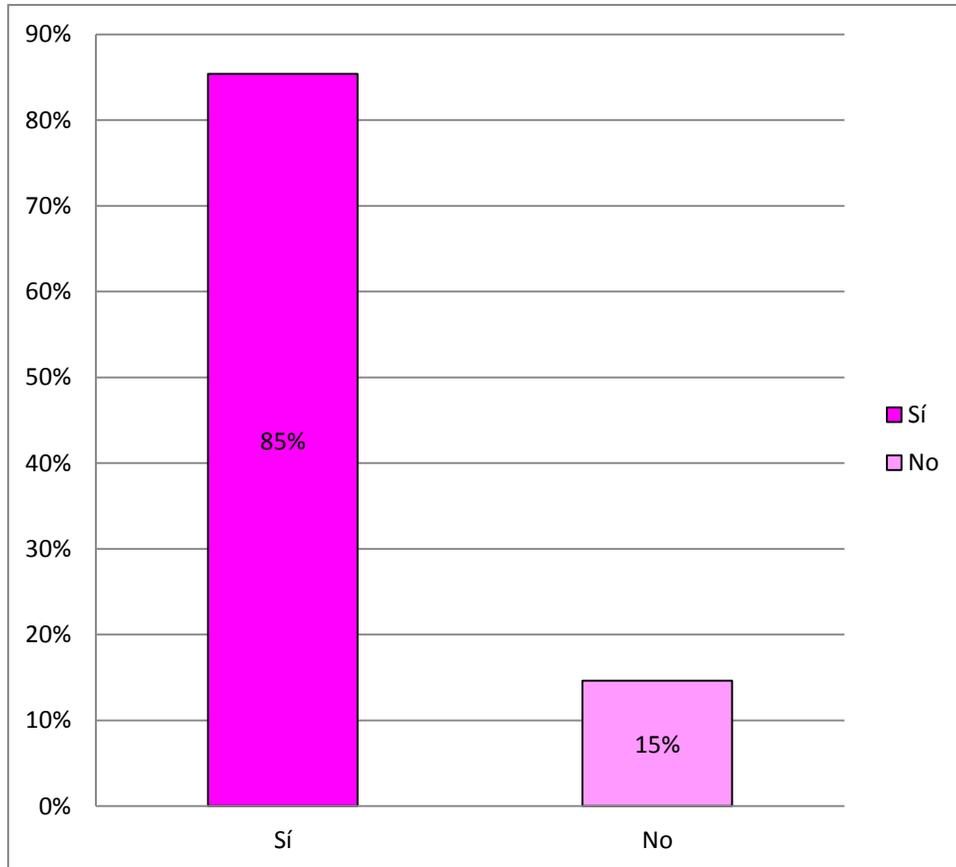


Gráfica 9. Pregunta 9.- ¿Dentro de su responsabilidad laboral, le otorgan la libertad de realizar las cosas a su modo?

Por los resultados arrojados en la gráfica se entiende que, para el 76% de la población, representando a 31 docentes de 41 elementos a los que se les aplicó el cuestionario, si le otorgan la libertad de realizar las cosas del mejor modo que este elemento considere, pero para el 24% restante, que son 10 elementos de 41, considera que no le otorgan esa libertad dentro de su responsabilidad.

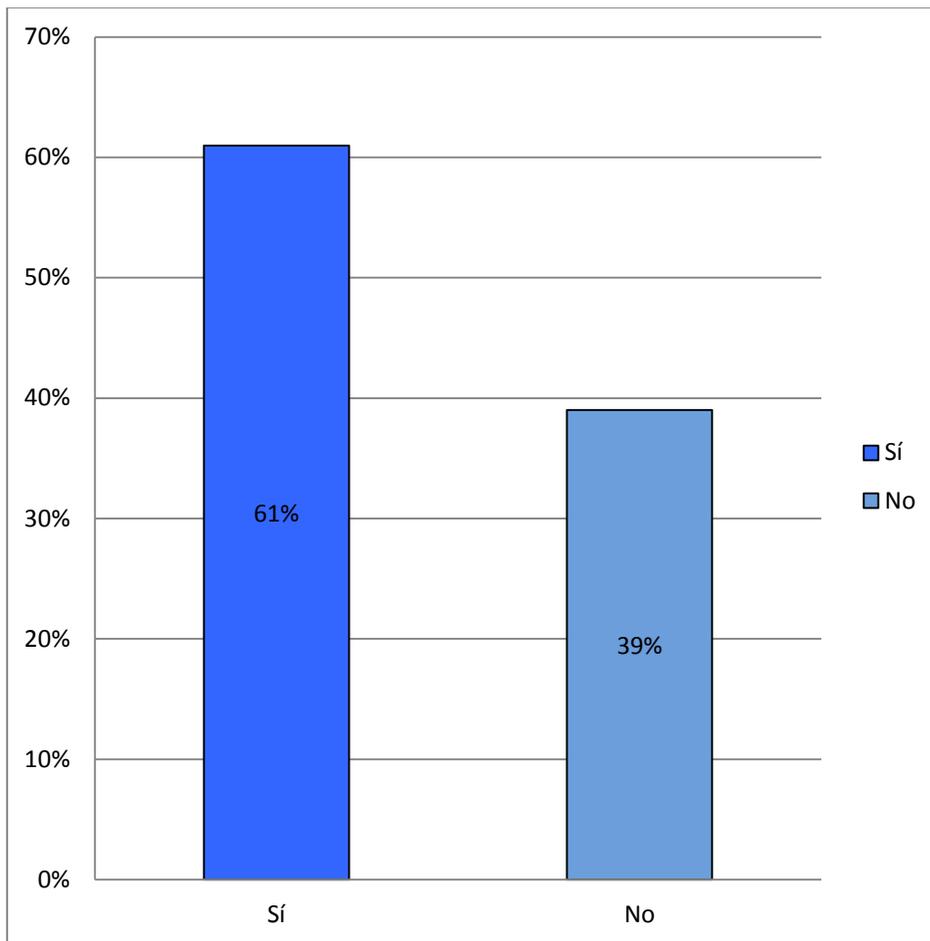
DOCENTES SECCIÓN B

En esta apartado se muestran las gráficas de los resultados obtenidos de la segunda parte del cuestionario aplicado a los docentes de la UTECI, con respecto al nivel de motivación dentro de la institución.



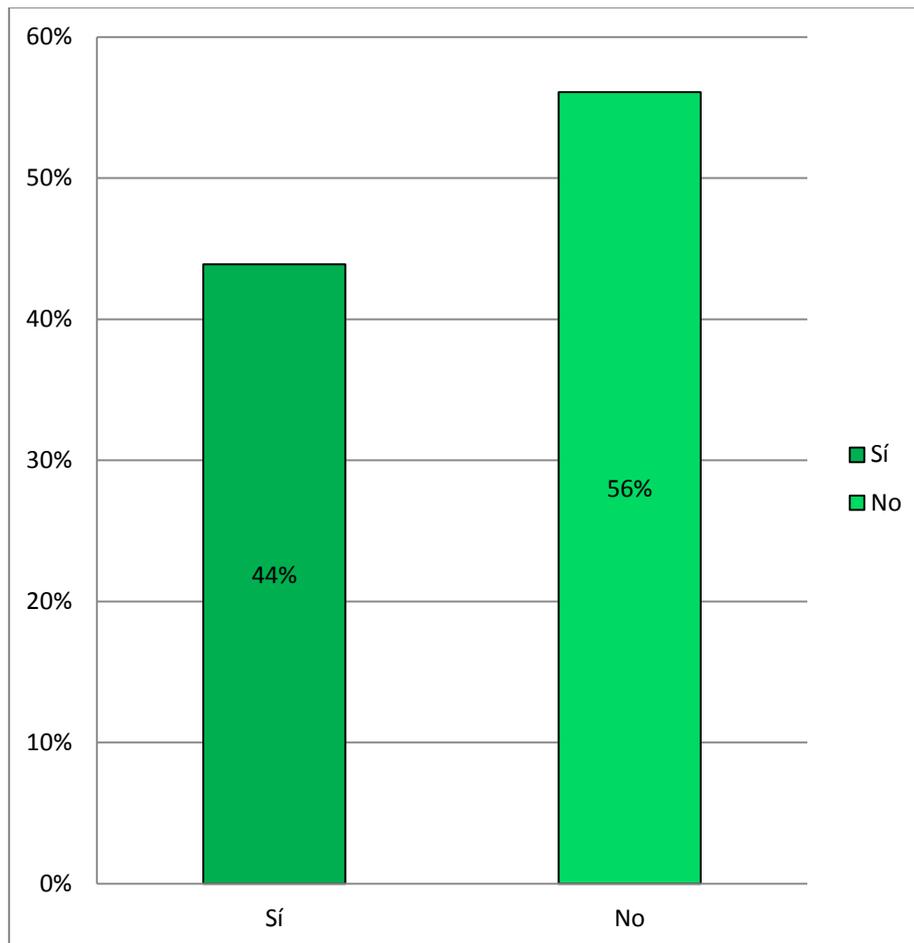
Gráfica 10. Pregunta 1.- ¿Considera necesario recibir motivación por parte de su superior o superiores?

Por los datos en la gráfica se puede interpretar que, para 35 docentes de 41 elementos a los cuales se les aplicó el cuestionario, representando por el 85% de la población, considera necesario recibir motivación por parte de su superior, o en su caso, superiores, sin embargo para el 15% restantes, que son 6 docentes de estos 41 elementos, opinan que no es necesario recibirla.



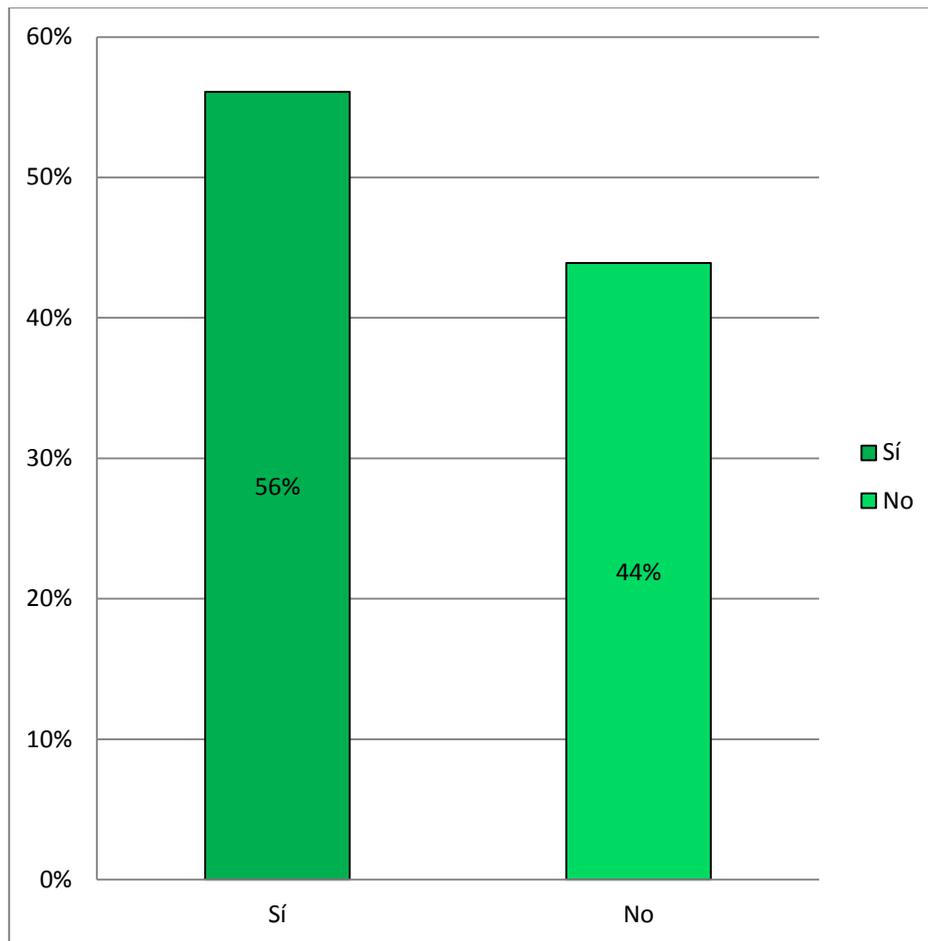
Gráfica 11. Pregunta 2.- ¿Sus compañeros de trabajo forman parte de su motivación personal?

Para un 61% de la población de los docentes, que son 25 elementos de 41 a quienes se les aplicó el cuestionario, considera que los compañeros con los que trabaja son parte importante para su propia motivación, pero para un 39 % de esta población, que representa a 16 docentes de 41, opina que sus compañeros no son parte de su motivación personal.



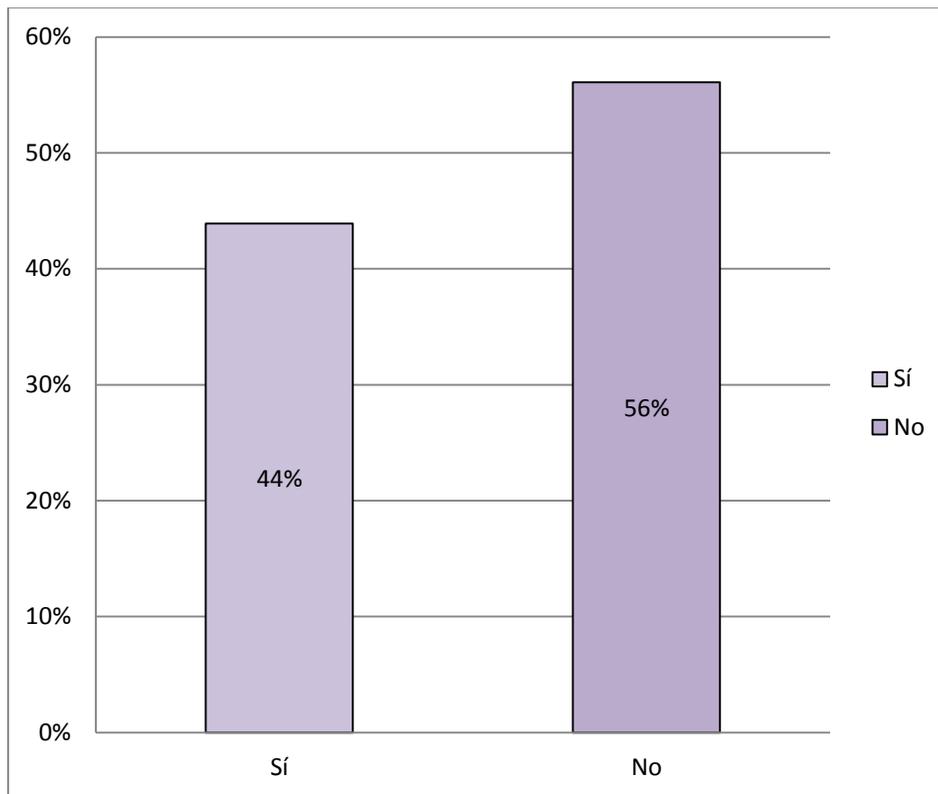
Gráfica 12. Pregunta 3.- ¿Recibe motivación por parte de su superior?

Por los resultados de la gráfica se puede entender que, aunque 18 docentes de 41, a quienes se les pidió contestar el cuestionario, lo cual representan el 44% de la población, respondieron que si reciben motivación por parte de su superior, está el 56% restante, es decir, 23 docentes de estos 41, quienes opinan que no reciben esta motivación de su superior.



