



# UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TESIS PROFESIONAL:  
ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER NATO PARA  
EJERCER MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
ALEJANDRA OLIVEROS MADRIGAL

ASESOR DE TESIS:  
LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**ANÁLISIS DE LAS  
CARACTERÍSTICAS  
DE UN LÍDER NATO  
PARA EJERCER  
MOTIVACIÓN EN EL  
PERSONAL DE UNA  
ORGANIZACIÓN.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

A mis padres y maestros,

En la vida se dan pocas oportunidades para salir adelante y contar con unos seres que nos conduzcan y enseñen que no debemos darnos por vencidos para lograr nuestras metas e ideales.

Dios me ha dado la suerte de tenerlos y la oportunidad de contar con ustedes y compartir mis fracasos, triunfos, tristezas y alegrías.

Infinitamente les agradezco todo el apoyo que me han brindado para subir este escalón y sean ustedes quienes vean lo que será el inicio de mi profesión.

Con todo mi amor y respeto, Muchas gracias.

“Los hombres están marcados desde su nacimiento como gobernantes o gobernados.”

-Aristóteles.

# **ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER NATO PARA EJERCER MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: ¿HASTA DONDE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER NATO PUEDE MOTIVAR AL PERSONAL?**

**OBJETIVO GENERAL:**

ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS UNIVERSALES DE UN LÍDER NATO, Y SER IDENTIFICADAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, ASÍ EXAMINANDO LA MOTIVACIÓN AL PERSONAL QUE SE CREA DENTRO DE ELLA.

**OBJETIVO ESPECÍFICO (PARTICULAR):**

- CONOCER LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO.
- CONOCER LOS CONCEPTOS BÁSICO DE MOTIVACIÓN.
- INVESTIGAR LAS CARACTERÍSTICAS UNIVERSALES DE LOS LÍDERES.
- CONOCER LOS TIPOS DE LIDER QUE EXISTEN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.
- IDENTIFICAR LAS CARACTERISTICAS UNIVERSALES EN CADA UNO DE LOS TIPOS DE LÍDERES.
- CONOCER LA MOTIVACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.
- CONOCER LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES UNIVERSALES Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

# ÍNDICE.

## INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN	4
I. Concepto.	5
II. Definiciones.	5
III. Teorías.	6
1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.	7
1.3.2 Teoría bifactorial de Herzberg.	8
1.3.3 Teoría de la Jerarquía de Alderfer.	10
1.3.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland.	10
1.3.5 Teoría de la equidad de Adams.	11
1.3.6 Teoría de las expectativas de Vroom.	13
1.3.7 Teoría de las metas de Locke.	14
CAPITULO II:	15
LIDERAZGO	15
I. Conceptos.	16
2.1.1 Concepto de Jefe.	16
2.1.2 Concepto de Líder.	16
2.1.3 Concepto de Liderazgo.	16
2.1.4 Diferencia entre Jefe y Líder.	17
II. Autoridad y Poder.	18
2.2.1 Definición de Autoridad.	18
2.2.2 Definición de Poder.	18
2.2.3 Autoridad y Poder.	19
III. Teorías sobre los estilos de liderazgo.	19
2.3.1 Liderazgo autocrático.	20
2.3.2 Liderazgo Democrático y Participativo.	21
2.3.3 Liderazgo liberal.	22
2.3.4 Liderazgo Carismático.	22

CAPITULO III: RECURSO HUMANO	24
EN MÉXICO	24
3.1 ¿Qué es el Recurso Humano?.	25
3.2 La Importancia del Recurso Humano.	25
3.3. Cultura.	25
3.3.1 Cultura Organizacional.	26
3.4 Ambiente de Trabajo.	27
3.5 Clima Laboral.	27
3.6 Ley Federal de Trabajo como beneficio del trabajador.	28
3.7 Cambio Organizacional.	30
3.8 El Recurso Humano.	31
3.9 Recursos Humanos y la Tecnología.	33
3.10 La empresa ante los cambios del entorno.	35
CAPITULO IV:	38
LIDERES NATOS	38
IV. ¿Líderes Natos?	39
4.1 ¿Quiénes son los líderes natos?	39
4.2 Ejemplo de lideres natos y su impacto en el mundo.	39
4.3 Características de los líderes natos.	46
4.4 El Líder del Siglo XXI.	48
CAPITULO V:	50
CONCLUSIONES	50
5.1 CASO 1: REESTRUCTURACIÓN EN DAEWOO DE COREA.	51
5.2 CASO 2: SI TAN SOLO SE PUSIERAN LA CAMISETA.	54
BIBLIOGRAFIA	62



## INTRODUCCIÓN.

Desde tiempos antiguos los grupos organizados han necesitado de un guía para poder llevar a cabo sus metas u objetivos en común. Por ejemplo, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela, Teresa de Calcuta; han sido grandes líderes alrededor del mundo, que han guiado a multitudes para tener igualdad en raza, independencia, mismos derechos, libertad, han sido defensores de los derechos humanos. Estos individuos han logrado influir en cientos de personas para poder lograr un cambio y una mejora continua de ellos mismos.

Ciertos individuos cuentan con cualidades o características innatas que los llegan a diferenciar desde su infancia, son características que se van forjando al paso de los años, a la hora de encontrar alguna adversidad y poder hallar una solución a esta, conforme va practicando sus cualidades se van perfeccionando.

El liderazgo según la lengua española se define como, “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”, de esa manera tiene importancia en la historia de las organizaciones, tanto sociales, políticas e inclusive militares.

Un líder tiene ciertas cualidades como pueden ser la comunicación, la responsabilidad, la toma de decisiones, la motivación, el ser persuasivos, decisivos, y carismáticos entre otros, estas características lo distinguen dentro de un grupo de personas, puede llegar a influir en una comunidad de manera inconsciente, ya que satisface las necesidades faltantes de otros, en el capítulo uno de este trabajo nos adentraremos en la motivación, que es una de las características principales de un líder.

Muchas veces el hombre se pregunta, ¿por qué otras personas poseen o logran más éxito que otras?, esto se debe desde mi particular punto de vista a que solo algunos de estos sujetos llegan a tomar la iniciativa, a crear, a tomar el riesgo, a aprovechar las oportunidades, y a generar el cambio necesario. No obstante y conforme al pasar de los años se han conocido varios tipos de líderes, los cuales menciono en el capítulo 4 dando a conocer un poco de su trascendencia, y se analizara las características en común de cada uno de ellos, se nombraran lideres faltos de ética, como Benito Mussolini, Saddam Hussein, Osama Bin Laden, Hitler. Estos individuos pudieron mover masas para sus objetivos personales, carecen de valores, pero no adjudica el hecho de poder representar el liderazgo. Hablar de valores en esta jerga administrativa es

complicado, ya que valor según la Real Academia Española es el “Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase”. Cada individuo debería identificar sus valores y al hacerlo se dará cuenta de lo que es importante para él.

El alcance de las cualidades del líder genera credibilidad, confianza, respeto e influye en sus seguidores, lo ven como ejemplo y guía para conseguir los objetivos. El espíritu de un líder nace desde el interior y ahí es donde libera las acciones que próximamente serán resultados.

Los que son buenos líderes son los individuos que enseñan al capital humano de una organización a prosperar para poder ganar, son los que aprenden a confiar y tienen seguridad en su equipo de trabajo, se mueven a través de sentimientos y/o valores, a través de órdenes, son guiados por intuición pero también por inteligencia, teniendo una visión amplia, y viviendo la realidad. En el capítulo 3, hablare de esta realidad enfocada en las empresas mexicanas y como ha ido evolucionando a través de los años, tanto la empresa, como el recurso humano dentro de ella.

Cuando un grupo de personas se siente cómoda dentro de la organización, naturalmente combina sus talentos, fortalezas y trabaja para la meta en común, sabiendo aprovechar las oportunidades aun habiendo peligros externos.

Los líderes buscan brindar la educación y la disciplina necesaria, para construir confianza en ellos mismos y así poder darles la oportunidad de intentar y fallar, para que puedan lograr más. Dentro de algunas organizaciones, en el mejor de los casos se busca capacitarlos en vez de despedirlos.

La motivación de un líder influye en diversos aspectos, pero principalmente a la causa por la cual ha decidido protagonizar ya sea familiar, empresarial o ámbito social. El líder es capaz de motivar a su gente para poder ser determinados y alcanzar el éxito, el éxito es pasión y perseverancia, que todos en la corporación tengan la necesidad o el gusto de el trabajo que ejercen, haciéndolos así, sentirse importantes en lo que aportan, con la determinación de aferrarse día a día al objetivo.

Concluyo esta introducción, explicando lo que es persuasión y como esta característica lleva a la consecución de un buen liderazgo. La habilidad de persuadir o convencer a los demás de algo, alentando a actuar de algún modo. "La Persuasión eficaz se convierte en un proceso de negociación y de aprendizaje, a través del cual un Líder

persuasivo guía a sus colegas a alcanzar soluciones compartidas para los diferentes problemas."<sup>1</sup> Estos individuos son movidos por medio de un discurso, dentro de una organización es importante que el líder tenga comunicación con el grupo dando argumentos racionales, ideas, enfoques y/o soluciones, y que estas influyan en los seguidores. La persuasión en el liderazgo lleva a cabo que se realizan de manera exitosa las metas en común.

---

<sup>1</sup> Jay A. Conger, PhD Profesor de comportamiento organizacional del "London Business School". Autor de "Winning 'Em Over: A New Model for Management in the Age of Persuasion"

# CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN

## **I. I. Concepto.**

La palabra motivación deriva del latín *motivos* o *motus*, que significa "causa del movimiento". La motivación puede definirse como "el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo". Es decir "los factores o determinantes internos que incitan a una acción".<sup>2</sup>

Son las influencias contemporáneas (inmediatas) sobre la dirección, vigor y resistencia de la acción. (Atkinson 1964)

Motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Coulter M 2000)

El concepto de motivación surgió para conocer las causas que produce el comportamiento de los individuos, intentando dar respuesta al "¿por qué?".