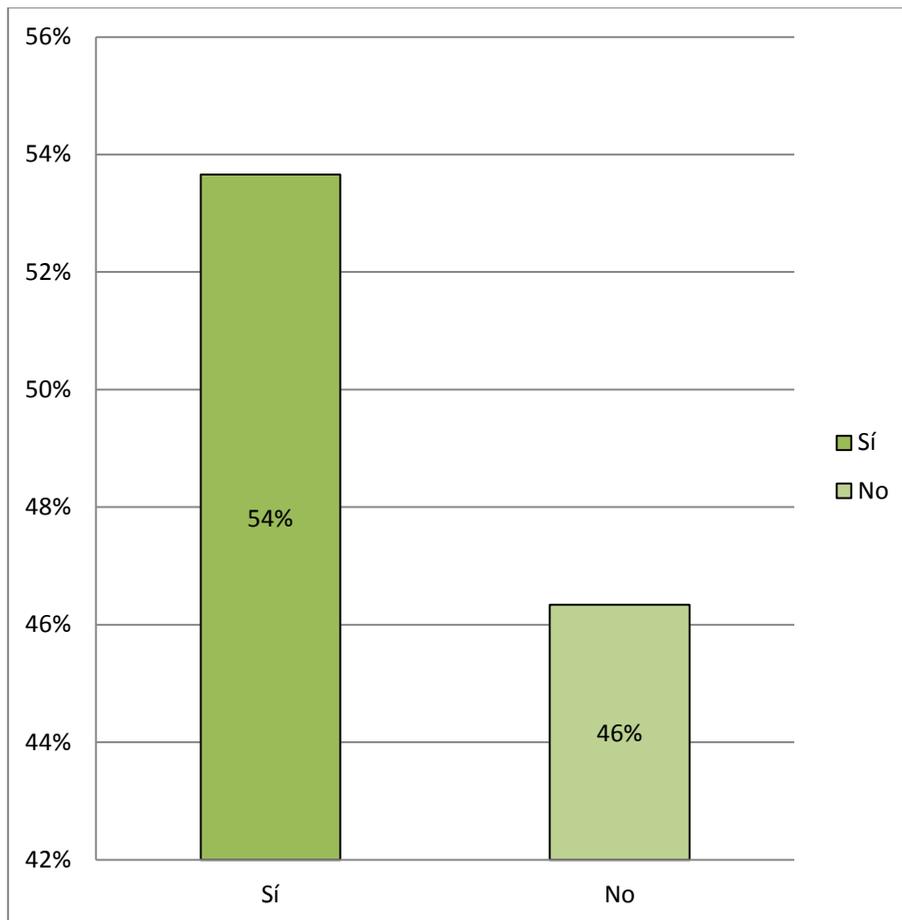
Gráfica 13. Pregunta 4.- ¿Está satisfecho con la atención que recibe de su superior o superiores?

En la gráfica se muestra que, el 56% de la población, los cuales son 23 docentes de 41 elementos, a quienes se les pidió contestar el cuestionario, está satisfecho con la atención que recibe de su superior, o superiores en su caso, mientras que los 18 docentes restantes de estos 41, representado por el 44% de la población, no se encuentra satisfecho con esa atención que recibe.



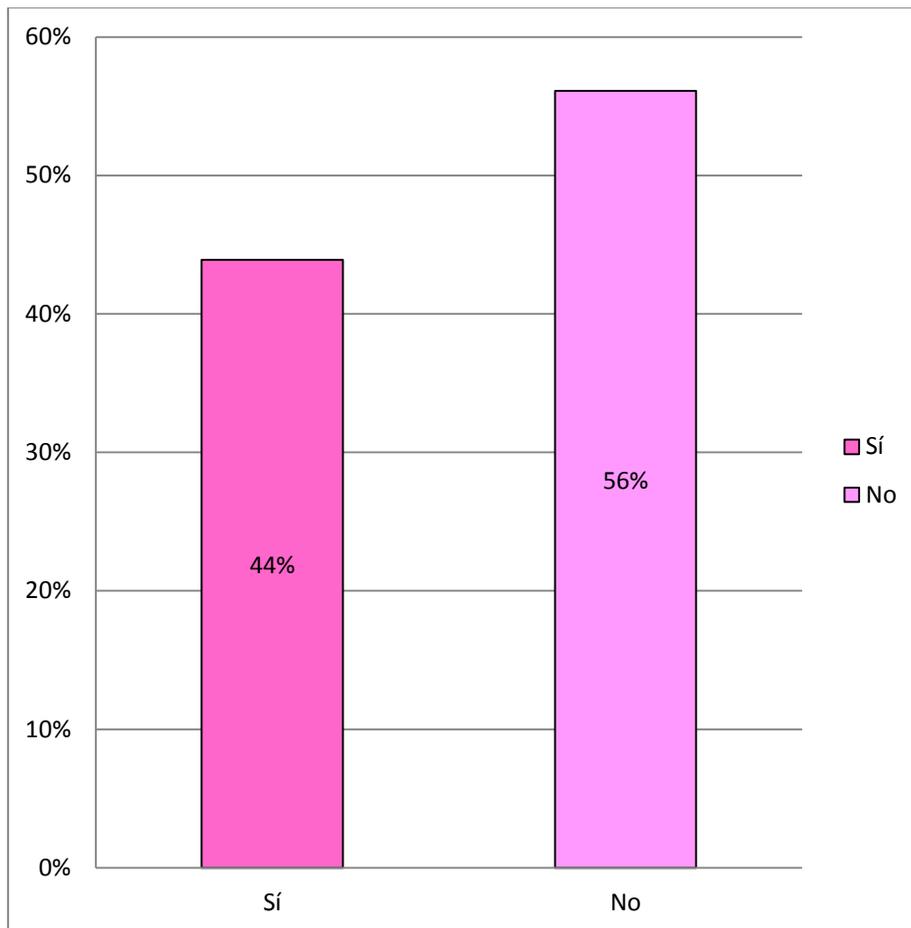
Gráfica 14. Pregunta 5.- ¿Recibe elogios y reconocimiento de su superior o superiores?

En la opinión de los encuestados, los resultados arrojados por la gráfica muestran que el 44% de la población, representando 18 docentes de 41, a quienes se les pidió contestar el cuestionario, recibe elogios y reconocimientos por parte de su superior o superiores, sin embargo, el 56% restante, es decir 23 elementos de estos 41 docentes, opina que no reciben estos elogios y reconocimientos que los demás reciben.



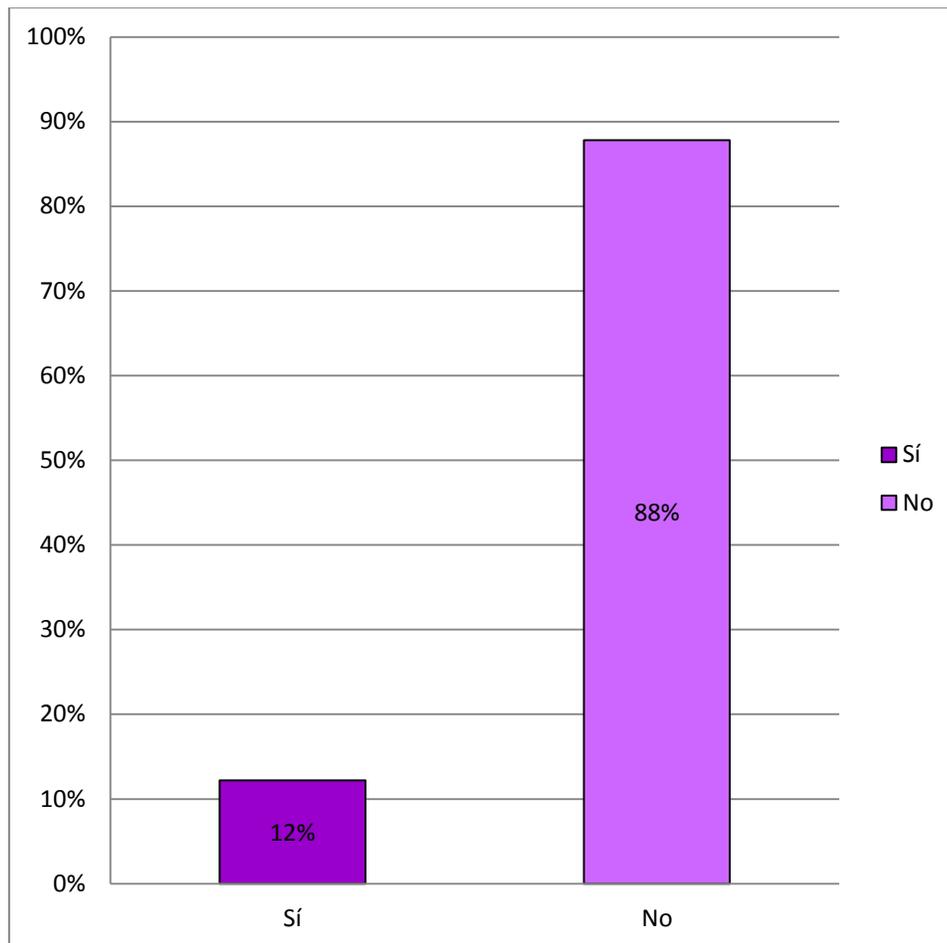
Gráfica 15. Pregunta 6.- ¿Su superior le anima y sugiere nuevas formas de desempeño de su trabajo?

Por los resultados de la gráfica se entiende que, el 54% de la población, es decir, 22 docentes de 41 elementos, quienes presentaron el cuestionario, opinan que su superior si les anima y les da sugerencias para mejorar su desempeño, sin embargo un restante de 19 docentes de estos 41, representado por el 46%, considera que no existe ánimo ni sugerencias por parte de su superior para realizar un mejor trabajo.



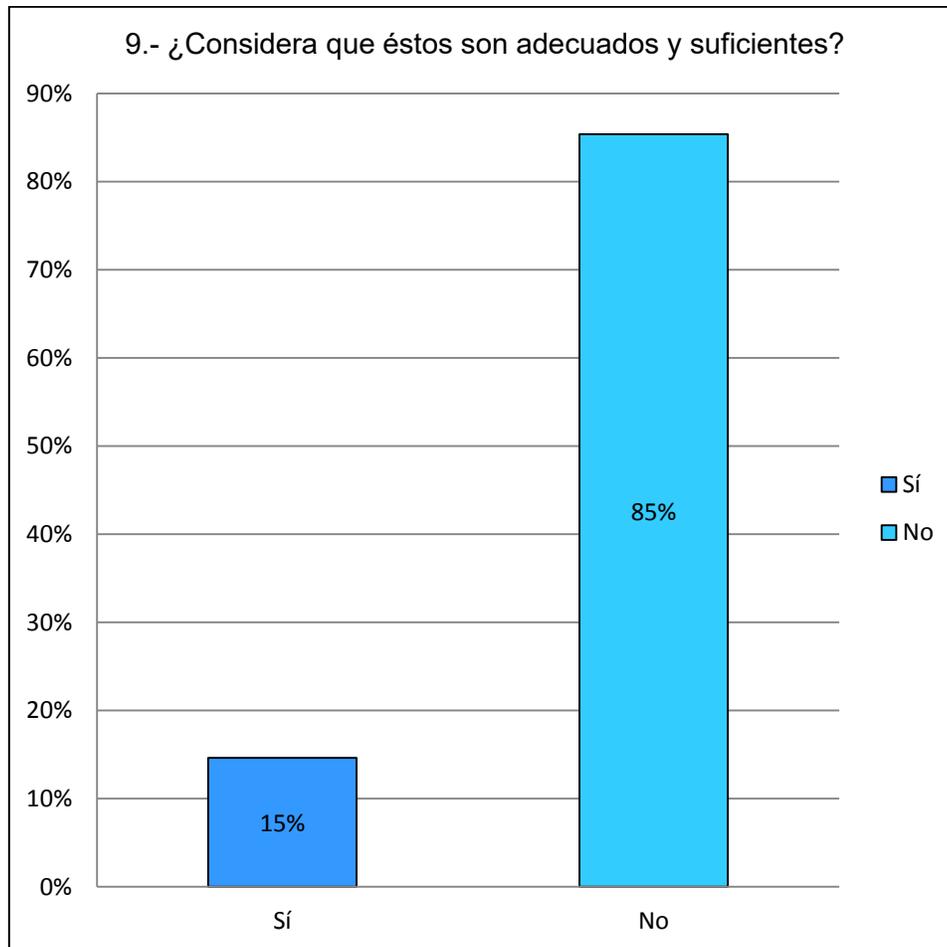
Gráfica 16. Pregunta 7.- ¿Le permiten mantenerse informado sobre la situación de la organización?

Según los datos de la gráfica, aunque para el 44% de los docentes de la institución, que representa a 18 elementos de 41, quienes presentaron el cuestionario, consideran que si se les permite mantenerse informado sobre la situación presente en la universidad, el 56% restante, es decir, 23 docentes de 41, opina lo contrario, que no se les permite estar informado de la situación de la institución.



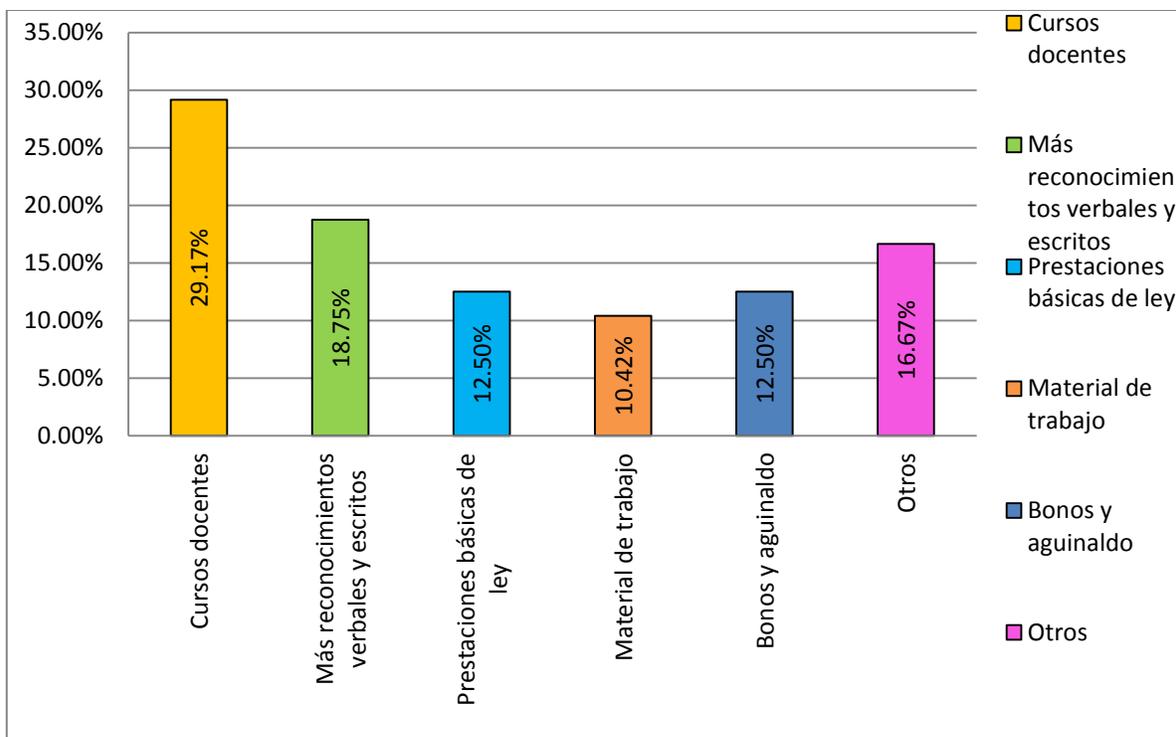
Gráfica 17. Pregunta 8. ¿Considera que el sueldo o salario y condiciones laborales que percibe son el principal agente motivador?

Según los resultados arrojados por la gráfica, se entiende que el 12%, es decir, 5 docentes de 41, considera que el sueldo o salario percibido y las condiciones laborales bajo las cuales trabaja, son el principal agente motivador, sin embargo el 88% restante, los cuales son 36 docentes de estos 41, considera que el sueldo y las condiciones de trabajo otorgadas por la universidad no son el principal agente motivador para ellos.



Gráfica 18. Pregunta 9.- ¿Considera que éstos son adecuados y suficientes?

La gráfica muestra que el 15% de la población, es decir 6 elementos docentes de 41, a quienes se les pidió contestar el cuestionario, considera que el sueldo y las condiciones de trabajo que reciben dentro de la institución son las adecuadas y suficientes, pero para el 85% restante, que representa 35 docentes de estos 41, opina que no son adecuados y tampoco suficientes.

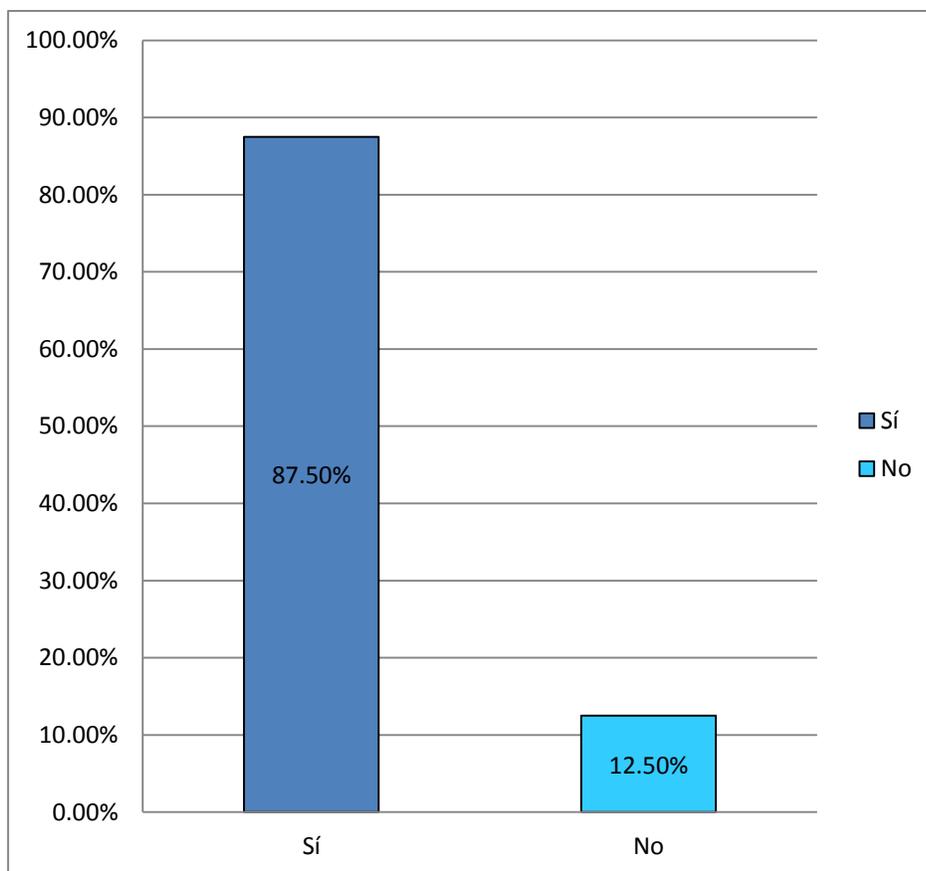


Gráfica 19. Preguntado 10.- ¿Qué tipo de motivadores, aparte de un mejor sueldo, considera que se deben proporcionar por parte de la Institución?

Los datos en la gráfica revelan que el mayor porcentaje de la población, es decir el 29.17% de la población docente, considera que los cursos o capacitaciones hacia ellos serían un tipo de motivador que debería proporcionar la institución, mientras que el 18.75% de los mismos, dice requerir de más reconocimientos verbales y escritos, por otro lado, el 12.50% de los docentes a quienes se les pidió contestar el cuestionario, mencionan las prestaciones básicas de ley como un tipo de motivador extra a recibir por parte de la universidad, por su parte el 10.42% de los docentes, piden como otro tipo de motivador, material de trabajo suficiente y necesario para impartir sus clases, además el 12.50% de la población docente que contestó el cuestionario mencionan el aguinaldo y los bonos como un extra para su motivación y el 16.67% de la población restante, mencionan otros tipo de motivadores como lo son fomentar la convivencia entre el personal, activar el contacto humano, además de recibir más atención por parte del superior o los superiores. Aunque todos coinciden con que el aumento de sueldo es un factor fundamental y efectivo para mantener una mayor motivación entre en personal de la UTECI.

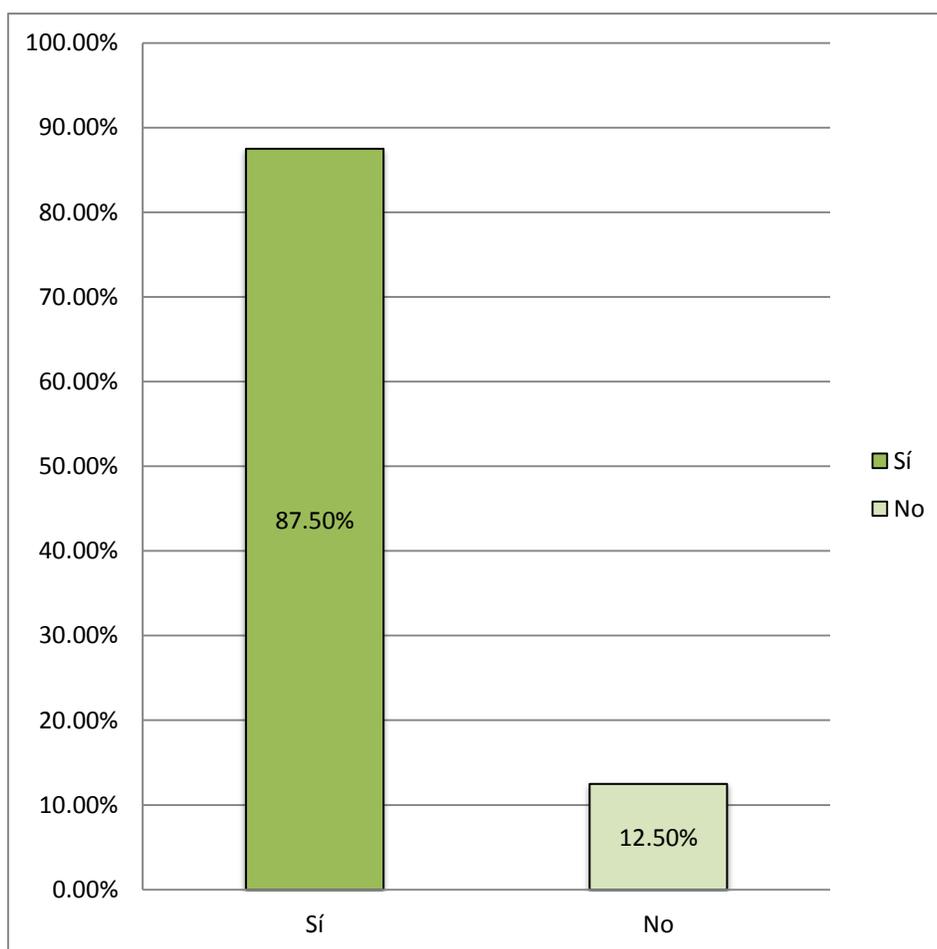
Directores Académicos SECCIÓN A

En este apartado se muestran los resultados gráficos de la primera parte del cuestionario, aplicado a los directores académicos y personal administrativo de la UTECI, con referencia al nivel de liderazgo.



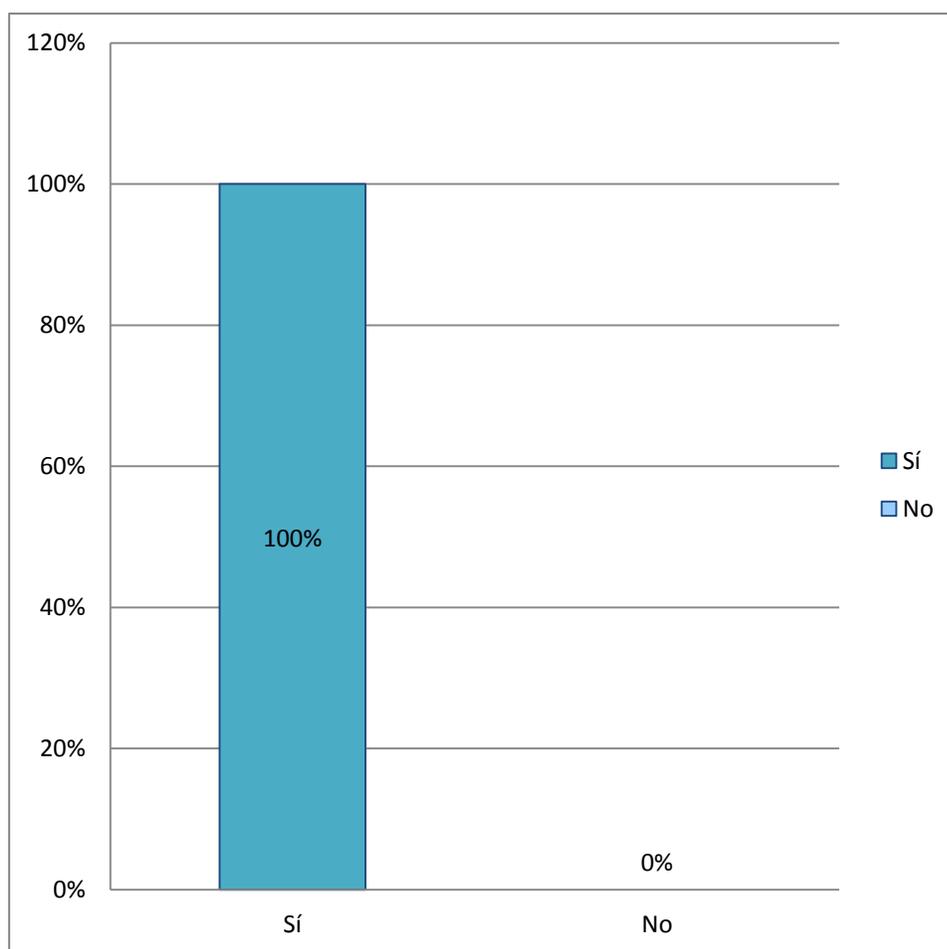
Gráfica 20. Pregunta 1.- Al estar a cargo de un grupo de personas, ¿estaría dispuesto a delegarles responsabilidades sobre asuntos relacionados con su desempeño laboral?

Los datos que arroja la gráfica muestran que, para el 87.5% de los directores académicos y personal administrativo, que son 7 de 8 elementos, declaran que si están dispuestos a delegar responsabilidades a las personas que están a su cargo, sin embargo para la única persona restante que equivale al 12.5% de esta población, considera no está dispuesto a hacerlo.



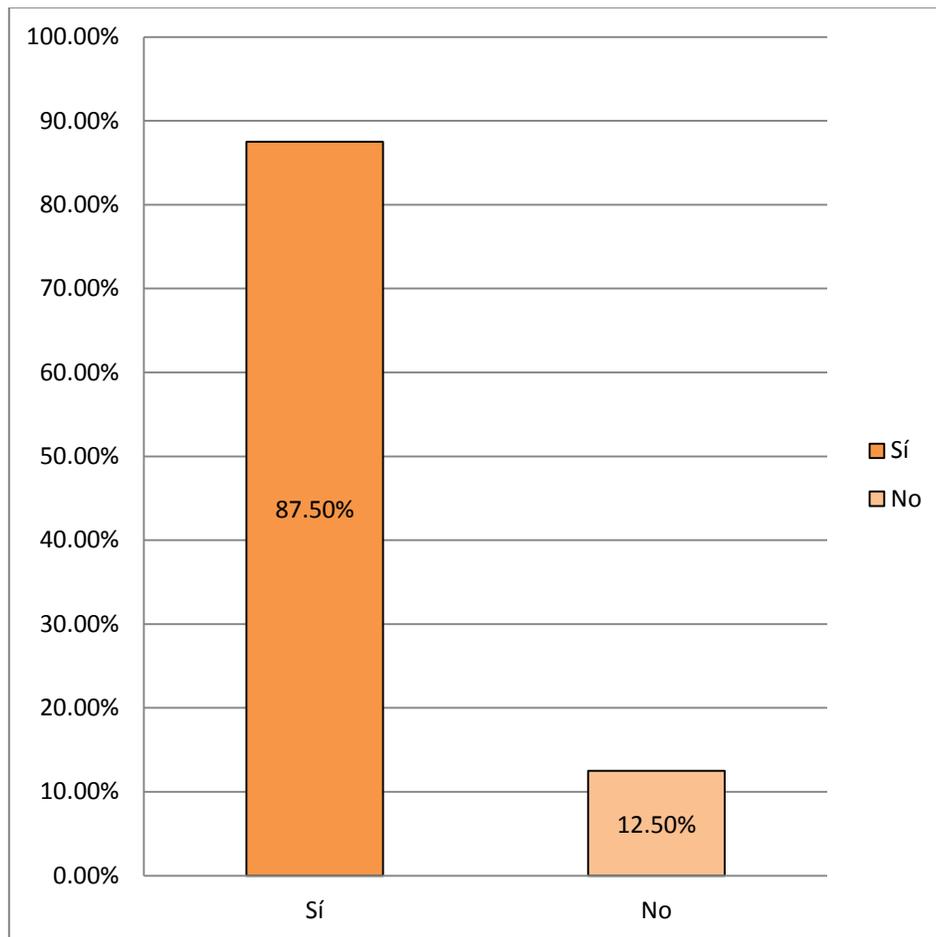
Gráfica 21. Pregunta 2.- ¿Está dispuesto a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y las lleven a cabo?

Al igual que en la gráfica anterior, el 87.5% de los Directores Académicos, que son 7 de 8 elementos, están dispuestos a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y además que las lleven a cabo, por el contrario solo una persona de estas 8, representando el 12.5% de la población no están dispuestos a hacer que los demás escuchen sus sugerencias y tampoco a que las lleven a cabo.