## **II. II. Definiciones.**

"La palabra motivación está compuesta por dos, motivo y acción, se puede decir que es aquello que nos motiva a actuar." La motivación se da a razón de las causas o las razones por las cuales queremos actuar, o lograr una determinada meta.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de proceso intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía".<sup>3</sup>

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."<sup>4</sup>

"Motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona."<sup>5</sup> Para este autor el término, es algo que actúa en el comportamiento de los individuos, el cual inicia con una especie de provocación, dirección y mantenimiento, con un objetivo generalmente positivo.

---

<sup>2</sup> Pinillos JL. Principios de Psicología. Madrid, España: Alianza Universal; 1977. 503 p.

<sup>3</sup> Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

<sup>4</sup> Harold Koontz, H. W. (1999). *Administración: una perspectiva global* (E. M. G. Hill Ed. 11ª edición ed.). Mexico.

<sup>5</sup> James Stoner AF. Administración. 6ª ed. Mexico: Pearson Educación; 1996. 486 p.

Las definiciones anteriores tienen elementos comunes, se define a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos o externos, que genera que los individuos actúen y reaccionen, estos pueden ser con intereses individuales u organizacionales.

Los individuos tienden a compararse con sus semejantes con relación a lo que poseen y aquello que desean tener, lo anterior puede crear un impulso que los lleve a desarrollar ciertas aptitudes con las que accione su desarrollo de habilidades.

En conclusión, la motivación es uno de los factores importantes en el aspecto laboral ya que compromete a los trabajadores con su función, es la voluntad de que lleven a cabo grandes esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **III. III. Teorías.**

En el ámbito empresarial, la motivación surge a partir de los resultados que se quieran alcanzar, y estos son los que inspiran acciones o estrategias a tomar, para poder llegar a estas conclusiones.

Hay muchos factores que influyen en la motivación del trabajador dentro del área laboral, discutiendo desde el crecimiento personal, incentivos, reconocimiento y comodidad dentro de la zona de trabajo, entre otros.

Todas las teorías de motivación buscan un solo objetivo: el determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los provoca.

Las teorías sobre motivación se pueden clasificar en dos grupos: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido tratan identificar los factores, personales y/o ambientales, que estimulan el comportamiento, se enfocan en necesidades humanas de algún tipo y la forma de satisfacerlas.

Entra las principales teorías de contenido se encuentran:

- La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- La teoría bifactorial de Herzberg.
- La teoría de Jerarquía de Alderfer.
- La teoría de las tres necesidades de McClelland.

Por otra parte, las teorías de proceso básicamente tratan de explicar y describir globalmente los tres siguientes pasos:

- 1) La generación de los deseos.
- 2) El desarrollo de las expectativas de recompensa.
- 3) La manera en que los resultados que se obtienen influyen en los posteriores niveles de motivación.

Entre este tipo de teorías destaca:

- La teoría de la equidad de Adams.
- La teoría de las expectativas de Vroom.
- La teoría de las metas de Locke.

En estas teorías se destaca la manera y las razones por la que los individuos eligen ciertas conductas para alcanzar sus metas personales.

### 1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Según Maslow, “La autorrealización es una tarea ardua que supone una llamada procedente del mundo externo, el de cada día, no sólo un anhelo que surge en el interior”.<sup>6</sup>

Maslow, con la teoría de la jerarquía de necesidades, la clasifica en cinco niveles:

- Las necesidades fisiológicas.
- Las necesidades de seguridad.
- Las necesidades de sociales.
- Las necesidades de reconocimiento.
- Las necesidades de autorrealización.

“Las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.”

Para Maslow, estas necesidades son ordenadas jerárquicamente, entonces para poder pasar al siguiente nivel es necesario que la primera este cubierta completamente, conforme el individuo logre satisfacer las necesidades inferiores, va a poder progresar en las necesidades superiores.

En la base de la jerarquía se encuentran las necesidades fisiológicas , estas necesidades están asociadas con la supervivencia del organismo, como respirar, alimentarse, son necesidades básicas, dentro de estas necesidades también se encuentra el deseo sexual, el comportamiento maternal, entre otras.

---

<sup>6</sup>Maslow, A. H. (2005). El Management Según Maslow: Una visión Humanista para la Empresa de Hoy (Vol. 103 of Paidòs empresa). Barcelona: Grupo

El segundo escalón son las necesidades de seguridad, busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, en esta parte se encuentra la estabilidad, la de tener orden, tener protección, la necesidad de tener estabilidad, entre otras cosas. Se relaciona con el temor de las personas a perder el control de su vida y miedo a lo desconocido.

En esta necesidad muchas personas dejan detenidos muchos deseos o sueños.

Las necesidades sociales, para poder llegar a esta etapa o este tercer punto es necesario tener cubiertas las dos necesidades anteriores, como se explicó en el principio, una vez cubiertas el individuo tiene la necesidad de buscar o tener compañía, en aspecto afectivo y social, dentro de esta necesidad se encuentra el comunicarse con otras personas, establecer amistad con ellos, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer en un grupo, sentirse aceptado dentro de este.

La cuarta necesidad es la de reconocimiento, se pueden agrupar en dos clases: las que se refieren al amor propio, al auto respeto, la estimación propia, y la autovaloración, y las que se refieren a los otros, tiene que ver con reputación, condición, éxito social, fama, el destaca dentro de una sociedad o un grupo social, el reconocimiento.

Para poder llegar a la última necesidad que es la autorrealización es necesario sentirse completos con las necesidades anteriores, poder haber logrado los objetivos propuestos en cada uno de ellos, si se logra hemos de llegar a la autorrealización, en este nivel o esta necesidad el individuo quiere dejar huella, realizar su propia obra y/o desarrollarse al máximo.

Este autor propone que todos los sujetos humanos nacemos con una tendencia hacia la autorrealización y que la autorrealización supone alcanzar el potencial completo de lo que se es capaz de ser. Aunque Maslow suponía que todas las personas poseemos la tendencia a la autorrealización, el mismo autor indicaba que sólo aproximadamente, el 1 % de la población llega a autorrealizarse.<sup>7</sup> Esto se debe a que las necesidades de carencia dominan la motivación y se impone sobre la necesidad de desarrollo.

### 1.3.2 Teoría bifactorial de Herzberg.

Herzberg se planteó encontrar que es lo que produce satisfacción y lo que le disgusta en el área laboral al individuo.

Herzberg concluyó “Que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción”. Ello es debido a que los factores que producen la satisfacción, al faltar, no necesariamente se traducen en situaciones de insatisfacción. No es cuestión meramente semántica e igualmente, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción sino la falta de insatisfacción.

---

<sup>7</sup>Gustavo Peña ZSdB, Yolanda Cañoto. Una Introducción a la Psicología Caracas: Universidad Católica Andrés Bello; 2006. 244 p.



Conclusión: “satisfacción e insatisfacción no son los extremos de un continuo, sino de dos, más bien paralelos e independientes entre sí”.

En esta teoría Herzberg da a conocer la existencia de dos tipos de factores:

- Higiénicos.
- Motivadores.

Los factores higiénicos, están relacionados con el entorno, las condiciones y el ambiente de trabajo. Se refiere al hecho que satisfaga en varios elementos externos como económicos, condiciones del área laboral, sociales, status, etc...

Dentro de los económicos encontraremos los sueldos, salarios, prestaciones. En las condiciones del área laboral, será la comodidad del área de trabajo, la iluminación, el espacio.

Igualmente necesitan seguridad, en la antigüedad del trabajo que con ello tengan privilegios, políticas, como factor social, es el hecho de poder desenvolverse o relacionarse con los demás compañeros que lo acompañan en el área laboral y de status el poder tener oficina propia, privilegios, títulos de los puestos etc...

Los factores motivadores hacen referencia a la tarea en sí; igualmente involucra sentimientos relacionados con el desarrollo individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

“Si una organización no se preocupa por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.” (Herzberg, 1967)

La tarea debe ser estimulante donde el trabajador sienta que pueda desarrollarse plenamente, tenga la certeza de que está contribuyendo en la realización de algo de valor, el reconocimiento de que ha integrado un trabajo importante, el logro de nuevas tareas, etc...

El hecho de que el individuo no cuente con factores higiénicos, pero si con motivantes, este puede llegar a soportar la desmotivación provocada por factores higiénicos, o recíprocamente.

“Aumentando la satisfacción no se elimina la insatisfacción, ya que esta depende de otros factores. Y, viceversa, si se disminuye el grado de insatisfacción, no con ello se logrará la satisfacción. Tienes que trabajar en las dos direcciones simultáneamente.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vera, J. M. A. (2013). Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. (5ta Edición ed.). Madrid: ESIC editorial.

### 1.3.3 Teoría de la Jerarquía de Alderfer.

Alderfer, remodeló la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica; plantea que hay tres grupos de necesidades primarias:

- Existencia.
- Relaciones.
- Crecimiento.

A esta teoría también se le conoce como la teoría ERC.

El primer punto, existencia, se ocupa de satisfacer los requerimientos básicos, comparándola con la pirámide de Maslow, incluye los dos primeros renglones que son: fisiológicas y de seguridad. El empleado las satisface por medio de sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto.

Segundo punto, relaciones, la necesidad de mantener los deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, dentro de la pirámide de Maslow ocupa los escalones de sociales y de reconocimiento. Se satisface en el trabajo mediante la oportunidad de socializar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

El tercer punto, es Crecimiento, un deseo de desarrollo personal, se encuentra en el último escalón de la pirámide de Maslow, Autorrealización. El crecimiento se centra en el yo, esta necesidad se satisface solo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho de sus logros.

En comparación a las necesidades de Maslow, en esta teoría no es necesario, cumplir con el escalón inferior o anterior, para poder pasar al siguiente nivel, aquí una persona puede trabajar para satisfacer sus necesidades, aunque tenga insatisfechas todavía las de existencia o relación, por ejemplo, o puede trabajar las tres necesidades simultáneamente.

### 1.3.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland.

McClelland busca determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes.