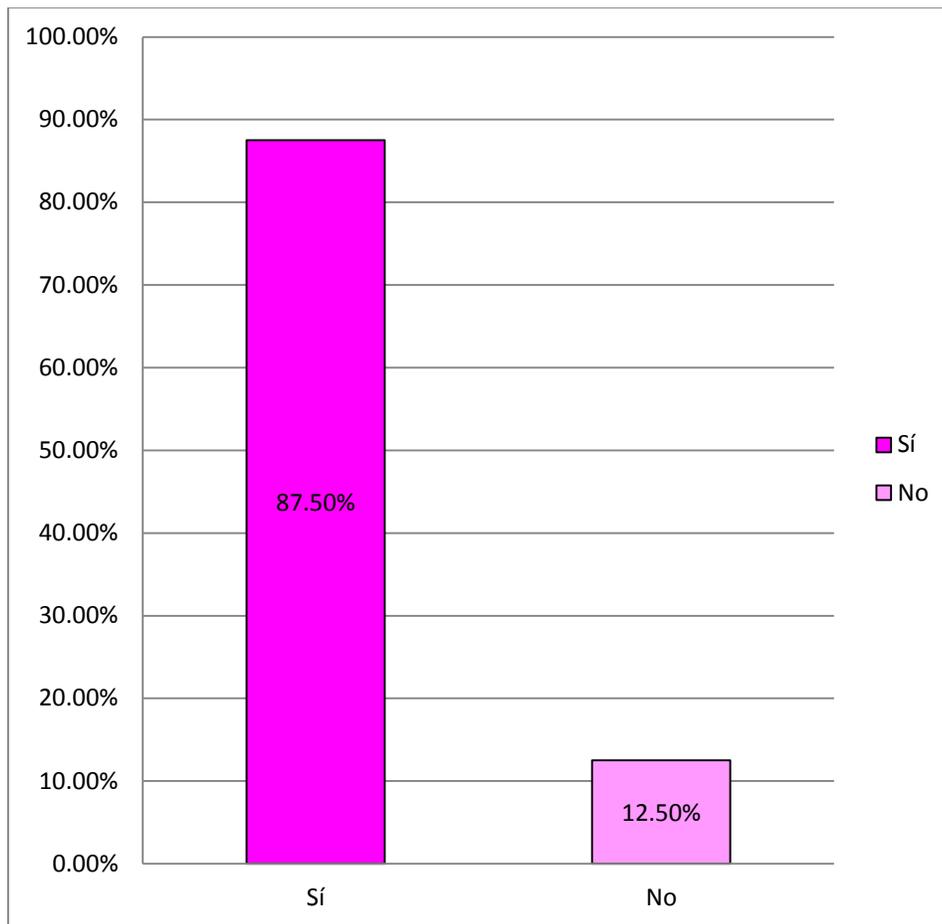
Gráfica 22. Pregunta 3.- ¿Disfruta trabajar con las personas y ayudarles a alcanzar sus metas?

Por los datos en la gráfica, puede interpretarse automáticamente que el 100% de la población de los directores académicos y personal administrativo, que son los 8 de 8 elementos respondieron que si disfrutaban de trabajar con las personas y además ayudarles a alcanzar sus metas, 0% de la población, es decir que, ninguno de los elementos dio respuesta negativa a esta pregunta.



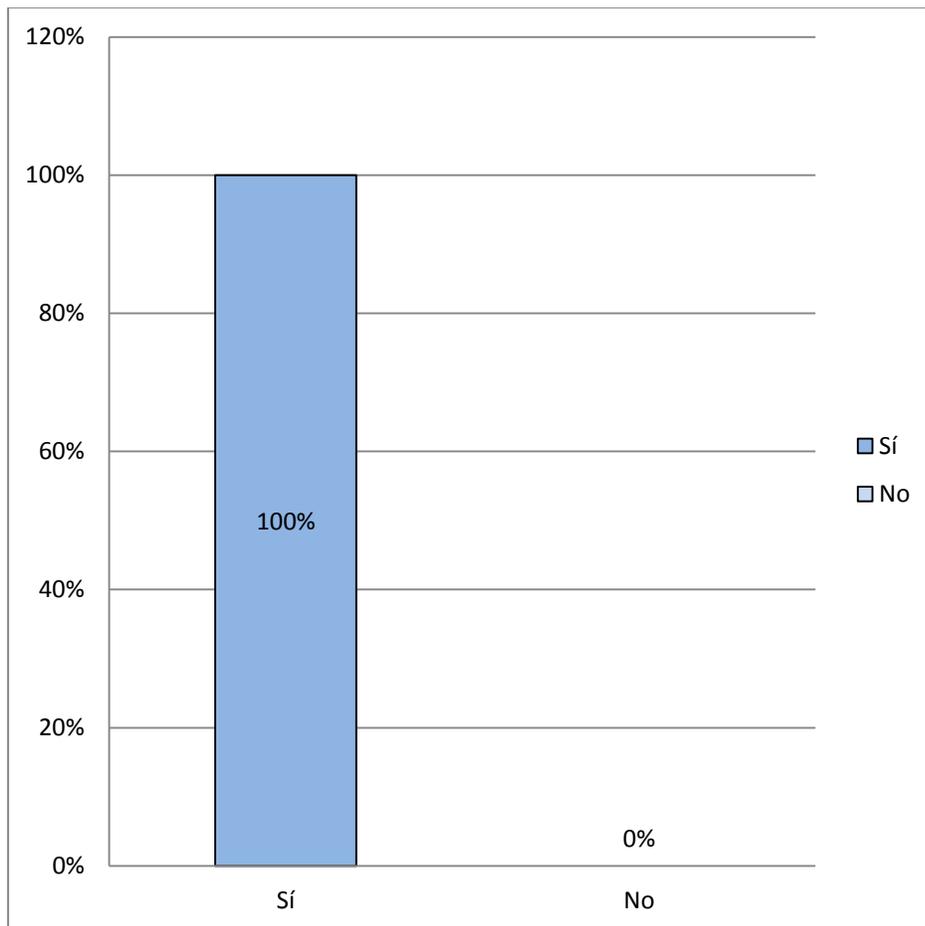
Gráfica 23. Pregunta 4.- ¿Está satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa actualmente?

Por los resultados de la gráfica se entiende que, el 87.5% de los directores académicos y personal administrativo, que representa a 7 de 8 elementos, está satisfecho con el puesto que actualmente desempeña, sin embargo 1 de estos 8 elementos, representado por el 12.5%, no están muy satisfechos con el puesto que ocupan actualmente, la mayoría de ellos está conforme.



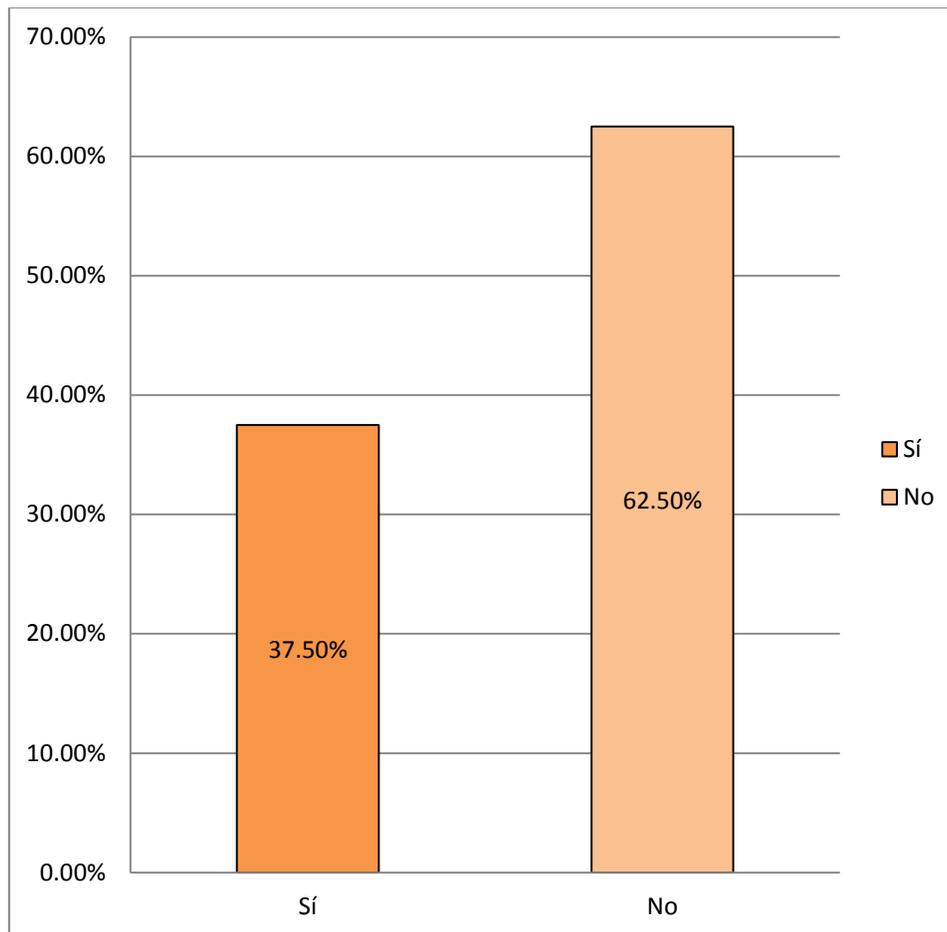
Gráfica 24. Pregunta 5.- ¿Considera importante ser un jefe que trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias?

Interpretando los datos de la gráfica, se puede decir que el 87.5% de los directores académicos y personal administrativo, que son 7 de 8 de estos elementos, considera importante ser un jefe que trate a todos los integrantes de la institución por igual sin importar las circunstancias en las que se encuentren, pero para 1 de estos 8, no es importante considerar las circunstancias.



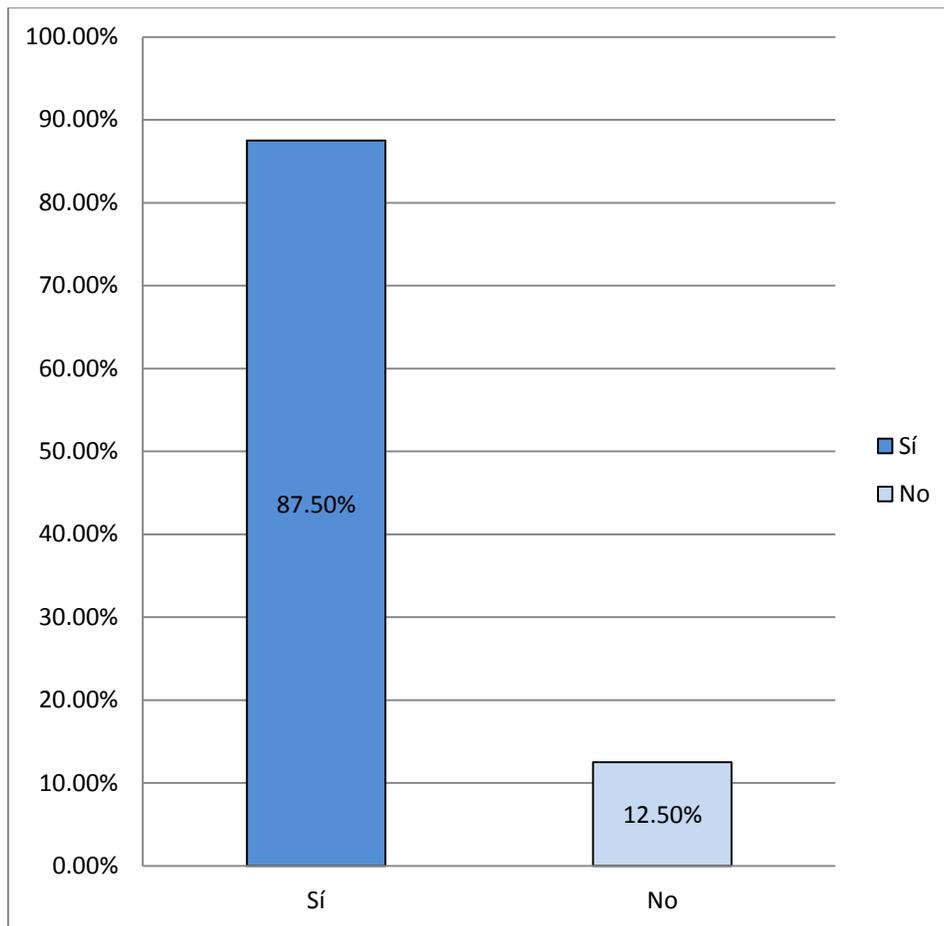
Gráfica 25. Pregunta 6.- ¿Dar elogios y reconocimientos, son factores que considera importantes para un ambiente laboral agradable?

Dar elogios y reconocimientos, son factores que el 100% de los directores académicos de la institución, que son 8 de 8 elementos, considera importantes para generar un ambiente laboral agradable, ninguno de ellos, es decir el 0% de la población consideró lo contrario.



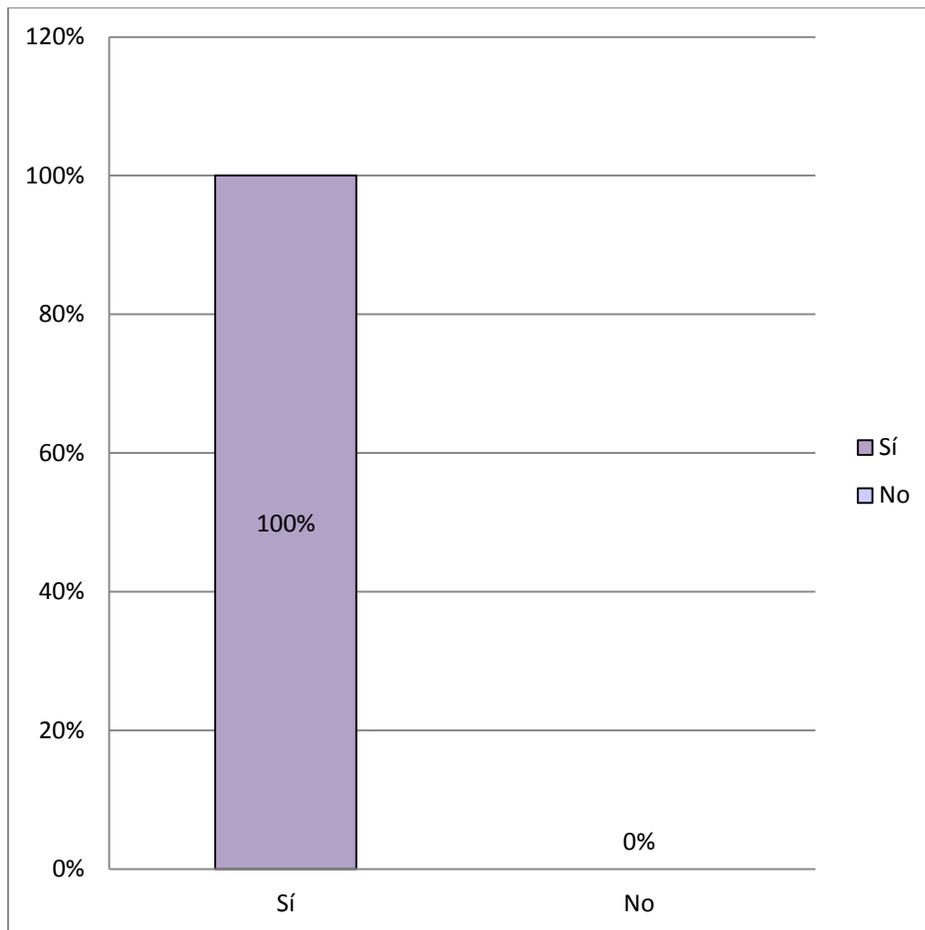
Gráfica 26. Pregunta 7.- ¿Considera que las condiciones de trabajo que otorgan dentro de la institución son buenas y suficientes para todos sus integrantes?

Las condiciones de trabajo que la institución otorga, para el 37.5% de la población, lo que equivale a 3 de 8 directores académicos y personal administrativo, considera que son buenas y suficientes para todos los integrantes de la universidad, sin embargo el 62.5%, que representa a 5 de estos 8 elementos, opina que no lo son.



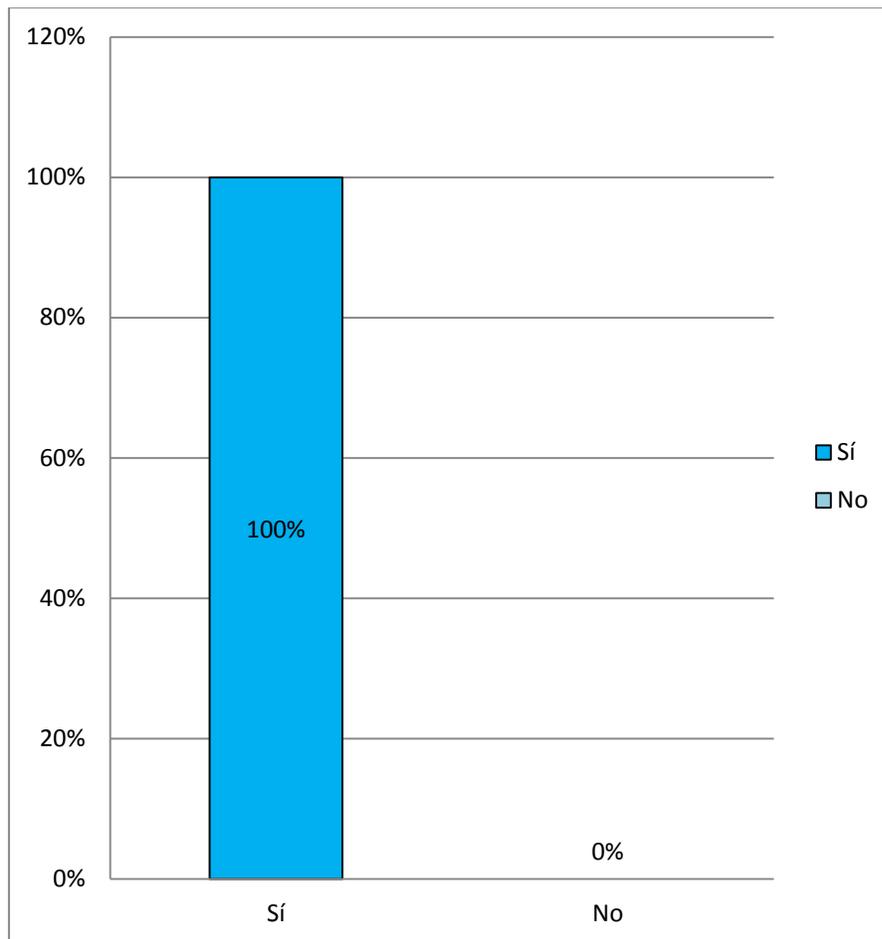
Gráfica 27. Pregunta 8.- ¿Dentro de su responsabilidad laboral que otorga, proporciona también la libertad de que se realicen las cosas a modo de cada integrante que lo desempeña?

Por los resultados arrojados en la gráfica, se entiende que, el 87.5% de la población, que representa a 7 de 8 directores académicos y personal administrativo, dice que si proporciona la libertad a cada integrante de la institución para que desempeñe sus actividades a su propio modo, pero el 12.5% restante que son 1 de estos 8 elementos, dentro de su responsabilidad laboral, no lo hace.



Gráfica 28. Pregunta 9.- ¿Otorga la libertad, a quienes están a su cargo, de poder superarse y estar actualizados en las labores que desempeñan?

De los datos en la gráficas puede entenderse que todos los directores académicos de la universidad, es decir el 100% de ellos que representa a 8 de 8 elementos, permiten a sus subalternos a mantenerse actualizados en las labores que desempeñan, además de dejarlos superarse ya sea para su desempeño laboral o profesional, lo que por obviedad quiere decir que ninguno de los elementos, es decir, el 0% no otorga esta libertad.

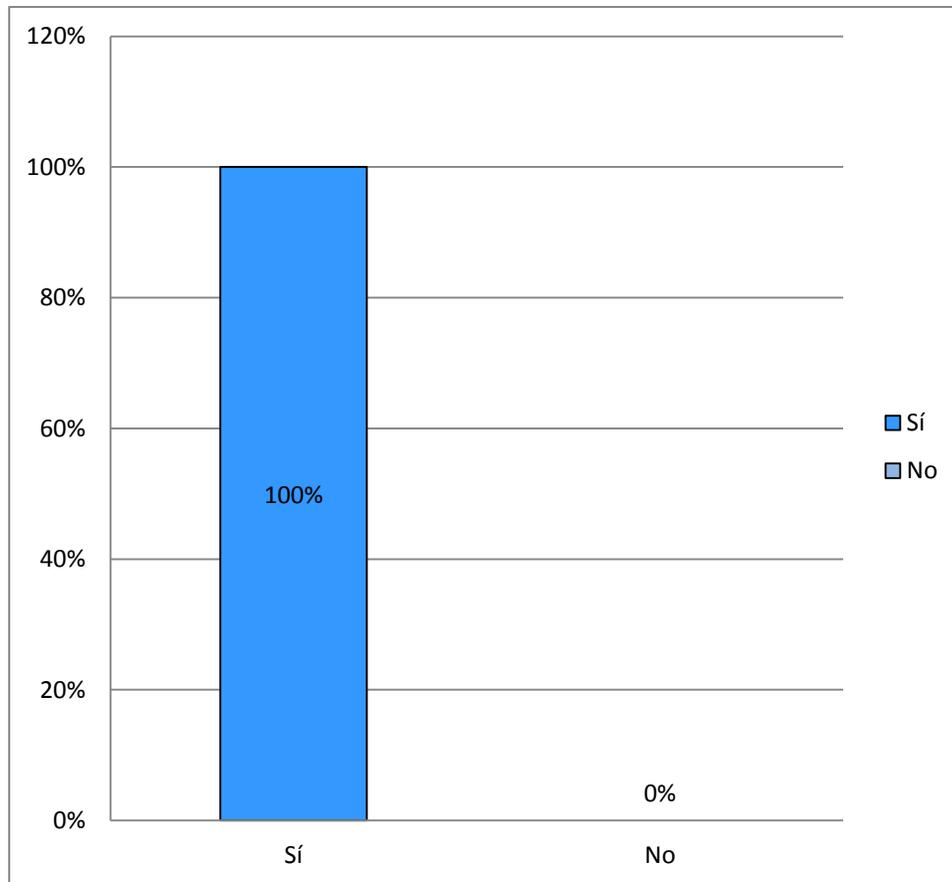


Gráfica 29. Pregunta 10.- ¿Escucha las sugerencias de sus subalternos con atención?

Según los resultados en esta gráfica, el 100% de los directores académicos y personal administrativo, que representa a 8 de 8 elementos, dice que si escuchan con atención las sugerencias que sus subalternos les dan, por lo tanto, ninguno de ellos, el 0%, no escucha sus sugerencias.

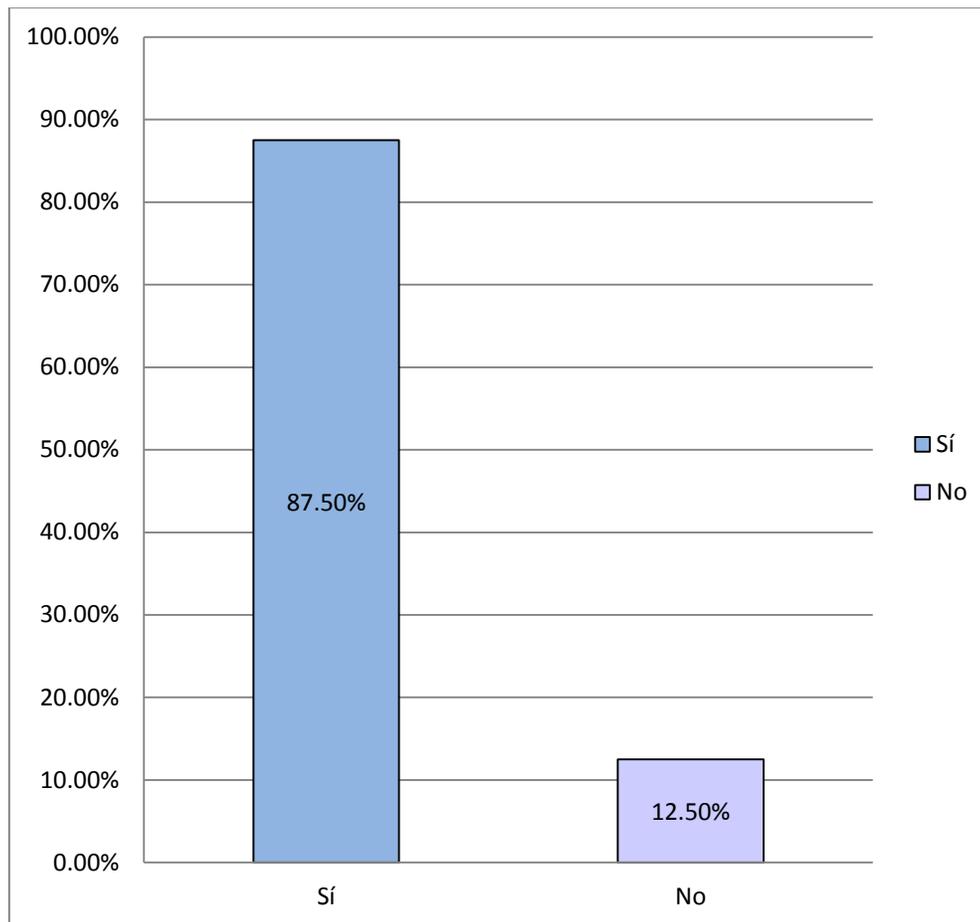
DIRECTORES ACADÉMICOS SECCIÓN B

En este apartado se muestran los resultados gráficos de la segunda parte del cuestionario, aplicado a los directores académicos y personal administrativo de la UTECI, con referencia al nivel de motivación.



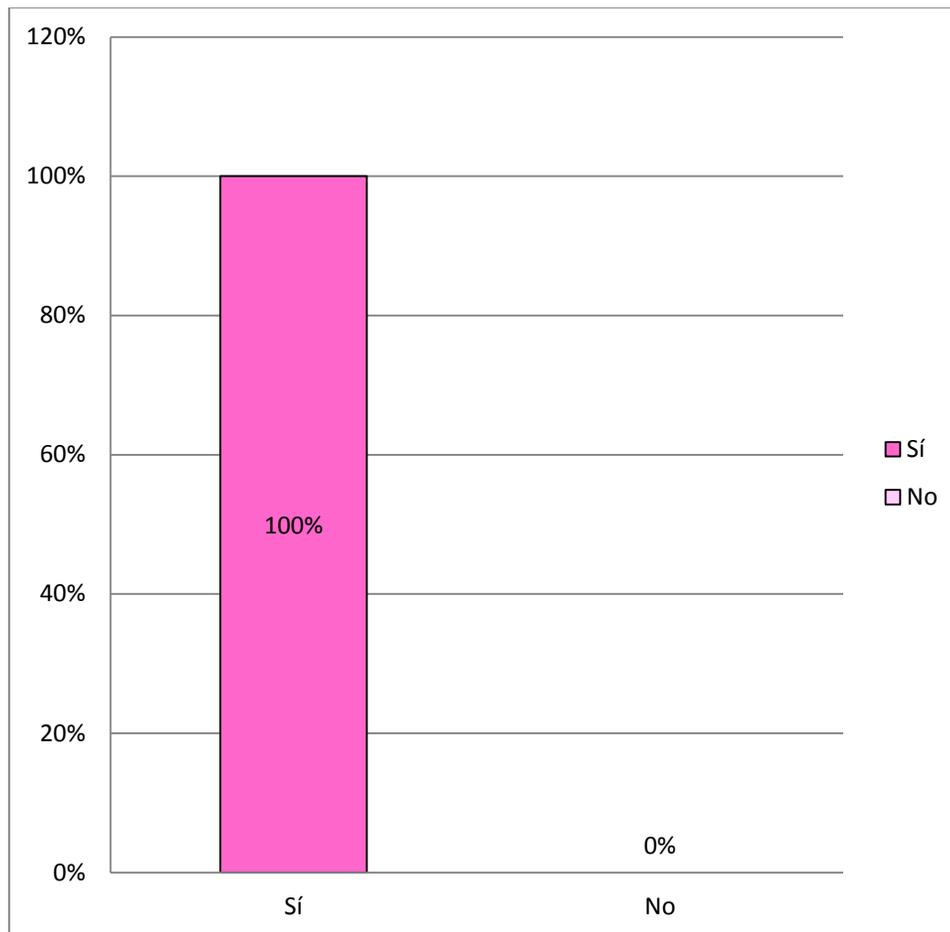
Gráfica 30. Pregunta 1.- ¿Considera necesario dar motivación a los integrantes de la organización que están a su cargo?

En base a los resultados que muestra la gráfica, se entiende que, el 100% de los directores académicos de la universidad, es decir 8 de 8 elementos, consideran necesario que los integrantes de la misma reciban motivación, suficiente, de su parte, 0% de esta población opinó lo contrario.



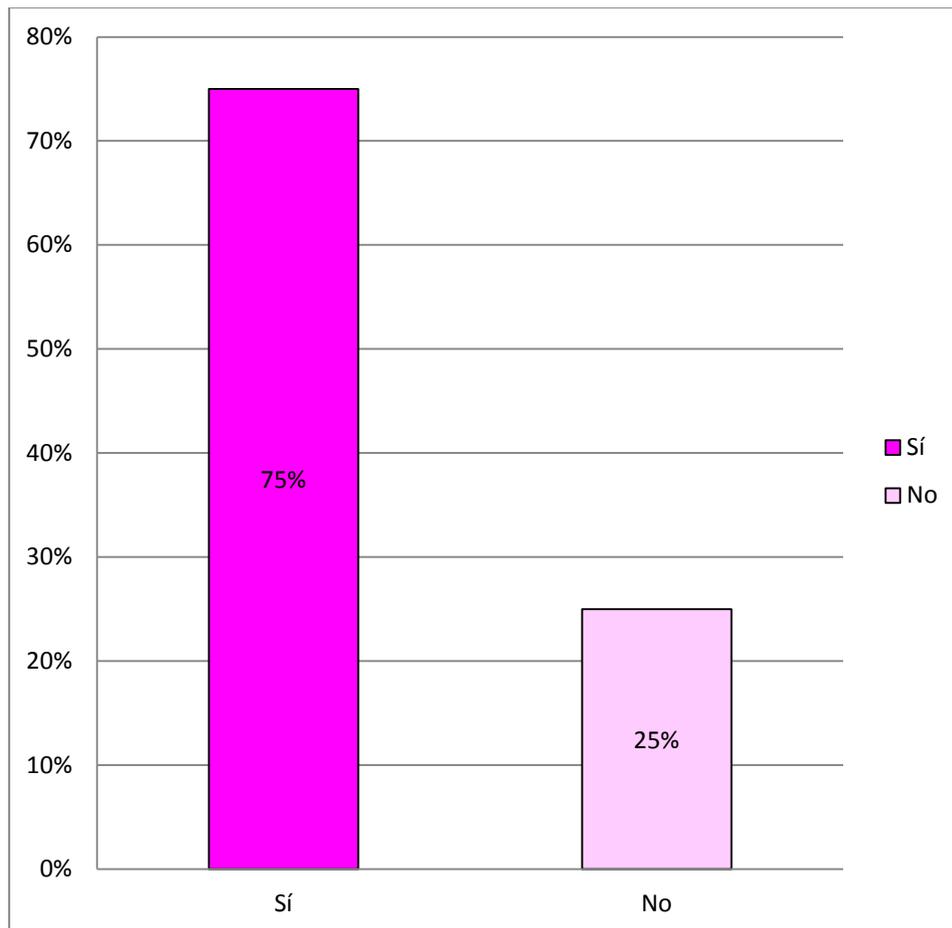
Grafica 31. Pregunta 2.- ¿Sus compañeros de trabajo forman parte de su motivación personal?