McClelland enfoca su teoría hacia tres tipos de motivación:

- Logro.
- Poder.
- Asociación.

Según McClelland “estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente”.<sup>9</sup>

A Continuación se explica brevemente los tres impulsos:

**Necesidad de Logro:** Es el impulso que busca el individuo para poder sobresalir, tener éxito. Hace que la persona se imponga a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de unirse con otras personas. Los individuos movidos por este factor tienen deseos de excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades.

Es importante saber que las personas orientadas al logro buscan el reconocimiento personal por su esfuerzo.

**Necesidad de poder:** Se refiere a ese deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera. Es la persona que se interesa enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general este tipo de individuos persiguen posiciones de liderazgo, son francos, obstinados y exigentes, les gusta enseñar y hablar en público.

**Necesidad de afiliación:** es el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. Estas personas suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la inquietud de ser rechazados por un grupo social. Este tipo de individuos trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables.

Estos tres motivos son importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa.

Este autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de unirse con sus pares.

### 1.3.5 Teoría de la equidad de Adams.

Adams “Considera que la motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas”.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Harold Koontz, H.W., *Administración: una perspectiva global*. 11ª edición ed. 1999, Mexico. 514-515.

<sup>10</sup> Rivas, J. I. V. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa* (Illustrated ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Esta teoría sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si los empleados se sienten bien tratados, aumentara su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado, Pero si es lo contrario, que se les trata injustamente o de manera desigual, el rendimiento se verá afectado, puede aplicar en producción, ventas, trato al cliente, servicio, entre otras.

Este autor se basa en cinco fases:

1. La primera fase, es que el individuo distinga entre las contribuciones que aporta a la empresa y las compensaciones que obtiene de ella.

El trabajador debe ver como es retribuido o reconocido, en lo que apporto a la tarea.

2. En segundo momento, el individuo compara sus retribuciones a la de sus compañeros. En esta comparación si no llegan a ser equivalentes, se d aun sentimiento de iniquidad. En veredicto de Adams “Existe falta de equidad para una persona cada vez que percibe como desigual la relación entre su contribución y sus resultados en comparación con los resultados y contribuciones de otro”.<sup>11</sup>
3. En la tercera fase, si el individuo percibe que en efecto existe iniquidad, el ambiente laboral puede cambiar a tensión, dependiendo el grado de desigualdad que sienta.
4. La cuarta fase, el individuo se verá forzado, con el fin de calmar la tensión surgida, a reducir la desigualdad mediante una intervención.
5. La quinta y última fase, se pueden camuflar las desigualdades distorsionando la percepción de las compensaciones o de las contribuciones de alguna de las partes, también se puede ejercer influencia sobre los otros para que modifiquen sus contribuciones o, en ocasiones, para que reduzcan sus compensaciones.

El dinero forma parta importante dentro de esta teoría, ya que para ella es la recompensa más importante.

Los individuos comparan lo que reciben por la realización de sus actividades con respecto a lo que otras personas reciben en situaciones iguales o tareas similares.

---

<sup>11</sup> L. B. Inequidad en un cambio social. New york: Academic Press; 1965. 268 p.

Si los trabajadores sienten que están retribuidos de manera justa, se sienten motivado a seguir trabajando de manera eficiente y beneficia a la empresa, pero si es de forma contraria puede generar desmotivación y bajar la calidad o producción de esta.

Esta teoría compara el esfuerzo de los trabajadores, o de la percepción de un trabajador hacia otro, pudiendo realizar la misma tarea, el resultado no fuera similar, si el trabajador siente que fue equitativo lo que realizo, con su remuneración o su recompensa estará satisfecho, pero si el trabajador siente que fue inequitativo, puede ocasionar que a la hora de trabajar disminuya su productividad, negociar su recompensa, etc...

### 1.3.6 Teoría de las expectativas de Vroom.

La teoría de las expectativas, parte del presunto de que las personas estarán motivadas para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener aquellas recompensas que consideran valiosas.

Por expectativas se entiende que es la esperanza de conseguir o realizar algo, es aquello que se considera más probable que suceda.

Según Vroom, “La valencia es la atracción de una meta”, Vroom pide que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho a la consecución de dicho premio. Para él, los efectos de los premios dependen del valor que la persona le dé, y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivaciones para diferentes trabajadores.

Este autor se enfoca en tres relaciones, en el esfuerzo - desempeño del individuo, se refiere a la probabilidad que percibe para ejercer una cantidad determinada de esfuerzo que llevara al desempeño; de ahí sigue el desempeño- recompensa, el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado; y por ultimo recompensas- metas personales, las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos, y su vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Para analizar que los motiva, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.

Para un trabajador, la valencia de un objetivo (éxito), está directamente relacionado con la utilidad que tenga ese objetivo para conducir, a su vez, a otros de cierta valencia para la obtención de los resultados que el individuo desea. Para esto, todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

Es necesario que las personas estén convencidas de que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan confianza de que un individuo que realiza un desempeño muy escaso no ganará las mismas recompensas que ellos.

Dentro de una organización, la satisfacción se reflejara en el grado de que el individuo encuentre su trabajo deseable, en cuanto le permita alcanzar sus metas y crecimiento personal.

### 1.3.7 Teoría de las metas de Locke.

Esta teoría se refiere cual es la fuente de motivación en el trabajo, las intenciones de trabajar dirigidos a una meta. Se describe a que las metas darán a conocer al trabajador lo que necesitará para alcanzarlas. Menciona que es sumamente importante especificar la meta que se persigue y no dejar una meta generalizada, si los trabajadores conocen la meta se esforzaran por alcanzarla.

Según Edwin Locke, “La importancia de que los colaboradores acepten metas difíciles, ya que esto representara un mayor esfuerzo de su parte, dado que las metas más sencillas serán más fáciles de alcanzar”

El dinero es el primer incentivo ya que sin él, los empleados no irían a trabajar, pero el dinero por sí solo no siempre es suficiente para motivar un gran desempeño.

Existen otros incentivos como la participación en la toma de decisiones y el desarrollo organizacional que han sido llevados a cabo con éxito, pero se ha descubierto que el dinero es el atractivo y motivador, cuando se requiere alcanzar objetivos.

Las teorías anteriores pretenden explicar el comportamiento humano, y la forma en que puede ayudar a encontrar el camino o la estrategia más adecuada para alcanzar los resultados dentro de una organización.

Esta teoría tiene como objetivo aumentar la eficiencia, eficacia y desempeño del recurso humano de una organización mediante la motivación de los empleados a través de metas. Estas deben ser desafiantes y claras, a su vez deben ir de la mano con recompensas.

Los empleados deben tener las metas claras, las cuales deben ser alcanzables, y harán el esfuerzo por llegar a ellas; cuando se obtengan los objetivos, estará la recompensa.

# CAPITULO II: LIDERAZGO

## **I. Conceptos.**

### 2.1.1 Concepto de Jefe.

El concepto de jefe existe como un concepto de mando, ya que para los jefes el mandar es una misión, los jefes existen por autoridad y esta autoridad para ellos es un privilegio de mando, un jefe es aquel que se le sonríe de frente y se critica de espaldas, es aquel que inspira miedo, se teme, un jefe es aquel que busca culpables cuando hay errores y usa el lema que “el que la hace la paga” y cree que de esta manera lo arregla todo. Un jefe que hace del trabajo una carga.

En conclusión un jefe o el concepto de jefe es que no sabe orientar, si no dar órdenes.

### 2.1.2 Concepto de Líder.

Para Gibb “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”.

Según Tuleja (2002): “La persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición.”

Según Carrasco Esquivel (2006): “Un líder es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución.”

Según Maxwell: “El líder se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior.”

Según Robbins: “Es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.”

Todos estos autores tienen en común, que un líder es la persona capaz de persuadir a otras, para lograr objetivos similares o iguales a los establecidos. El líder es la persona que va a saber llevar a cabo el liderazgo.

### 2.1.3 Concepto de Liderazgo.

Se ha escuchado a muchos autores hablar sobre liderazgo algunos de ellos son, Peter Senge, Idalberto Chiavenato, John Kotter y David Archer entre otros.

Para Peter Senge, “El liderazgo como la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.



Idalberto Chiavenato lo define como “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

John Kotter, profesor de Harvard Business School, dice que el liderazgo “No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Para David Archer, el liderazgo “Es la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”.

En conclusión, el liderazgo es la acción que con lleva la persona, en este caso el líder, para influir en un grupo de personas y estas se esfuercen voluntariamente para hacer lo planeado.

#### 2.1.4 Diferencia entre Jefe y Líder.

Como ya se leyó en los conceptos anteriores de jefe y líder, se da a conocer una diferenciación de cada uno.

El jefe es aquella persona que solo manda o da órdenes, el solo realiza o ejecuta, actúa por obligación, el poder le da dirección, autoridad jerárquica, conformismo, exige, se centra en los problemas.

Los jefes trabajan con fines monetarios y no son los que están directamente encargados de velar por el bienestar de las personas a las cuales dirigen. La autoridad de los jefes no es concedida por el gusto de las personas dirigidas, sino que estas personas deben someterse a las decisiones del jefe; aunque estas decisiones no sean totalmente de su agrado. Un jefe siempre tiene la última palabra.

Un líder es una persona que inspira, guía y dirige a un grupo de personas para alcanzar un propósito o por una causa en común. Es alguien a quien se le asigna una autoridad moral y a quien se le sigue por cuenta propia.

Un líder no puede pensar únicamente en su beneficio, sino en el de todas las personas a las cuales guía.

El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales, y el liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

## **II. Autoridad y Poder.**

### 2.2.1 Definición de Autoridad.

Muchas veces las definiciones de autoridad y poder llegan a confundirse por el hecho de que las dos demandan la función de permitir ejercer en otras personas.

La autoridad es la que se encuentra dentro de las organizaciones, el derecho que da el puesto que desempeña y por lo tanto la persona que lo ocupa. La autoridad consta en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

La autoridad es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

Autoridad es, el poder de decidir y el poder de actuar para la ejecución de las decisiones. Es el derecho a tomar las decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la organización, y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias para dar cumplimiento a tales decisiones según las intenciones del titular del derecho.