Según los datos en la gráfica, el 87.5% de la población, que son 7 de 8 directores académicos y personal administrativo de la UTECI, opina que sus compañeros de trabajo si forman parte de su motivación personal, sin embargo 1 de estos 8 elementos, representado por el 12.5% de la población, considera que sus compañeros no son parte de su motivación.



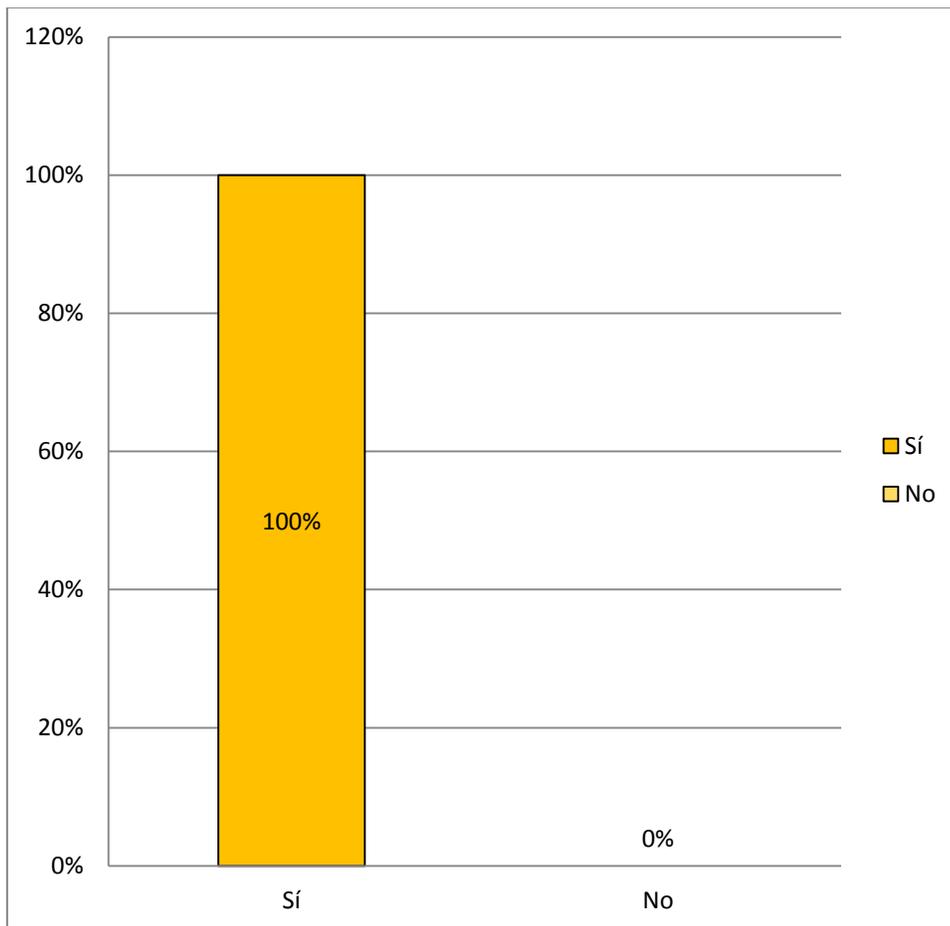
Gráfica 32. Pregunta 3.- ¿Otorga motivación a las personas que dependen, laboralmente, de usted?

Por los resultados proporcionados en la gráfica, se puede decir que absolutamente todos, es decir el 100% de los directores académicos y personal administrativo de la universidad, que son 8 de 8 elementos, dicen otorgar la motivación, que necesitan, a sus subalternos, ninguno de ellos, el 0% lo pasa por alto.



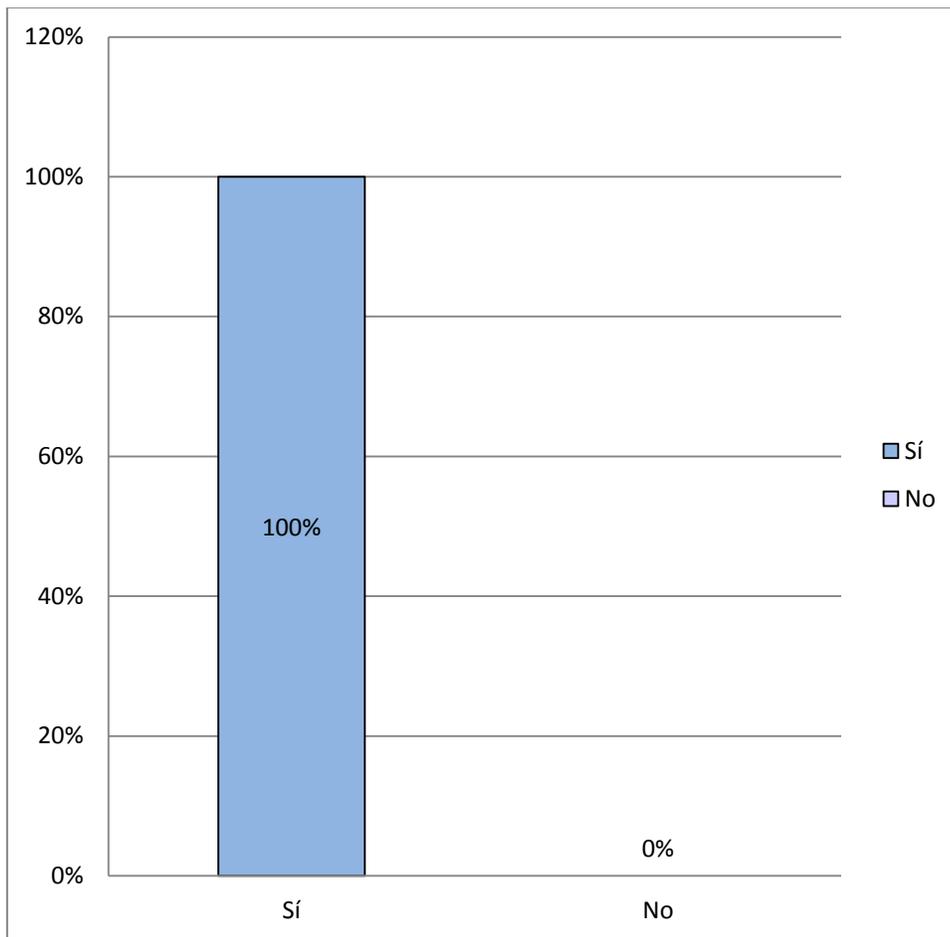
Gráfica 33. Pregunta 4.- ¿Está satisfecho con la atención que recibe de su superior o superiores?

Según los datos en la gráfica, el 75% de los directores académicos y personal administrativo de la universidad, que representa 6 de 8 elementos, dicen si estar satisfechos con la atención que reciben de su superior o superiores, mientras que el 25% restante, es decir, 2 de estos 8 elementos, no están satisfechos.



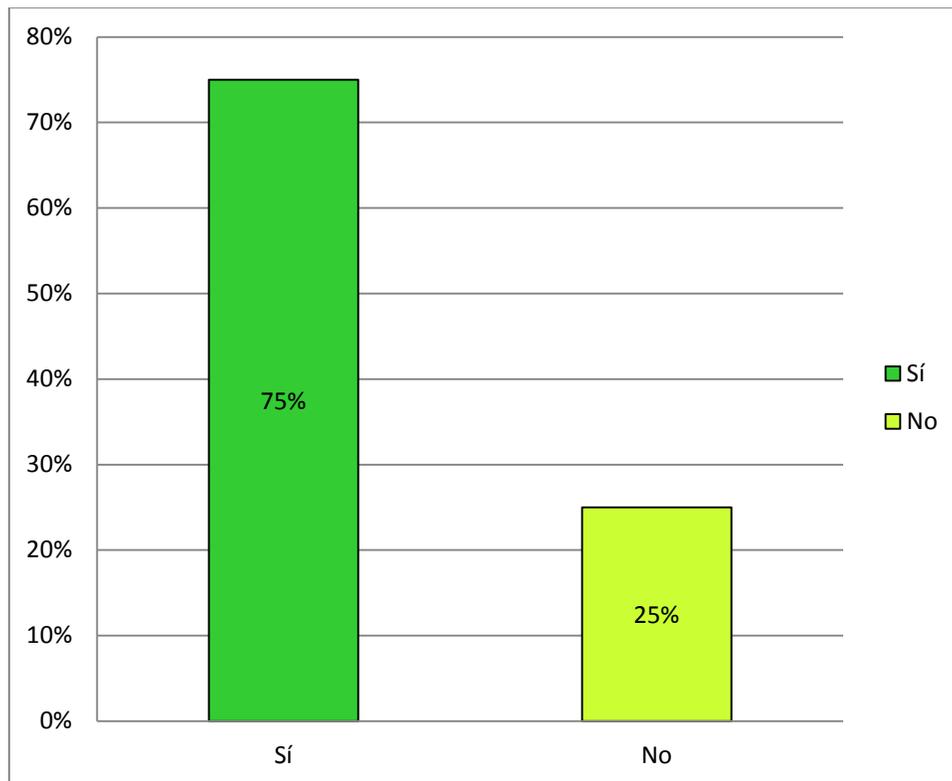
Gráfica 34. Pregunta 5.- ¿Da elogios y reconocimientos a las personas que realizan bien su trabajo?

Lo que da a entender la gráfica es que, el 100% de los directores académicos y personal administrativo de la UTECI, que representa a 8 de 8 personas, consideran dar elogios y reconocimientos a las personas que realizan bien su trabajo, así que por obviedad, ninguno de ellos, es decir el 0%, no los da.



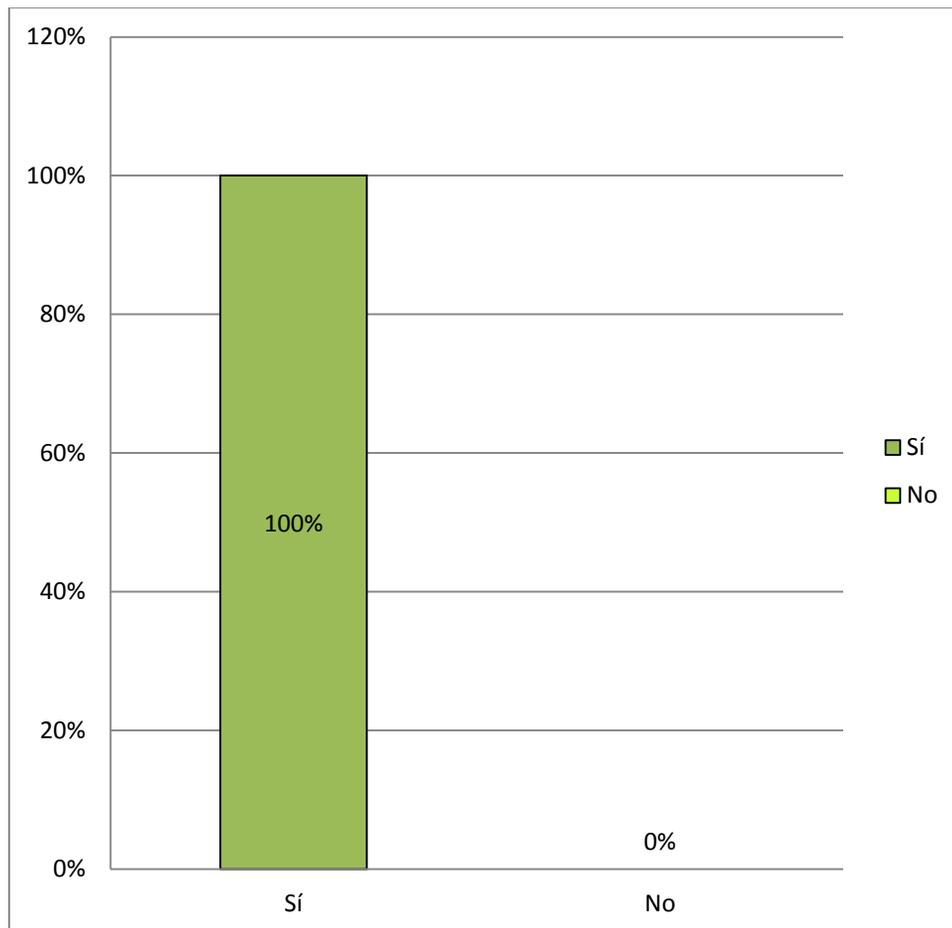
Gráfica 35. Pregunta 6.- ¿Usted anima y sugiere nuevas formas de desempeño de actividades?

Según los resultados, el 100% de la población directiva académica y personal administrativo, que representa a 8 de 8 elementos, dice que sí anima y sugiere nuevas formas de desempeño de actividades a quien lo requiera, ninguno de ellos, es decir el 0% de la población considera lo contrario.



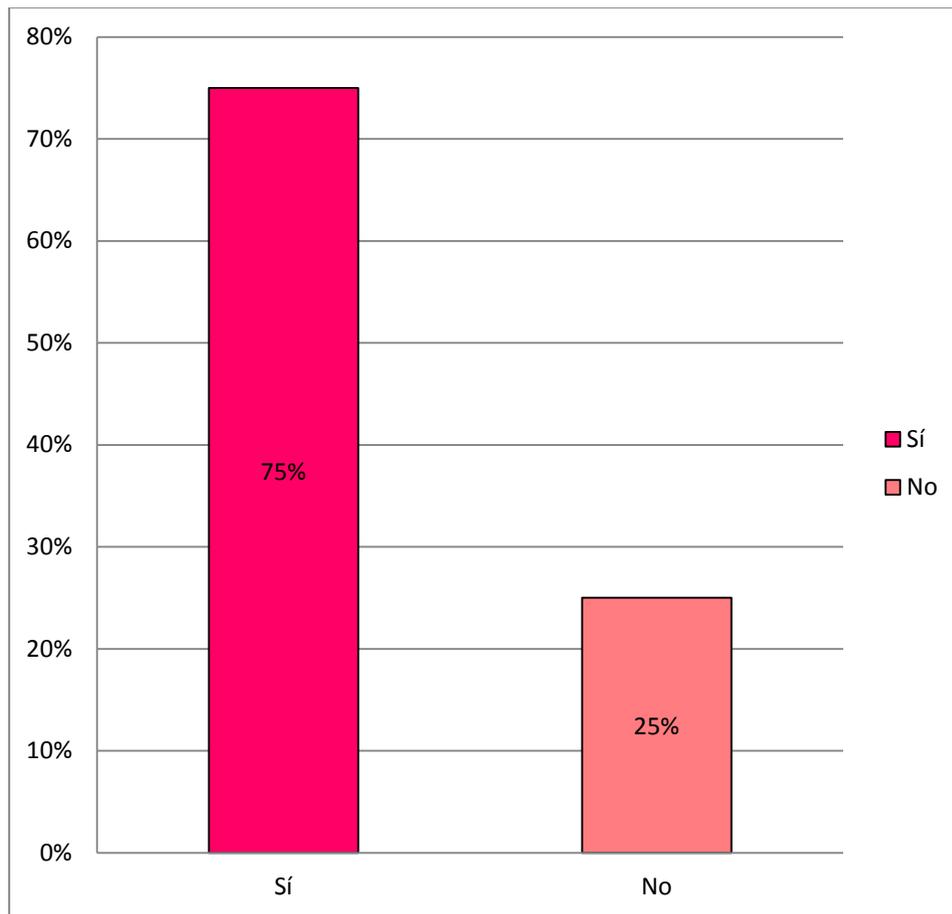
Gráfica 36. Pregunta 7.- ¿Mantiene informado sobre la situación de la organización a todo el personal a su cargo?

A través de los resultados en la gráfica, se puede decir que el 75% de la población, representando a 6 de 8 elementos de la universidad, a quienes se les dio a contestar el cuestionario, considera que si mantiene informado al personal a su cargo de la situación de la organización, sin embargo el 25% restante, es decir, 2 de estos 8, respondió que no lo hace.



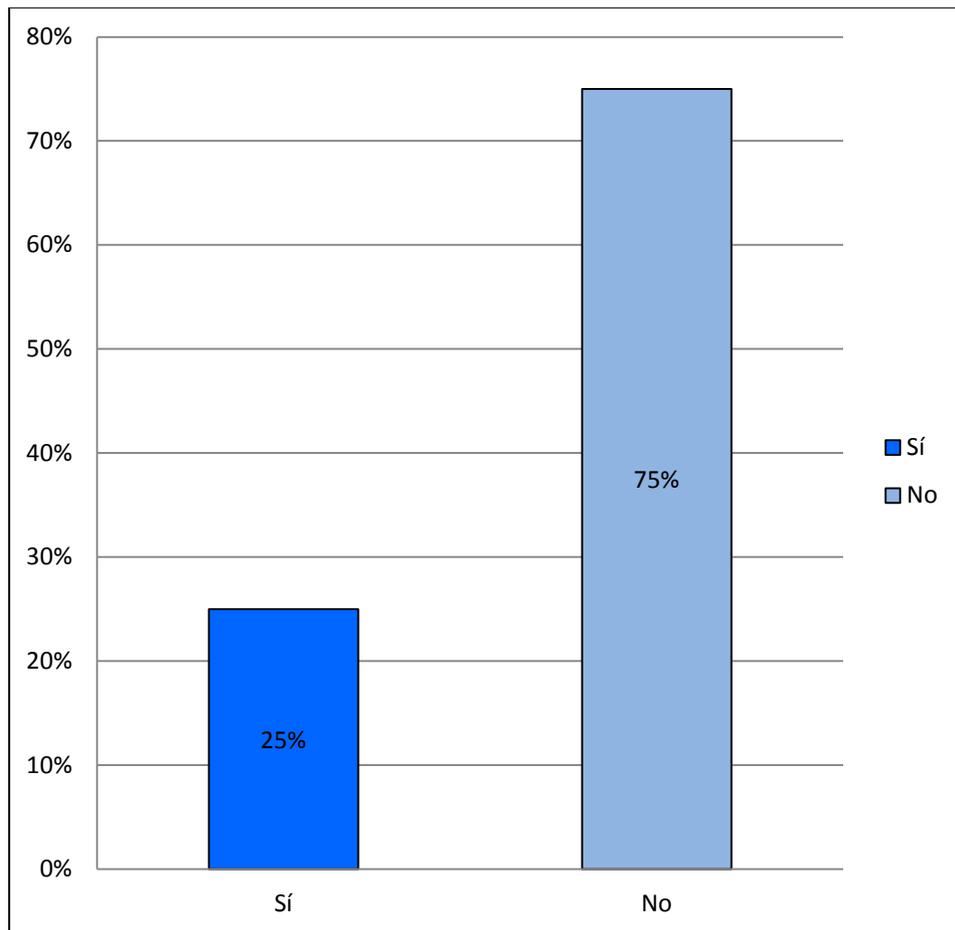
Gráfica 37. Pregunta 8.- ¿Hace sentir a los integrantes de la institución, que son parte fundamental para el éxito de la misma?

Por los resultados vistos a través de la gráfica, se entiende que el 100% de la población, es decir, 8 de 8 elementos que presentaron el cuestionario, dice que si hace sentir a los integrantes de la institución que son parte fundamental para su éxito, así que ninguno de ellos, el 0%, no lo hace.



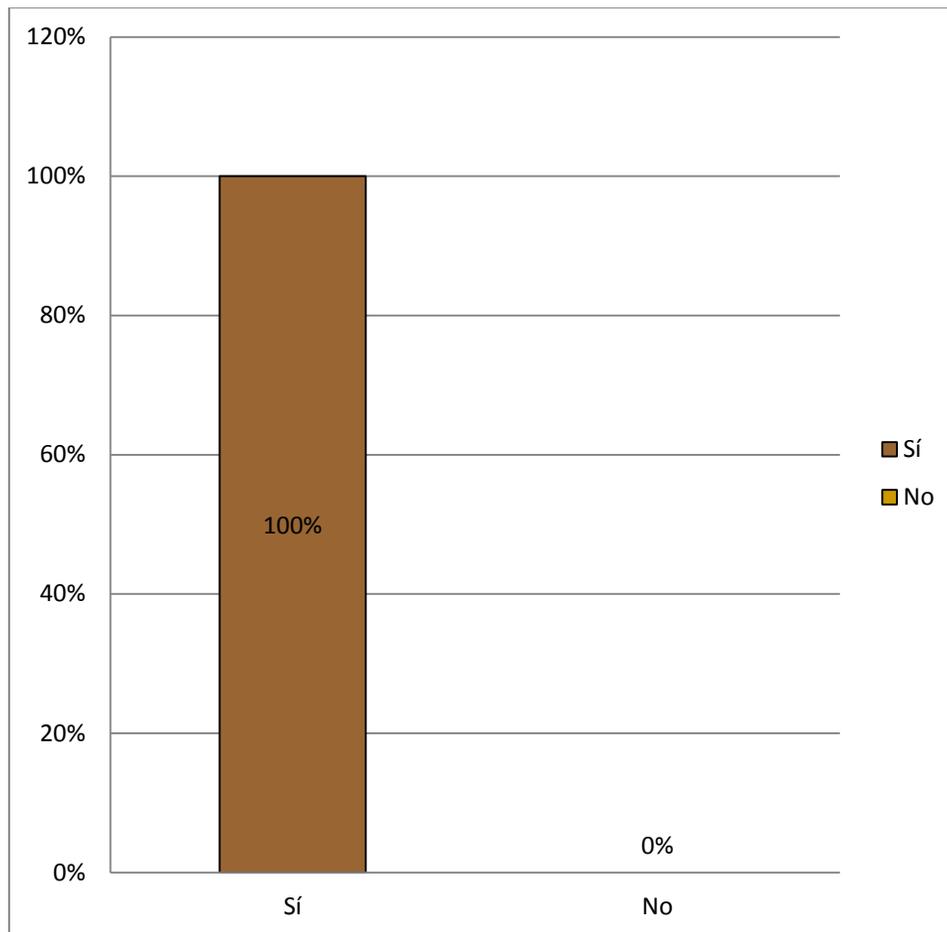
Gráfica 38. Pregunta 9.- ¿Considera que el sueldo es un agente motivador?

Según la gráfica, el 75% de la población, es decir 6 de 8 de los directores académicos y personal administrativo, a quienes se le pidió contestar el cuestionario, considera que el sueldo es un agente motivador, pero para el 25% restantes, que representa a 2 de estos 8 elementos, opina que no es una parte fundamental para su motivación dentro de la institución.



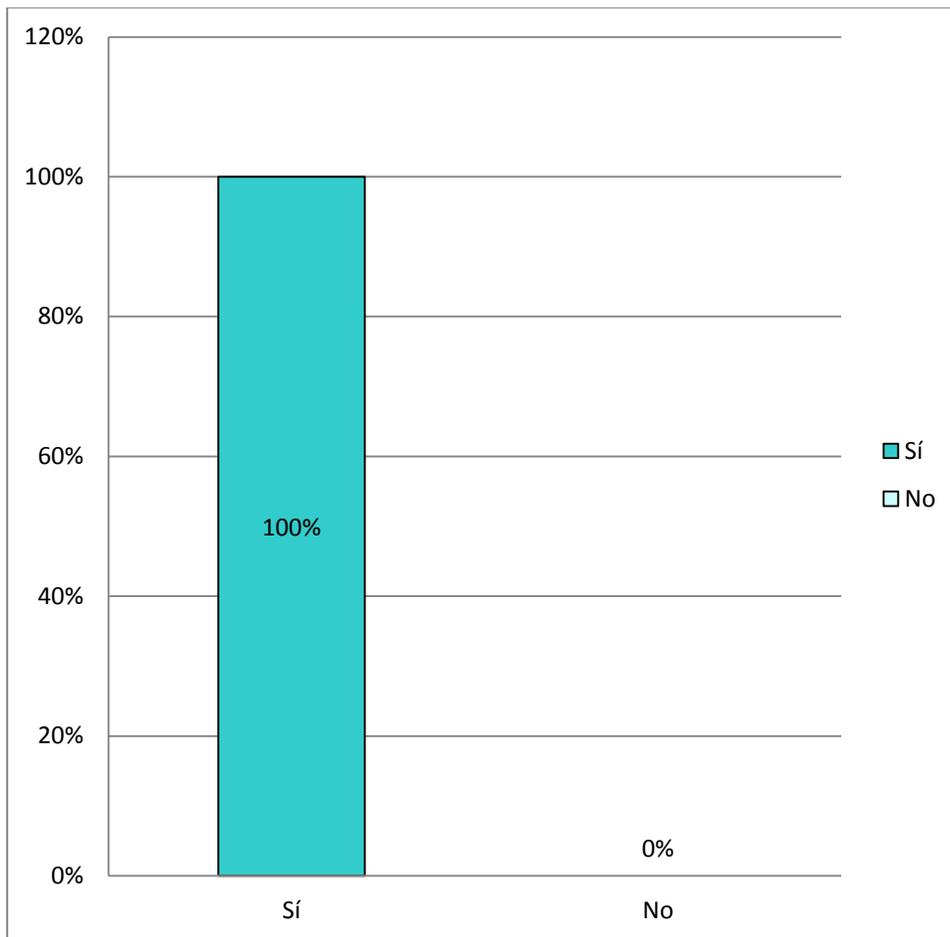
Gráfica 39. Pregunta 10.- ¿Considera que el sueldo que se le paga a los docentes, es adecuado como motivador?

Por los datos en la gráfica, se entiende que el 25% de la población, representando a 2 de 8 elementos, a quienes se les dio a contestar el cuestionario, opinan que el sueldo que perciben es adecuado como motivador, sin embargo para el 75% de la población, es decir, 6 de estos 8, considera que no es suficiente, no es adecuado para ellos como motivador.



Gráfica 40. Pregunta 11.- ¿Estaría dispuesto a poner en práctica las sugerencias de sus subalternos?

Por los resultados de la gráfica, se entiende que el 100% de la población, es decir 8 de 8 directores académicos y personal administrativo de la universidad, que aplicaron el cuestionario, están dispuestos a poner en práctica las sugerencias que los subalternos les otorguen, por lo tanto ninguno de ellos dicen no estar dispuestos.



Gráfica 41. Pregunta 12.- ¿Cómo jefe o líder, estaría dispuesto a propugnar, en su caso, porque se incrementaran los sueldos o salarios?

Según los datos de la gráfica, como jefes o líderes, el 100% de los directores académicos y personal administrativo de la universidad, es decir 8 de 8 elementos, a quien se le pidió contestar el cuestionario, dicen estar dispuestos a apoyar por que se incrementen los sueldos o salarios dentro de la institución, ninguno de ellos, el 0% no está de acuerdo con la idea.

CONCLUSIONES

El personal docente y administrativo está insatisfecho con las condiciones laborales que ofrece de la institución, consideran que no son suficientes y las que tienen no son buenas, ya que no les garantizan poder desempeñarse de una mejor manera, porque no hay razones palpables para hacerlo.

Muchos de los docentes que se encuentran laborando en la Universidad, lo hacen por el simple gusto de compartir sus conocimientos con los alumnos, no tanto por los beneficios económicos o emocionales que puedan recibir de la escuela o directamente de sus superiores.

A algunos docentes se le otorgaban reconocimientos escritos o impresos, por un buen trabajo o por participaciones en eventos especiales, ahora, en palabras de algunos de ellos, ya no lo hacen a pesar de un buen desempeño por parte de ellos o por la participación en actividades especiales en y para la institución.

Todo el personal de la Universidad considera que el sueldo que perciben, no es suficiente, aunque para muchos es mejor recibir algo a nada y están conformes con lo que les dan, su desempeño laboral se ve limitado y muy probablemente sea visto como ineficiente o de baja calidad, cosa que a la larga es mal vista por los alumnos y por los mismo compañeros de trabajo y pueden lograr que la universidad prescindiera de sus servicios como docente.

El liderazgo no es identificado como tal dentro de la institución, salvo en ocasiones que se requiera se considera al Director General como tal, pero solo por la posición que ocupa, más no por el ejercicio del liderazgo, algunos de los docentes opinan que el director si ejerce su liderazgo, sin embargo muchos otros consideran que no lo hace, que la líder de la institución podría ser la coordinación académica o alguno de los directores académicos.

La motivación se ha hecho insuficiente, muchos de los docentes se han ido, probablemente por las situaciones que presenta la universidad, en cuanto a sueldos y salarios, o condiciones laborales o por el nuevo sistema de facturación que deben realizar los docentes para con la institución, algunas de las situación pueden no depender directamente de la escuela, sin embargo, otros factores son estrictamente responsabilidad de ella.

Aunque muchos de los integrantes de la escuela se consideran líderes, no son capaces de pedir la libertad de ejercerlo en situaciones que para ellos sean importantes, se deja que los demás lo tomen y ellos se quedan atrás por temor burlas, represalias o simplemente por la falta de motivación para ejercerlo.

La mayoría de los docentes presentaron niveles de liderazgo altos, pero en la UTECI, difícilmente se les permite ejercerlo, por otro lado a los demás docentes no les interesa más que hacer bien su trabajo, pero no se han dado cuenta que por el solo hecho de hacerse cargo de un grupo de personas, es decir, estar frente a grupo en clase ya lo hace líderes, en algunos esta cualidad es natural, pero no por ello los demás no pueden ejercerlo, solo tienen que trabajarlo.

La mayor parte de los integrantes de la UTECI que presentaron el cuestionario, coinciden en que el sueldo y condiciones de trabajo no son el principal agente motivador, que son los reconocimientos y los elogios lo que los mantiene trabajando en la institución, para unos cuantos el simple trabajo de transmitir sus conocimientos a los alumno, es un factor que los tiene dentro de la escuela, sin embargo, consideran que un buen sueldo aumentaría la motivación entre los miembros de la Universidad.

El liderazgo dentro de una institución educativa debe mantenerse firme pero no de una manera autoritaria, más bien convendría mantener un liderazgo transformacional, con el cual las ideas buenas se lleven a cabo y las malas se modifique a conveniencia de la escuela y por ende, a favor de los integrantes de la universidad.

Aunque existen factores que impiden el progreso en la motivación y el liderazgo dentro de la universidad, mismos que no dependen de ella, como el ámbito económico, fiscal, educativo, social y de más, se pueden encontrar formas y medidas en la que se pueda ayudar a aumentar la motivación y fomentar el liderazgo en la institución, de un modo en la que la misma escuela no se vea perjudicada pero que avance y mejore en estos ámbitos.

Se sabe que simples cosas, pueden lograr grandes cosas, pequeñas acciones que no cuestan tanto, podrían ayudar a mejorar las condiciones de la UTECI.

ANEXOS

XALATLACO, EDO. DE MÉXICO, A 17 DE MARZO DE 2017.

C. LIC. VICTOR SALDIVAR ARELLANO
DIRECTOR GENERAL DE LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S.C.
P R E S E N T E.

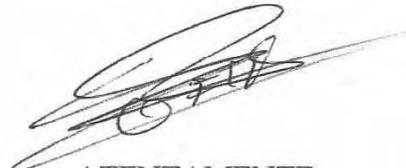
Por medio de la presente, me permito saludarle, y al mismo tiempo solicitarle permiso para aplicar cuestionarios de liderazgo y motivación, los cuales formarán parte del proyecto de investigación que se llevará a cabo dentro de la institución que usted dignamente representa como Director General.