La autoridad solo existe cuando es aceptada.

Según Fayol, "Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer. Se distingue, en un jefe, la autoridad jerárquica (oficial) que viene de su cargo, la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios realizados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad jerárquica"<sup>12</sup>.

### 2.2.2 Definición de Poder.

El poder es la capacidad de los individuos o grupos en influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupo.

El poder es la fuerza, la capacidad de mandar en otras personas, se puede conseguir de dos maneras ya sea por estatus, posición, jerarquía la cual se puede alcanzar por un buen contacto, o por familiaridad, entre otros.

Según Weber, El concepto de poder es sociológicamente amorfo. "Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles puede colocar a alguien en posición de

---

<sup>12</sup> Henri Fayol, F. W. T. (1981). Principios de la administración científica. Administración industrial y general. El ateneo, Buenos Aires.

imponer su voluntad en una situación dada. El concepto de dominación tiene por eso, que ser más preciso y sólo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido”<sup>13</sup>.

El poder, se distinguirá de la influencia, en varios aspectos; se refiere a actos potenciales y no a transacciones que realmente están ocurriendo.

Poder es la capacidad de una persona o de un grupo para imponer su voluntad sobre los otros, no necesariamente debe a ver un puesto jerárquico.

### 2.2.3 Autoridad y Poder.

La autoridad es más que poder, autoridad es poder legitimado, un poder reconocido, justificado y aceptado. El que tiene poder aspira a tener autoridad; cuando obedecemos por miedo al castigo, estamos otorgando poder no autoridad a quien manda; cuando obedecemos aceptando o reconociendo un derecho, estamos otorgando autoridad. Por ejemplo: los gobernantes aspiran a convencer a los ciudadanos de su autoridad.

El poder se trata de la capacidad para ejercer influencia. Lo que significa usarlo para hacer referencia a alguna orden. Ejemplo: El policía de tránsito tiene poder para detener al conductor, quiere decir que puede hacerlo si lo decide y que tiene medios para lograr obediencia por parte del conductor.

Otro ejemplo podría ser: un ladrón a mano armada, detiene al conductor. El ladrón tiene poder para detenerlo ya sea por temor, mas no poder legal.

El poder legítimo hace referencia a la autoridad que se le concede a una persona en papel, de su posición en una estructura social organizada, por lo tanto se trata de un poder legal y socialmente aceptado dentro de la estructura organizacional.

En el anterior ejemplo, el policía de tránsito tiene la autoridad para detener al conductor y el poder legal que le otorga la organización, en cambio el ladrón, solo cuenta con poder, por el hecho de crear temor al conductor por llevar un arma en mano.

## **III. Teorías sobre los estilos de liderazgo.**

Como ya se explicó en la definición de liderazgo, es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas grupales.

Esto significa que quien ejerce el liderazgo tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar de aquellos en una organización.

---

<sup>13</sup>Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* (J. Winckelmann Ed. reprint ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Dentro del liderazgo se han destacado algunos rasgos que los diferencian unos de otros, una de las características que hace diferente al líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros en el camino para el logro de objetivos grupales.

En el proceso de liderazgo confluyen cualidades diversas: la persuasión, el poder, la influencia, el brillo del entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas o fines considerados como valiosos y la comunicación, entre muchas otras.

En las diversas reflexiones que se han hecho sobre el liderazgo, algunas teorías tratan de dar cuenta de los estilos de conducta de líder en relación con las circunstancias, sus seguidores o sus subordinados. Se puede hacer referencia a cuatro modalidades de liderazgo: autocrático o autoritario, el liberal o laissez faire, el participativo o democrático y carismático.

### 2.3.1 Liderazgo autocrático.

El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos.

El líder autocrático o autoritario:

- Fija las directrices y la participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de ellas tareas.
- Define cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quién.
- Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.
- El nivel productivo es bueno cuando está presente el líder, es bajo en su ausencia.
- Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

Esta clasificación también es llamada “líder orientado a la tarea”, tienden a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos.

El liderazgo centrado en las tareas procura a ser sobre la productividad, la satisfacción y la cohesión del grupo.

Se puede tomar como ejemplo a Margaret Thatcher, conocida como ex-primer ministro británica, también conocida como “Dama de Hierro”. Logro una transformación del Reino Unido al apoyar

una serie de medidas privatizadas y reformas, las medidas que tomo, hicieron frente a la inflación que vivía el Reino Unido, aunque provocaron que una cantidad de personas perdieran sus empleos. Otro ejemplo, es Steve Jobs, estos dos líderes pretendían tener bajo su control y donde todas las decisiones pasaban por ellos mismos.

### 2.3.2 Liderazgo Democrático y Participativo.

Las clases de funciones que cumplir este tipo de líder tienden a consistir en escuchar a los miembros del grupo, ser amistosos y accesibles, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo.

A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente.

Otras características que se han aplicado a la variedad del estilo son democrático, participativo y permisivo.

- La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo.
- Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
- Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, éste explica sus razones a los miembros del grupo.
- El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
- La calidad y la productividad generalmente son elevadas.

Este tipo de liderazgo busca como resultado, la productividad, la satisfacción del empleado y la cohesión del grupo.

Este tipo de liderazgo es conocido como liderazgo orientado a las personas.

- El liderazgo orientado a las personas no guarda una relación constante con la productividad. No puede afirmarse que es posible aumentar la productividad si el líder se orienta más a las personas.
- El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar su satisfacción, también suele acrecentar la cohesión del grupo.

Un líder con estas cualidades podrá tener un grupo más satisfecho y cohesivo, pero no podemos decir que esas condiciones mejoran el desempeño.

### 2.3.3 Liderazgo liberal.

En el liderazgo liberal el nivel de productividad es bajo, aquí el líder da completa libertad al grupo para que opere como considere pertinente, son los encargados de proveer los recursos necesarios para el trabajo.

El grupo tiene muy poco interés en su actividad laboral, moral y el trabajo de grupo, en general, son minúsculos.

- Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales, participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
- La participación del líder en el debate es limitada, presenta algunas propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
- La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder, éste no establece metas para el grupo.
- La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desee en el grupo.
- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros sólo cuando se lo piden.

### 2.3.4 Liderazgo Carismático.

Los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener 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 tierra. Son características admirables como hemos dicho, pero quizá repercuten en el liderazgo eficaz otros factores como las características de los seguidores y la situación.

Incluso el máximo líder organizacional, que posee, poder legítimos y controla recompensas y sanciones, lograra más apoyo para su política si puede generar carisma, el aura mágica que la gente concede a veces a sus líderes (Weber, 1947)<sup>14</sup>.

Por la palabra carisma se entiende que es una cualidad que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia.

---

<sup>14</sup> Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. H. y T.Parsons, Trans.). New York: Free Press.

Dentro de los líderes carismáticos se puede tener en cuenta a Martin Luther King, Gandhi, John Lennon, el papa Juan Pablo II, entre otros. Todos estos tuvieron la facilidad de captar la atención de las masas, con el fin de transmitir sus ideas y creencias.

# CAPITULO III: RECURSO HUMANO EN MÉXICO



### 3.1 ¿Qué es el Recurso Humano?

Recurso Humano también conocido como factor humano o capital humano, lo representan las personas.

Es el elemento más importante que integra una organización, ya que es un activo, y este desarrolla actividades primordiales; dentro de estas se puede encontrar el reclutamiento del mismo personal, la atención del cliente, producción, estrategias etc...

En el siguiente sub-tema se explicará su importancia más a fondo.

### 3.2 La Importancia del Recurso Humano.

Las actividades que ejerce el capital humano dentro de una organización desempeñan un papel importante, ya que reúne esfuerzos para alcanzar los objetivos que tengan propuestos.

Para que una empresa lleve un buen funcionamiento, es necesario que las personas sean responsables de su departamento y de sus tareas mismas, de hacer buen uso de los recursos materiales disponibles, de implementar los planes diseñados o estrategias; ya que este factor humano pone a disposición su conocimiento y experiencia y es donde crean valor a la organización.

Dentro de una empresa el contar con empleados comprometidos y satisfechos llegan a ser eficientes y eficaces en todas las áreas que les corresponde, producción, ventas, publicidad, atención al cliente, precio, servicio, etc...

Por lo tanto el capital humano o factor humano son todas y cada una de las personas que trabajan dentro de una organización, a pesar de contar con la maquinaria o la avanzada tecnología, se necesita el recurso humano para que puedan funcionar.

### 3.3 Cultura.

“Un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatuto constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres... un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.”<sup>15</sup>

“Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombre. El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos<sup>16</sup>.”

---

<sup>15</sup> Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa. Madrid: Diaz de Santo. P. 1

<sup>16</sup> Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa. Madrid: Diaz de Santo. P. 2

Por cultura entendemos que es un conjunto de creencias y pautas de un grupo o una comunidad social, para cumplir sus intereses o necesidades de la forma correcta a la zona geográfica. La cultura no se hereda, se aprende.

### 3.3.1 Cultura Organizacional.

“La cultura organizacional está constituida por un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias básicas de esa organización.”

Las organizaciones nos llevan a entender la cultura como un sistema de significados ya compartidos. Desde esta concepción de la cultura se contemplan las organizaciones como culturas, como construcciones sociales donde la cultura resulta ser una metáfora útil en la interpretación de la realidad organizacionales.

“El proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional” (Sypher et al., 1985).

La mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando se relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto, David dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura; además, que esta le da seguridad y una posición en cualquier entorno como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”<sup>17</sup> En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas, y practicadas por ellas.

Por lo tanto podríamos decir que es un sistema que se refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otras.

La cultura organizacional o también conocida como cultura corporativa, es una cualidad interna de la organización, que abarca a todo el personal, desde directivos, hasta el menor puesto en la jerarquía. Dentro de la cultura organización encontramos un entorno de trabajo donde debe haber reciprocidad. Por ejemplo, como cultura, trabajadores con antigüedad, les enseñan a nuevos subordinados las normas y valores que tienen en la empresa.

Se entiende que por cultura empresarial es el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que enmarcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa, y

---

<sup>17</sup> Davis ; Hamilton (1993): "Managing Information", Elsevier

que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante los clientes, los proveedores y la sociedad en general.

Se puede distinguir dos niveles:

- Valores: Aquellos principios que son compartidos por todos los miembros de la organización y que se van a mantener, aunque existan cambios en la composición de la organización. Son los principios considerados como fundamentales por los integrantes de la organización. Es importante para mantener la organización unida. Son difíciles de cambiar y están tan profundamente asumidos que hace falta mucha reflexión para darse cuenta de que existen.
- Patrones de comportamiento: Aquellas normas, conductas que se reproducen por parte de los miembros de la organización y que son transmitidas a los nuevos miembros. Estos patrones son más visibles, más fáciles de modificar.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

### 3.4 Ambiente de Trabajo.

Por ambiente se entiende que es el entorno dentro de la organización, y el trabajo es la acción que se lleva a cabo. Ambiente de trabajo está asociado a las condiciones que se vive dentro del entorno laboral.

Dependiendo del ambiente de trabajo va a ser el resultado del rendimiento de los trabajadores. Un gran ejemplo es la teoría bifactorial de Herzberg, ya explicada en el primer capítulo.

Para poder lograr un ambiente de trabajo satisfactorio, es importante poder tener una cultura corporativa dentro de la organización.

### 3.5 Clima Laboral.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización o empresa. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Reglas de oro de un buen clima laboral 2002).

Otra definición de Clima laboral u organizacional interno, es el que se describe en el libro de “Consultorio a Centro de Salud” (1993), el que considera que Clima Organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los integrantes del Centro de Salud. Es la cualidad o propiedad del ambiente interno del Centro de Salud que es experimentado consciente o inconscientemente por los miembros del equipo de salud y que influye en su comportamiento.

Algunos factores que inciden en el Clima Laboral u Organizacional son los siguientes: (De consultorios a centro de salud 1993)

- El estilo de liderazgo predominante: Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

Los factores de motivación y nivel de satisfacción personal:

La motivación es el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona y que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presente.

Son aspectos importantes de la motivación: la realización personal, el reconocimiento del aporte efectuado, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

- La reciprocidad entre el Centro de Salud y los miembros del equipo: Sentido de pertenencia y retribución (dar y recibir).

Los principales mecanismos de retribución son:

1. De parte del individuo: identificación con su trabajo y con la institución, el cuidado de los bienes y cosas materiales de la institución y su preocupación por el prestigio e imagen del centro.
2. De parte del Centro de salud: este retribuye a sus funcionarios a través de un sistema de beneficios.

Sistemas justos de remuneración

Sistemas de promoción

Sistemas de integración de nuevos empleados

Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos  
Sistemas o programas de bienestar social

Estabilidad laboral

Sistema equitativo en el acceso a las retribuciones.

### 3.6 Ley Federal de Trabajo como beneficio del trabajador.

Con referencia a la Ley Federal de Trabajo (LFT) hay beneficios que por ley el patrón debe otorgarle al trabajador.

Intentare abarcar la mayoría de los beneficios, según la ley.

- Los trabajadores pueden estar ligados a una dependencia de Salud que le otorgue seguro médico. El trámite de alta debe ser dada por parte del patrón, aquí es importante saber cuáles son los accidentes y enfermedades de trabajo que se encuentran cubiertos y los efectos que se generan para el patrón o la empresa cuando se reporte un accidente, o cuando un trabajador adquiera una enfermedad general o profesional. Esta protección será brindada por parte del Instituto mexicano del Seguro Social (IMSS).
- En caso de accidente de trabajo el trabajador puede tener derecho a una incapacidad. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Dentro del accidente de trabajo incluye los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de esta a aquel.

Dentro de la incapacidad, si surgió dentro de las instalaciones, y el trabajador no incumple ninguna de las normas o reglas establecidas por la empresa; el seguro se hace cargo de este incluyendo sus gastos y los días de incapacidad.

- En caso de accidente de trabajo y quede totalmente incapacitado, el trabajador puede tener derecho a una pensión. Si el riesgo que produce al trabajador de una incapacidad permanente parcial, la indemnización consistirá en el pago del tanto por ciento que fija la tabla de valuación de incapacidades, calculado sobre el importe que debería pagarse si la incapacidad hubiese sido permanente total. Se tomara el tanto por ciento que corresponda entre el máximo y el mínimo establecidos, tomando en consideración la edad del trabajador, la importancia de la incapacidad y la mayor o menor aptitud para ejercer actividades remuneradas, semejantes a su profesión u oficio. Se tomara asimismo en consideración si el patrón se ha preocupado por la reeducación profesional del trabajador.
- El trabajador puede contar con un sindicato. El sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. Tanto los patrones como los trabajadores tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.
- Están protegidos contra cualquier abuso del patrón.
- Pueden tener afores. El AFORE es una empresa financiera mexicana, que se especializa en administrar e invertir el ahorro para el retiro y voluntario de manera segura de millones de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas. Los trabajadores participaran en las utilidades de las empresas de conformidad con el porcentaje que

determine la Comisión Nacional para participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas. El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa.

- Los trabajadores pueden obtener una tener prima dominical. Los trabajadores que presente servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.
- El trabajador con antigüedad mínima de un año, tiene derecho a vacaciones pagadas. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutaran de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales y que aumentara en dos días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el perdido de vacaciones aumentara en dos días por cada cinco de servicios.
- Tendrá derecho a Infonavit. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones comida e higiénicas, para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al fondo nacional de la vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

Aparte de los beneficios que otorga la Ley Federal de Trabajo, existen beneficios adicionales que ofrecen a los empleados, independientemente de un salario; algunos ejemplos comunes de estos beneficios complementarios incluyen:

- Uso de un vehículo de la empresa.
- Asistencia educativa.
- Comidas y descuentos para empleados.
- Reembolso de gastos de combustible.
- Préstamos a bajo interés.
- Membresías de clubes o gimnasios.
- Cuidado de niños pequeños.
- etc...

### 3.7 Cambio Organizacional.

En la actualidad el cambio ha llegado a convertirse en una característica normal de las organizaciones, estos exigen el trabajo en equipo de todos los integrantes de la misma. Existe una herramienta administrativa muy importante para poder controlarlos: El cambio organizacional.

Según Joseph A. Litterer, "El cambio organizacional constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizacional y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar mediante intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento".<sup>18</sup>

Según Gordon Lippitt, "El cambio organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".

Según estos autores hacen referencia al comportamiento humano, teniendo que ver todos los niveles jerárquicos, para poder llegar íntegramente a los objetivos planeados y así se hará notable la mejora del funcionamiento, por ejemplo el trabajo en equipo.

El cambio organizacional esta tanto interna, como externamente de la empresa, puede haber cambios, tecnológicos a los cuales haya que adaptarse.

Con las nuevas tendencias del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como la conciencia ambientalista, el avance tecnológico, la conciencia ambientalista etc... todas ellas conforman un conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones, y la mejor estrategia es la respuesta ante las demandas de ese entorno.

### 3.8 El Recurso Humano.

Dentro de la historia de México, el esfuerzo de las personas como jornalero se le ha dado una gran importancia, ya que gracias a la suma de esfuerzos de estos individuos se logran las acciones, para sacar el trabajo adelante.

Conforme han pasado los años, tanto los trabajadores como los patrones, se han creado de derechos que deben satisfacer conforme la Ley de Federal del Trabajo (LFT), las cuales les da beneficios o castigos por cumplir o incumplir sus derechos.

En la actividad de recursos humanos, se han observado cambios fundamentales en el nuevo enfoque, se trata de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

Para lograr un enfoque integral es necesario que los directivos tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean pro-activos en su desempeño. Son aquellos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por:

---

<sup>18</sup> Litterer, Joseph. Administración. México. McGraw Hill. 1973 pág. 251

- Inspirar una visión compartida en la organización e implicar a sus miembros en el proyecto común de empresa.
- Determinar los valores culturales y filosofía de la empresa.
- Desarrollar un proceso de dirección estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias.
- Desarrollar un proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos y metas estratégicas, ligados a la visión y valores organizacionales.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que trabaja allí, he aquí la importancia del recurso humano.

Carlos Marx junto con Federico Engels (1951:68), compararon el trabajo con una mercancía, ellos señalaron que “La fuerza de trabajo, es pues, una mercancía, ni más ni menos que el azúcar. Aquella se mide con el reloj, ésta con la balanza”. Lo que no benefició en su momento a los trabajadores ya que las ideas que ambos autores propagaron tuvieron un fuerte impacto en la cuestión laboral y la protección de los derechos de los trabajadores.

En estas épocas se puede reflejar que las corrientes privatistas que provienen de la esencia del capitalismo intentan disminuir la importancia del derecho laboral.

De acuerdo con Ibarra (2004:15-18) el nacimiento y el desarrollo del derecho del trabajo tiene las siguientes etapas: la heroica, que cubre la primera mitad del siglo XIX en las que se da la lucha por el reconocimiento de las libertades de coalición y asociación sindical; la de tolerancia, que se distingue por permitirse la libertad de asociación, pero sin reconocimiento legal y sin la obligación patronal de contratar las condiciones de trabajo con los sindicatos, la segunda otorga el derecho a suspender el trabajo pero no parar las actividades de la empresa ya que la huelga constituían un ilícito civil, sancionada con la rescisión de los denominados contratos de arrendamiento de servicios; y la tercera, conocida como de reconocimiento por la legislación ordinaria de las instituciones y principios fundamentales del derecho del trabajo, su rasgo de distinción es la aparición de leyes de contenido laboral.

De esta forma México fue el primer país que agregó en su constitución los derechos de los trabajadores al elaborar leyes del trabajo y de la seguridad social; que a su vez fue la culminación de un proceso de legislación del trabajo o bien “Derecho del Trabajo”, lo que más adelante se convertiría en la Ley Federal de Trabajo.

Como se habla en sub-tema 3.5, sobre algunos beneficios de contar con la Ley Federal de Trabajo.

A través de los años ha ido cambiando el papel trabajador, a hacer el trabajo el físicamente, a controlar maquinaria que lo realice por él. Conforme a progresado este papel, se han visto desventajas para los obreros, ya que necesitan menos mano de obra para realizar ciertas funciones, con menos manos de obra hay menos empleos, y estos han sido desplazados por las máquinas y nuevas tecnologías, esto no quiere decir que el capital humano no es importante, estos recrean un



roll dentro de la empresa que buscar mantener un entorno de excelencia en la calidad para mejorar la fuerza de trabajo y poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Actualmente, para las empresas, la competitividad en el mercado es cada vez mayor, por dicho motivo es importante atraer y retener a la gente con talento, desde el reclutamiento a la fidelización del empleado, pasando por la retribución salarial, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño etc...

El área de Recursos Humanos cuenta con sistemas para realizar la liquidación, manejar las agendas de capacitación, evaluar su evolución y cumplimiento. Estos sistemas también son utilizados para documentar el proceso de selección de personal, digitalizar los documentos almacenados en los expedientes y registrar las evaluaciones de desempeño y de clima laboral, entre otras.

El capital humano influye desde el proceso más insignificante, hasta las decisiones más importantes que toma la empresa, el recurso humano es el activo más valioso que pueda tener una organización.

### 3.9 Recursos Humanos y la Tecnología.

“La evolución tecnológica continuará respaldando la creación y el flujo de capital humano de tres modos. En primer lugar, la tecnología se nutre del capital humano, incrementando la demanda de personas que posean el conocimiento, las habilidades y el talento preciso para crear los sistemas de información. En segundo lugar, las redes de información de base tecnológica promueven el mercado para el intercambio de empleo. En tercer lugar, la tecnología alienta la creación y transferencia velocísimas de conocimientos, impulsa aún más el desarrollo del capital humano, al tiempo que logra que en las empresas resulte más fácil retenerlo.”<sup>19</sup>

La gerencia de recursos humanos necesita de herramientas tecnológicas para afrontar el día a día con la eficiencia y eficacia que requiere la estrategia de la compañía. De esta manera y a través de la tecnología, las empresas que informatizan el área de recursos humanos obtienen:

- Dedicación en tareas estratégicas, ya que las tareas operativas son realizadas en su mayoría por los sistemas.
- Reducción de costos y tiempos, ya sea por la velocidad del procesamiento, como así también la reducción del uso del papel, la automatización de procesos, etc. Los costos que se destinaban a la remuneración de liquidadores de sueldo, se pueden reducir o destinar a tareas que brinden un valor agregado mayor.
- Incremento en la eficiencia del sector, por la automatización de los procesos y el simple acceso a la información solicitada.

---

<sup>19</sup> - Davenport, T. (2006), “Capital Humano Creando Nuevas Ventajas Competitivas a través de las Personas”, Ediciones Gestión 2000 SA

- Disminución de riesgos de error operativo, ya que una vez automatizado el proceso la posibilidad de error se reduce en gran medida, exceptuando alguna situación no contemplada.
- Mejoras de la gestión del conocimiento, ya que se tienen nuevas herramientas para identificarlo, generarlo y compartirlo.
- Orden en la manera de trabajar, ya que todos los empleados deben adecuarse a los procedimientos establecidos para llevar a cabo sus tareas.
- Bases de datos centralizadas, donde la información de todos los empleados de la compañía se encuentra a disposición del área desde cualquier lugar que se la acceda.
- Mejora en la Gestión de los Recursos Humanos, a través del Tablero de Comando, que proporcionan mayor interactividad, apoyo en el proceso de tomas de decisiones, facilitando la comunicación de información relevante, la planificación a futuro, etc.

Igualmente a pesar de ser varios los puntos a favor que se obtienen con el uso de la tecnología, es necesario decir que no solo la tecnología es importante en las empresas si no que los Recursos Humanos son el elemento imprescindible para llevar adelante una organización.

Jaime Pereyra, director de recursos humanos de Manpower, dice que “la tecnología, cada vez más se ha convertido en un soporte para la optimización de la gestión de las políticas de los recursos humanos de las empresas... Tecnologías como Internet, correo electrónico, teléfono móvil o intranet han tenido un impacto directo en la forma de trabajar y por tanto en las personas de una organización”. Además, Pereira enumeró una serie de ventajas del uso de las nuevas tecnologías en la empresa: “aumento del rendimiento, fomento de la creatividad e independencia y una mayor empleabilidad y satisfacción del empleado”<sup>20</sup>.

La opinión de Monterrubio dice “Creemos que el grado de automatización es mejorable y que las empresas deberían apostar más por la aplicación de la tecnología en la gestión del capital humano al igual que lo hacen en otros departamentos. La mejora de gestión y el ahorro en tiempo y costes será notable. Al fin y al cabo la tecnología fue inventada por el hombre para ayudarle en su vida diaria. Deberíamos por lo tanto llevarla también a este departamento ya que en aquellas empresas que basan su diferencia en el talento de las personas independientemente de su tamaño; la inversión en herramientas de seguimiento y desarrollo del Capital Humano es muy rentable”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Pereyra, J. (2005) Revista “Computerworld” , (02/12/2005), [No:1080] [Pag:28]

<sup>21</sup> - RRHHDigital.com (2009), “La tecnología en los Departamentos de Recursos Humanos: ¿Costumbre ó Innovación?”  
 Disponible en  
<http://www.t2rh.com/general/la-tecnologa-en-los-departamentos-de-recursos-humanos-costumbre-innovacin/>

En caso contrario, existe escepticismo en la incorporación de la tecnología en las empresas que se encuentran en etapas de desarrollo, algunas han declarado los siguientes motivos por los cuales no utilizan herramientas tecnológicas:

Empleabilidad y satisfacción del empleado.

Con la entrada de nuevas tecnologías, los productos y servicios principales de la empresa son los que marcan la diferencia, no lo solo tener la tecnología de punta, todos estos activos y mediante la experiencia en el negocio, el conocimiento adquirido dentro de la empresa, la motivación, el sentido de pertenencia, etc... son las encargadas de generar un valor agregado, el que buscan todas las empresas o el que las diferencia, en el trato al cliente, el servicio y el contacto humano- humano. Las personas son las que llevan a cabo esta tarea tan importante, ya que en ellos se refleja la competitividad de una empresa, de tener éxito o de fracasar.

Los recursos humanos no son por si solos generadores de éxito, sino que las empresas deberían alinear las estrategias para cumplir con sus visiones.

### 3.10 La empresa ante los cambios del entorno.

La empresa puede considerarse como un organismo vivo, y como tal, nace, crece, se desarrolla y desaparece. Como sistema social abierto, recibe una serie de influencias externas y, a su vez, influye sobre el entorno. Los cambios de todo tipo que ocurren en dicho entorno obligan a la empresa a adaptarse para progresar. “Si la empresa carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno, no podrá desarrollar creación de riqueza y de servicio a la sociedad en la que se integra”. El cambio puede llevarse a cabo de muchas formas:

- Se puede cambiar reaccionando ante el entorno.
- Se puede preparar el cambio antes que las condiciones del entorno lo requieran realmente, para conseguir posiciones ventajosas antes de que el cambio suceda.
- Se puede crear y dirigir e cambio para convertirse en líderes de la nueva situación generada.

“Es básico el sentido de anticipación al cambio”. Es necesario, por lo tanto, situarse en la posición mental y en la práctica del cambio continuo, sin esperar la invasión de lo nuevo.

La dimensión empresarial, sea cual sea el sector, el tamaño, el tipo de organización, al ser un ente social abierto en un entorno cambiante, tiene que tener presente a realidad del cambio. Hoy en día, las organizaciones no pueden entenderse como suma de elementos, si no como el conjunto y resultado de las interrelaciones de una serie de elementos que no pueden ser olvidados. De la misma forma los sistemas de dirección que en su tiempo fueron eficaces han dejado de ser cálidos hoy en día. Hay que investigar y analizar nuevas formas que permitan resolver los problemas planteados en el complejo juego de fuerzas puestas en movimiento.

Las fuerzas que inciden y condicionan la adaptación de la empresa al entorno serían, entre otras, las siguientes:

- Grupos sindicales: Disponen de medios legales y sociales a través de la acción sindical y de la negociación colectiva que inciden directamente en la organización del trabajo.
- La competencia. Obliga a intentar conseguir ventajas competitivas.
- Valores sociales cambiantes, incluidos por los medios de comunicación, que permiten mantener y aumentar la cuota de mercado.
- Las personas, que se integran en la actividad laboral (capital humano), que ya no sólo buscan el trabajo en sí y su seguridad, sino otros valores y motivaciones en el desarrollo de su trabajo diario.
- La tecnología informática: que posibilita la difusa de datos e información en tiempo real y sin barreras
- Las nuevas tecnologías: obligan a las empresas a innovar o desaparecer, en cuanto que aferrarse a tecnologías obsoletas supone perder cuota de mercado.

Por ello, se puede decir que las características del entorno que afecta a la empresa serían:

- Fuerte competitividad en todos los mercados.
- Globalización de mercados: internacionalización creciente de la economía.
- Tecnología en rápida evolución.
- Altas tasas de desempleo.
- Cambio de valores. Crisis de los valores tradicionales.
- Economía mixta. Convivencia de empresas públicas y privadas.
- Impacto creciente de la calidad y servicio al cliente.

Por consecuencia final sería que la innovación y la mejora deben ser continuas para mantenerse en el marco de la competitividad actual.

Uno de los factores que está condicionando de forma determinante la gestión del cambio en la empresa actual es: la calidad y el servicio al cliente.

Algunos de los puntos a favor de la aplicación con éxito de la calidad proporciona oportunidades significativas para:

- Mejorar la prestación del servicio.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad y reducir los costes.
- Mejorar la cuota de mercado.

Para obtener estos beneficios, un sistema de calidad debería también responder a los aspectos humanos involucrados en la prestación del servicio:

- Considerando las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad de servicio.
- Reconociendo la importancia de la percepción del cliente, de la imagen, de la cultura y del servicio de calidad.
- Considerando la formación como eje estratégico que desarrolle las competencias y aptitudes del personal.
- Motivando al personal a mejorar la calidad y alcanzar las expectativas del cliente.

# CAPITULO IV: LIDERES NATOS

## IV. ¿Líderes Natos?

### 4.1 ¿Quiénes son los líderes natos?

Muchas veces se cree que líderes son aquellas personas que dirigen partidos políticos, son jefes empresariales, directores de instituciones, jueces o personas que poseen grandes riquezas o gran empoderamiento.

En estos tiempos es fácil ver a personas que dirigen partidos o grupos de personas para un fin. Por ejemplo en los tiempos electorales es cuando más se nota la presencia de sujetos peleando por el poderío de la candidatura, en el intento de ganar votos hacen promesas de cambio y honestidad, en la mayoría de las ocasiones, ya cuando se encuentran en el poder, se olvidan de lo prometido y agrandan sus bolsillos.

Se les conoce como líderes natos a las personas que sin desear o proponérselo llevan con ellos un comportamiento de liderazgo, es decir, que inspiran y guían a otros y no tienen miedo de intentar nuevas estrategias pues son experimentales.

Estos individuos son llamados líderes natos, ya que desde que nacen desenvuelven ciertas características que los destacan entre la multitud, sus acciones no buscan nada a cambio, más que mejorar continuamente en su persona y en los que los rodean.

Los líderes natos son las personas que se comprometen con su misión de vida, se empeñan en lograr su desarrollo personal, no se comparan con nadie más, sino consigo mismo, reconoce que su felicidad es un camino, no un destino.

Líderes también son las personas alegres, de actitudes positivas, que así influyen en los demás, que hacen lo que aman o han aprendido a amar lo que emprenden; son constantes, generosos, seguros de sí mismos, generan buena voluntad algunos de ellos. No olvidemos que por las características que la mayoría posee, pueden llegar a convencer para sus propios fines.

Se conocerán algunos líderes conocidos mundialmente, y la forma en que transformaron el mundo, o la percepción de este.

En el próximo subtítulo, se presentan algunos de ellos, lo que hicieron y como impactaron.

### 4.2 Ejemplo de líderes natos y su impacto en el mundo.

Se considera que las principales características de los líderes natos es tener talento para persuadir, inspirar, guiar y sobretodo enseñar (en algunos casos).

Hablando de liderazgo existen dos tipos los positivos y los negativos, con las mismas características, pero con diferentes objetivos.

Estos grandes líderes marcaron una diferencia en el mundo, algunos condujeron al éxito sus pueblos, y otros al fracaso.

Empezaré dando a conocer los líderes que impactaron positivamente en sus pueblos, dando a conocer un poco de su historia y los acontecimientos sucedidos.

### **Mohandas Karamchad Gandhi.**

Político, filósofo, ideólogo y practicante de la 'no violencia' consiguió llevar la libertad de la India, después de décadas de revolución pacífica. Sus protestas 'pasivas', su predicación del amor a los demás y la lucha con la verdad como única arma lo convirtieron en un mártir, no sólo para el pueblo indio, también para el resto del mundo.

Su lucha la basó en lo que llamó 'satyagraha' —combatir al enemigo con la verdad como única arma—. “La verdad te hará libre”.

Realizó una de las manifestaciones sin violencia más importantes que condujeron a la independencia de la India, se le conoció como Marcha de la Sal y más tarde se convertiría en una fuente de inspiración para movimiento como el de Martin Luther King.

Se convirtió en uno de los más respetados líderes espirituales y políticos del siglo XX. Gandhi ayudó a la liberación del pueblo hindú del gobierno colonial inglés a través de la resistencia pacífica y es honrado por su gente como el Padre de la Nación India.

Después de que la India obtuvo su independencia el 1 de agosto de 1947, Gandhi trató de reformar a la sociedad, integrando a las castas más bajas, desarrollando las zonas rurales e incluso defendió a los musulmanes en territorio hindú.

El gobierno de la India otorga en su honor el Premio de la Paz Mahatma Gandhi. Uno de los personajes más importantes que lo han recibido es el sudafricano Nelson Mandela.

### **Martin Luther King.**

Defensor de los derechos civiles. Dio muestra de carisma y de su firme decisión de luchar por la defensa de los derechos civiles con métodos pacíficos inspirándose en la figura Mahatma Gandhi y en la teoría de la desobediencia civil de Henry David Thoreau.

En 1955, una humilde modista negra, Rosa Parks, fue detenida y multada por sentarse en la sección reservada para blancos de un autobús; King dirigió un masivo boicot de más de un año contra la segregación en los autobuses municipales.



Asumió la dirección del movimiento pacifista estadounidense, primero a través de la Southern Christian Leadership Conference y más tarde del Congress of Racial Equality. Asimismo, como miembro de la Asociación para el Progreso de la Gente de Color, abrió otro frente para lograr mejoras en sus condiciones de vida. En 1960 aprovechó una sentada espontánea de estudiantes en Birmingham, Alabama, para iniciar una campaña de alcance nacional. En esta ocasión, Martin Luther King fue encarcelado y posteriormente liberado por la intercesión de John Fitzgerald Kennedy, entonces candidato a la presidencia de Estados Unidos, logro para los negros la igualdad de acceso a las bibliotecas, los comedores y los estacionamientos.

Movilizó a una porción creciente de la comunidad afroamericana hasta culmina en el verano de 1963 en la histórica marcha sobre Washington, que congregó hasta 250,000 manifestantes. Al pie de Lincoln Memorial, Martin Luther King pronunció el más célebre y conmovedor de sus espléndidos discursos, conocido por la fórmula que encabezaba la visión de un mundo justo: I have a dream (Tengo un sueño), una bellísima alocución en favor de la paz y la igualdad entre los seres humanos. King y otros representantes de organizaciones antirracistas fueron recibidos por el presidente Kennedy, quien se comprometió a agilizar su política contra el segregacionismo en las escuelas y en la cuestión del desempleo, que afectaba de modo especial a la comunidad negra.

King adaptó y desarrollo el concepto de Gandhi de la no violencia, que supo aplicar de forma creativa en una serie de campañas anti segregacionistas que le convirtieron en el líder más prestigioso del movimiento americano para los derechos civiles.

Ganó un Premio Nobel de la Paz en 1964.

### **Nelson Mandela.**

El poder de seducción, la confianza en sí mismo, la capacidad de trabajo, la valentía y la integridad figuran entre las virtudes por las que brillaba allá donde fuese. Sisulu captó de inmediato sus innatas dotes de líder y lo introdujo en el Congreso Nacional Africano (ANC), un movimiento de lucha contra la opresión que desde hacía décadas venían padeciendo los negros sudafricanos. Pronto sus cualidades lo situarían en puestos prominentes de la organización. En 1944, Mandela fue uno de los líderes fundadores de la Liga de la Juventud del Congreso, que llegaría a constituir el grupo dominante del Congreso Nacional Africano; su ideología era un socialismo africano: nacionalista, antirracista y antiimperialista.

La represión produjo 8,000 detenciones, incluyendo la de Mandela, que fue confinado en Johannesburgo. Allí estableció el primer bufete de abogados negros de Sudáfrica. Paulatinamente había ido abandonando su postura africanista y adoptado la ideología del humanismo internacionalista que sostendría durante toda su vida. En 1955, cumplidas sus condenas, reapareció en público, promoviendo la aprobación de una *Carta de la Libertad*, en la que se plasmaba la aspiración de un Estado multirracial, igualitario y democrático, una reforma agraria y una política de justicia social en el reparto de la riqueza.

Frederik De Klerk, presidente de la República por el Partido Nacional, hubo de ceder ante la evidencia y abrir el camino para desmontar la segregación racial. En febrero de 1990 legalizó el

Congreso Nacional Africano y liberó a Mandela, que se convirtió en su principal interlocutor para negociar el desmantelamiento del *apartheid* y la transición a una democracia multirracial; pese a la complejidad del proceso, ambos supieron culminar exitosamente las negociaciones. Mandela y De Klerk compartieron el Premio Nobel de la Paz en 1993.

Las elecciones de 1994 convirtieron a Mandela en el primer presidente negro de Sudáfrica. Mandela inició el Plan de Reconstrucción y Desarrollo, que destinó grandes cantidades de dinero a mejorar el nivel de vida de los sudafricanos negros en cuestiones como la educación, la vivienda, la sanidad o el empleo, e impulsó asimismo la redacción de una nueva constitución para el país, que fue finalmente aprobada por el parlamento en 1996.

Elevado a la categoría de uno de los personajes más carismáticos e influyentes del siglo XX, su figura ha entrado en la historia como encarnación de la lucha por la libertad y la justicia y como símbolo de toda una nación.

### **Teresa de Calcuta.**

Dedicó toda una vida los demás. Fue una misionera que centraba sus esfuerzos en ayudar a los más desfavorecidos.

Estuvo veinte años trabajando como maestra en un colegio para chicas, pero un día pensó que lo que realmente quería era ayudar a los más necesitados, así que lo dejó todo y fundó una congregación religiosa a la que llamó Misioneras de la Caridad. Se vistió con ropas blancas bordadas de azul, y a partir de entonces, se internó en los barrios más pobres de Calcuta para ayudar a los hambrientos, a los enfermos de lepra, a los niños abandonados, a los tuberculosos... Se mezclaba con todos ellos para proporcionarles ayuda y consuelo. Poco a poco se fueron uniendo más misioneras a su congregación para dedicar también su esfuerzo y su vida a luchar por la gente más abandonada de la sociedad.

Fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad en 1950, organización que a su muerte (1997) contaba con nada más y nada menos que con más de quinientos centros y un centenar de países. Fundó la orden masculina "Hermanos Misioneros de la Caridad".

Se fundaron escuelas y orfanatos para los pobres y niños abandonados.

Pronto su fama se extendió por todo el planeta, y recibió muchos premios. El más importante fue el Nobel de la Paz, en 1979.

Algunos de los líderes ya mencionados son conocidos a través del mundo por sus obras empáticas hacia los demás, contaban con la persuasión una de las más importantes características, ya que con estas movían masas de personas y gracias al apoyo de estas hicieron un gran cambio que dejó huella en la historia.

Aparte de estas grandes personas a admirar, se ha encontrado a otros, que la huella que dejó en la historia marco una gran diferencia en guerras, disturbios, racismo, etc...

Son llamados líderes por el simple hecho que llegaron a agrandar y a persuadir para sus fines a una multitud de individuos, para sus fines. Más no quiere decir que sus acciones hayan sido para bien de la sociedad.

Algunos de estos líderes fueron:

### **Adolf Hitler.**

Asesinó a millones de personas bajo su mandato, este personaje es considerado como uno de los líderes más controversiales de la historia.

Adolf Hitler marchó a Múnich, donde se hallaba al inicio de la Primera Guerra Mundial. Se alistó en el ejército alemán y se distinguió en acción en el frente occidental.

Hitler se afilió al pequeño Partido de los Trabajadores Alemanes, del que asumió el poder rápidamente, para convertirlo en el Partido Nacionalsocialista Alemán del Trabajo (NSDAP), el partido nazi.

La situación de marginalidad del partido nazi cambió súbitamente con la crisis económica de 1929, que le hizo ganar tantos votos provenientes de las clases medias, que se convirtió en el segundo partido de Alemania. En 1933, Hitler fue nombrado canciller con el apoyo de los partidos de derechas.

Hitler y los nazis pensaban que también los humanos eran clasificables en razas, y que en el mundo había una lucha entre ellas. La “raza aria” era la mejor, la más fuerte; los judíos pertenecían a otra inferior. Los judíos pertenecían a una raza tan inferior que los nazis ya no los consideraban mas como “personas”.

Causante de millones de muertes y de la guerra más devastadora de la humanidad, Adolf Hitler fue el Fürher que lideró a los alemanes.

Buscaba tener la empatía de su gente a través de la imposición de sus ideas. Una de las principales características era su carisma. Para muchos, la imagen firme, segura e impositora de Hitler fue la parte impulsora de su éxito.

### **Joseph Stalin.**

Inició una serie de medidas de control drásticas, que comenzaron en 1928 con el abandono de los planes para la industria y la agricultura, reprimiendo brutalmente a quienes se le oponían, como

ocurrió con los campesinos ucranianos a los que deportó masivamente provocando con ella una hambruna generalizada al detenerse la producción de cereales.

Mientras intentaba mejorar la imagen del régimen soviético en el exterior, su política interior fue de mano dura: entre 1936 y 1938 se sucedieron los llamados procesos de Moscú, haciendo una purga del ejército, del gobierno y del partido de sus principales opositores, deportándolos y fusilándolos en juicios sumarios. Según registros del Gulag (donde estaban la mayor parte de los campos de concentración soviéticos) bajo el régimen estalinista, estuvieron presas un millón trescientos mil personas y fueron fusiladas alrededor de setecientos mil.

Durante la Segunda Guerra Mundial, sostuvo negociaciones con Hitler, pero al romperse estas, firmó acuerdos con Inglaterra y Estados Unidos, haciendo que la URSS formara parte de las naciones aliadas. Los alemanes invadieron, sin éxito, territorio ruso y su derrota fue decisiva para determinar el fin de la guerra.

Tras la Segunda Guerra Mundial inició la lucha de Stalin por imponer su ideología no sólo en la URSS sino en todo el mundo, extendiendo su influencia por Europa Oriental. La participación de la URSS en la Guerra de Corea, llevó a un punto crítico a la guerra fría establecida entre las naciones comunistas y capitalistas desde finales de la segunda gran guerra. La influencia estalinista llegó a naciones como Corea del Norte, Albania y Rumania, donde se seguiría el mismo esquema de gobierno.

### **Mao Zedong (Mao Tse Tung).**

En 1958, en plena ebullición del debate entre comunistas y progresistas, Mao escogió a los primeros y propuso “el gran salto adelante”, la quimera de convertir a China en líder de la economía mundial en 15 años. Colectivizó la agricultura y obligó a los campesinos a trabajar entre otoño y primavera en la industria. Fue un fracaso monumental pues sin el aliciente del beneficio personal, tanto la agricultura como la industria cayeron a los niveles más bajos de la historia. 14 millones de personas murieron en las hambrunas de 1959 a 1961, los hasta hoy conocidos en la memoria de los chinos como “los tres malos años”.

Después de ese desastre parecía inexorable que Mao pasara al retiro pero en realidad se dedicó a organizar desde la sombra, con la ayuda de su esposa, la actriz Jiang Qing y de otros líderes radicales, el plan para volver al mando: la revolución cultural. Radicalizaron y fanatizaron a los jóvenes y los lanzaron a destruir y reinventar las estructuras del partido y del Estado en todo el país, con base en los dictados del Libro Rojo (recopilación de pensamientos de Mao) para “limpiar” a la sociedad de “traidores, enemigos y espías”.

Fue una especie de inquisición comunista. China se llenó de “Guardias Rojos” y de “comités revolucionarios” encargados de erradicar todo vestigio de capitalismo y “liberalismo burgués”, autorizados a estudiar los antecedentes de la población y a juzgar y castigar a quienes quisieran en forma sumaria, sin códigos, garantías, ni límites, en eventos humillantes y públicos.

Los guardias rojos condenaron a muerte, ajusticiaron o enviaron a destierro o a prisión “por contrarrevolucionarios” a millones de personas –intelectuales, terratenientes, “malas influencias”-. Cualquiera podía caer en desgracia por una delación o por “delitos” como poseer antigüedades, instrumentos musicales o algo que los vinculara con un “comportamiento burgués”. Los guardias rojos cerraron colegios y universidades y para borrar todo vestigio del pasado destruyeron gran parte del patrimonio cultural -museos, bibliotecas, pinturas, esculturas, edificios, templos-. Uno de cada 9 chinos de la época fue víctima de la revolución cultural y entre 500 mil y un millón de personas fueron ejecutadas por los guardias rojos durante la misma.

### **Osama Bin Laden.**

A la edad de 23 años, y tras haber terminado sus estudios, se mudó a Afganistán. Tomó dinero y recursos de su familia para ayudar a la resistencia afgana a defenderse de la extinta Unión Soviética. Rápidamente, su fortuna y su carisma lo convirtieron en uno de los líderes más respetados de las tropas rebeldes. De hecho fue capaz de congregarse a varios fieles de todo el mundo para que viajarán a Afganistán donde el mismo Bin Laden supervisaría su entrenamiento.

Ante la precipitación de eventos, la CIA tomó también parte en el conflicto y ahí fue donde Osama empezó a tener sus contactos con los estadounidenses, quienes se convirtieron en un nuevo y orgulloso patrocinador de la rebelión afgana. Sus contactos con el Pentágono lo hicieron alguien clave en el panorama político de su país en 1990.

En aquel año Sadam Hussein, presidente de Irak, invadió territorio saudí. Bin Laden se ofreció para proteger las fronteras de su país con sus propias tropas, que para entonces ya eran bastante numerosas, pero el rey de Arabia Saudita se negó pues quería tropas mejor preparadas. Y por tropas mejor preparadas se refería a tropas de Estados Unidos. Bin Laden se sintió insultado por la decisión del monarca y cargó en repetidas veces contra él. El rey, tras varios intentos de silenciarlo, ordenó que fuera expulsado del país y le retiró su ciudadanía.

Se fue a Sudán donde estuvo un tiempo muy corto antes de ser expulsado de ahí también. Con pocas opciones y con varios amigos regados por Asia, se mudó a Afganistán, país controlado por los talibanes, los únicos que le ofrecían un poco de cariño entre todo el odio que su figura había generado.

Desde ahí estableció el cuartel general donde empezaría sus actos terroristas. Ya con la creación de Al-Qaeda en su palmarés, Bin Laden llegó incluso a atacar las embajadas norteamericanas de Nairobi (Kenia) y Dar es Salaam (Tanzania) y sin ayuda de Hillary Clinton. El FBI lo tenía ya entre sus 10 individuos más buscados. Su figura era una sensación y ofreció entrevistas en más de una ocasión para periodistas estadounidenses.

Para 1998 el hombre ya tenía un nombre propio en la política de Estados Unidos. La epítome de su sangrienta carrera fue la mañana del 11 de septiembre de 2001, cuando supuestamente organizó los ataques en los que dos aviones comerciales se estrellaron contra el World Trade Center.

Estos líderes también contaban con ciertas características, para poder influir en sus seguidores, expresaban pensamientos similares a ellos, mostraban seguridad, y tenían palabra de motivación para poder lograr sus fines. A diferencia de los mencionados anteriormente, el liderazgo de estos como fin tuvo guerras, genocidios, estos tenían pensamientos dictadores, la mayoría de ellos contaron con millones de muertes, para ellos “necesarias” para el fin, la mayoría de este tipo de líderes fija metas a corto plazo.

#### 4.3 Características de los líderes natos.

Últimamente la pregunta que más se hace en estos casos es ¿el líder nace o se hace? y hay diferentes opiniones a la hora de decidir. Para determinar este tipo de situaciones se pueden identificar una serie de cualidades o características observadas en los líderes, según Stephen Covey<sup>22</sup> algunas de ellas son:

- Confianza en sí mismo.
- Sentido de la misión.
- Aprender continuamente.
- Vocación para servir.
- Irradiar energía positiva.
- Conocimiento de los demás.
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente.
- Ver su vida como una aventura.
- Ser sinérgico.
- Ejercitarse por la autoevaluación.

Estas personas constantemente se educan conforme sus experiencias. Ellos leen, toman clases, escuchan a los demás, son curiosos, siempre preguntan. Continúan expandiendo sus competencias, sus habilidades de hacer las cosas, desarrollan nuevas habilidades, nuevos intereses, Les gusta descubrir más de lo que saben.

Según el argumento de la revista Forbes hay