Esperando contar con una respuesta favorable, quedo a sus órdenes.

Reciba en
Original



17/03/2017



ATENTAMENTE

P. A. SOFIA BARTOLA ALVA PLATA



Con copia para la Lic. Edith Vara Carrillo- Coordinadora Académica

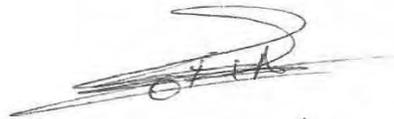
Recibi Original
Edith Vara Carrillo
17-103/17

XALATLACO, EDO. DE MÉXICO, A 9 DE MAYO DE 2017.

C. LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZÁLEZ
DIRECTOR ACADÉMICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.
P R E S E N T E.

Por medio de la presente, me permito saludarle, y al mismo tiempo solicitarle permiso para aplicar cuestionarios de liderazgo y motivación, dentro de la institución de la cual usted forma parte como Director Académico de la Licenciatura en Administración; los cuales formarán parte y serán el sustento para el proyecto de investigación que se llevará a cabo con la finalidad de complementar mi trabajo de tesis.

Esperando contar con una respuesta favorable, quedo a sus órdenes.



ATENTAMENTE
P. A. SOFIA BARTOLA ALVA PLATA

Recib. Original
10/05/17




Licenciatura en Administración
Acuerdo CIRE No. 18/01
del 10 de Julio de 2001
Clave de Incorporación
UNAM 8901-02



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN: 02 AÑO PLAN: 2011

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Instrucciones: llenar con los datos necesarios la información que a continuación se solicita.

Sexo: (M) (F) Edad: _____ Puesto que ocupa en la Institución: _____

Tiempo laborando en la institución: _____ Nivel máximo de estudios: _____

Materia(s) que imparte: _____

Dirección(s) Técnica(s) de la(s) que depende: _____

Se pide contestar las siguientes preguntas, de acuerdo a la situación laboral en la que se encuentra actualmente, con de fin de obtener información sobre el liderazgo y la motivación que se maneja dentro de la institución, garantizando de antemano la discreción y confidencialidad de la información proporcionada.

SECCIÓN A. Instrucciones: leer cada una de las preguntas y marcar Sí o No, según lo considere.

1. ¿Está usted interesado y dispuesto a hacerse cargo de un grupo de personas dentro de la institución?

Sí

No

2. ¿Cuándo no está a cargo del grupo, estaría dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño?

Sí

No

3. ¿Está dispuesto a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y las lleven a cabo?

Sí

No

4. ¿Disfruta trabajar con las personas y ayudarles a alcanzar sus metas?

Sí

No

5. ¿Qué prefiere ser?

Gerente y líder

Líder sin ser gerente

Seguidor

6. ¿Considera importante, tener un jefe que trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias?

Sí

No

7. ¿Recibir elogios y reconocimientos, son factores que considera importantes para un ambiente laboral agradable?

Sí

No

8. ¿Las condiciones de trabajo que recibe dentro de su ámbito laboral son buenas y suficientes?

Sí

No

9. ¿Dentro de su responsabilidad laboral, le otorgan la libertad de realizar las cosas a su modo?

Sí

No

SECCIÓN B. Instrucciones: leer cada una de las preguntas y marcar Si o No de acuerdo a su situación.

1. ¿Considera necesario recibir motivación por parte de su superior o superiores?

Sí

No

2. ¿Sus compañeros de trabajo forman parte de su motivación personal?

Sí

No

3. ¿Recibe motivación por parte de su superior?

Sí

No

4. ¿Está satisfecho con la atención que recibe de su superior o superiores?

Sí

No

5. ¿Recibe elogios y reconocimiento de su superior o superiores?

Sí

No

6. ¿Su superior le anima y sugiere nuevas forma de desempeño de su trabajo?

Sí

No

7. ¿Le permiten mantenerse informado sobre la situación de la organización?

Sí

No

8. ¿Considera que el sueldo o salario y condiciones laborales que percibe son el principal agente motivador?

Sí

No

Porque _____

9. ¿Considera que éstos son adecuados y suficientes?

Sí

No

Porque _____

10. ¿Qué tipo de motivadores, aparte de un mejor sueldo, considera que se deben de proporcionar por parte de la Institución?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN: 02 AÑO PLAN: 2011

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Instrucciones: llenar con los datos necesarios la información que a continuación se solicita.

Sexo: (M) (F) Edad: _____ Puesto que ocupa en la institución: _____

Tiempo laborando en la institución: _____ Nivel máximo de estudios: _____

Se pide contestar las siguientes preguntas, de acuerdo a la situación laboral en la que se encuentra actualmente, con de fin de obtener información sobre el liderazgo y la motivación que se maneja dentro de la institución, garantizando de antemano la discreción y confidencialidad de la información proporcionada.

SECCIÓN A. Instrucciones: leer cada una de las preguntas y marcar Sí o No, según lo considere.

1. Al estar a cargo de un grupo de personas, ¿estaría dispuesto a delegarles responsabilidades sobre asuntos relacionados con su desempeño laboral?

Sí No

2. ¿Está dispuesto a hacer que las personas escuchen sus sugerencias y las lleven a cabo?

Sí No

3. ¿Disfruta trabajar con las personas y ayudarles a alcanzar sus metas?

Sí No

4. ¿Está satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa actualmente?

Sí No

5. ¿Considera importante ser un jefe que trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias?

Sí No

6. ¿Dar elogios y reconocimientos, son factores que considera importantes para un ambiente aboral agradable?

Sí

No

7. ¿Considera que las condiciones de trabajo que otorgan dentro de la institución son buenas y suficientes para todos sus integrantes?

Sí

No

8. ¿Dentro de su responsabilidad laboral que otorga, proporciona también la libertad de que se realicen las cosas a modo de cada integrante que lo desempeña?

Sí

No

9. ¿Otorga la libertad, a quienes están a su cargo, de poder superarse y estar actualizados en las labores que desempeñan?

Sí

No

10. ¿Escucha las sugerencias de sus subalternos con atención?

Sí

No

SECCIÓN B. Instrucciones: leer cada una de las preguntas y marcar Si o No de acuerdo a su situación.

1. ¿Considera necesario dar motivación a los integrantes de la organización que están a su cargo?

Sí

No

2. ¿Sus compañeros de trabajo forman parte de su motivación personal?

Sí

No

3. ¿Otorga motivación a las personas que dependen, laboralmente, de usted?

Sí

No

4. ¿Está satisfecho con la atención que recibe de su superior o superiores?

Sí

No

5. ¿Da elogios y reconocimientos a las personas que realizan bien su trabajo?

Sí

No

6. ¿Usted anima y sugiere nuevas forma de desempeño de actividades?

Sí

No

7. ¿Mantiene informado sobre la situación de la organización a todo el personal a su cargo?

Sí

No

8. ¿Hace sentir a los integrantes de la institución, que son parte fundamental para el éxito de la misma?

Sí

No

9. ¿Considera que el sueldo es un agente motivador?

Sí

No

10. ¿Considera que el sueldo que se le paga a los docentes, es adecuado como motivador?

Sí

No

Porque _____

11. ¿Estaría dispuesto a poner en práctica las sugerencias de sus subalternos?

Sí

No

12. ¿Cómo jefe o líder, estaría dispuesto a propugnar, en su caso, porque se incrementaran los sueldos o salarios?

Sí

No

Porque _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN.

GLOSARIO

A

Anhelo: deseo intenso o vehemente de una cosa.

Ánimo: fuerza o energía para hacer, resolver o emprender algo.

ANSI: American National Standards Institute (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares)

Aparejado: que es consecuencia o efecto inherente a determinada cosa

ASME: American Society of Mechanical Engineers (Sociedad Americana DE Ingenieros Mecánicos)

C

Calidad: conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

D

Desempeño: grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Deseo: Interés o apetencia que una persona tiene por conseguir la posesión o la realización de algo.

DIF: diagramas integrados de flujo.

DIN: Deutsches Institut für Nurmung (Instituto Alemán de Normalización).

Dinámico: que tiene relación con el movimiento, que tiene mucha energía y vitalidad.

E

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: capacidad para conseguir lo que queremos determinadamente con el mínimo de recursos o en el menor tiempo posible.

Escrupulosidad: de escrúpulo: duda e inseguridad que una persona sufre acerca de la bondad o licitud de una acción.

Esmero: cuidado y atención extremos que pone una persona al hacer una cosa.

Evaluación diagnóstica: es un instrumento que permite reconocer las habilidades y conocimientos que se han adquirido a lo largo de la vida.

Externalizadores: que son externos

F

Feedback: del inglés retroalimentación

G

Grid de liderazgo: regilla administrativa

I

Imaginación: facultad humana para representar mentalmente sucesos, historias o imágenes de cosas que no existen en la realidad o que son o fueron reales pero no están presentes. Capacidad o facilidad para concebir ideas, proyectos o creaciones innovadoras.

Impulso: fuerza que se aplica a una cosa para que se mueva, en especial la que imprime un movimiento rápido.

Instrumentalidad: de instrumentar, emplear.

Intelecto: facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

Internalizadores: que son internos

ISO: Organización Internacional de Normalización

L

Líder: persona que dirige, que está a la cabeza de un grupo de trabajo ejerciendo su autoridad, basándose en la confianza que le otorgan.

Liderazgo: influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana, para alcanzar uno o varios objetivos específicos.

M

Manual: conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.

Mediocre: aquello que no es capaz de realizar actividades de manera satisfactoria o bien, que no se esfuerza lo suficiente para que estas sean apreciadas por la colectividad.

Meromelia: ausencia congénita de cualquier parte de una extremidad.

Motivación: deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas establecidas; lo que nos hace actuar.

N

nA: necesidades de afiliación

Necesidad: hecho o circunstancia en que alguien o algo es necesario.

nL: necesidades de logro

nP: necesidades de pertenencia

O

Óptimo: que es extraordinariamente bueno o el mejor.

P

Persuasión: capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante las razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa.

Productividad: capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc.

Propugnar: defender una idea o una acción que se considera útil o adecuada

Protuberando: de protuberante: que sobresale más de lo que se considera normal

R

Recelo: sospecha o falta de confianza hacia una persona por suponer que oculta malas intenciones o hacia una cosa por suponer que conlleva algún peligro.

Reconocimiento individual: distinción de una persona con respecto a las demás por sus rasgos, características, habilidades, etc.

Retroalimentación: es el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

S

Satisfacción: sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

T

Tri-amelia: es una malformación congénita que se caracteriza por la falta de uno o más miembros

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Black, R. y. Mouton, J., (1964). Grid Gerencial. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- 2 Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row Publisher.
- 3 Chiavenato, I. (1996). Iniciación a la Organización y el Control. México: McGraw Hill.
- 4 Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- 5 Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: dinámica del éxito en las organizaciones. Mc-Graw Hill.
- 6 Company, A. H. (1969). American Heritage Dictionary.
- 7 Descartes, R. (1637). El Discurso del Método. Leyde.
- 8 Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J., (1998). La Nueva Dirección de Empresas: de la Teoría a la Práctica. Colombia: Mc Graw Hill.
- 9 Drucker, P., (1980). Gestionar en Tiempos Turbulentos, New York, Harper&Row
- 10 Franklin, F. E. (2004). Organización de Empresas. México: McGraw Hill.
- 11 Gibb, C. (1954). Leadership. Addison-Wesley.
- 12 Gil Rodríguez, F. y. (2005). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.
- 13 Goleman, D. (1998). Trabajando con Inteligencia Emocional. Business & Economics.
- 14 Gómez, G. C., (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: McGraw Hill.
- 15 Hall, D. T. y Nougaim, K., (1968). An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting.
- 16 Hellriegel, D. y. (1974). Management: a contingency approach. Addison Wesley.
- 17 Hersey, P. y Blanchard, K., (1981). Estilo eficaz de dirigir. México: IDH.
- 18 Herzberg, F. (1966). Work and nature of man. Cleveland: The World.
- 19 Herzberg, F. y Mausner, B., (1959), The Motivation to Work, New York, Wiley
- 20 Hollander, E. P., (1984), Leadership Dynamics, New York, Free Press

- 21 House, R. J. (1976). Theory of Charismatic Leadership. Southern Illinois University Press.
- 22 Kant, I. (1781). Crítica de la Razón Pura. Universitat de Valencia.
- 23 Kinicki, K. y Kreitner., (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw Hill.
- 24 Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., (1984), Administración, una perspectiva global y empresarial, México, McGraw Hill.
- 25 Korman, A. K. (1971). Industrial and organizational psychology. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- 26 Kotter, J., (1990), El Factor del Liderazgo, Madrid, Diaz de Santos
- 27 Krech, D., Crutchfield, R. y Ballachey, E. I., (1962). Individual in Society. New York: McGraw Hill.
- 28 Lawler, E. y Suttle, J. Lloyd., (1972). Organizational Behavior and Human Performance.
- 29 Leavitt, H. J., (1964). Managerial psychology. Chicago: The University of Chicago Press.
- 30 Lewin, K., (1939). Teoría del Campo y Experimentación en Psicología Social, 1939, New York, McGraw Hill.
- 31 Lussier, R. y Achua, C., Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. CengageLearning.
- 32 Martínez González, J. A. (2011). La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador.
- 33 Maslow, A. (1948). Teoría de la Motivación Humana. PsychologicalReview.
- 34 Maxwell, J., (1993). Desarrolle el Líder que Está en Usted. Caribe.
- 35 Mayo, E., Los Problemas Humanos de la Civilización Industrial, 1933, New York, Macmillan
- 36 McDougall, W., (1947). Psychology: the study behaviour. Cambridge University Press.
- 37 Mc Gregor, D., (1960). El Lado Humano de las Organizaciones. McGraw Hill.
- 38 Morse, J. y Lorsch, J. W., (1970). Beyond Theory Y. Harvard Business Review, 61-68.

- 39 Münch, L. G., (2005). Liderazgo y Dirección: el liderazgo en el siglo XXI. Trillas.
- 40 Piaget, J., (2002). Psicología del Niño. Morata, S.L.
- 41 Reyes Ponce, A., (1992). Administración Moderna. México: Limusa.
- 42 Robbins, S., (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- 43 Rodríguez V. J., (1995). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México: ECAFSA.
- 44 Romero, O., (1993). Liderazgo Motivacional: concepción y aplicación en la industria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 109-125.
- 45 Serra, D. J., (2008). La Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
- 46 Skinner, B. F., (1938). El Comportamiento de los Organismos. Appleton & Company.
- 47 Stacy, J. A., (1965). Inequity in social exchange.
- 48 Stogdill, R. M., (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.
- 49 Terry, G. R., (1994). Principios de Administración. Publishers & Distributors.
- 50 Vroom, V., (1964). Work and motivation. New York: John Wiley.

Fuentes cibergráficas

<https://www.google.com.mx/#q=antecedentes+del+liderazgo>
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22662/Capitulo1.pdf>
<http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>
<http://psikipedia.com/libro/motivacion/1406-antecedentes-en-el-estudio-de-la-motivacion>
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6469/3/658.3-S218d-CAPITULO%20II.pdf>
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28286/1/Cabrera%20Aguilar.pdf>
<http://siser5.edomex.gob.mx/siser/htm/manual/simbolog%C3%ADa.html>
http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf

https://es.slideshare.net/edialberto/presentacion-inicial-diagramacion-y-tipos-de-diagramas?next_slideshow=1

Fuentes secundarias

http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion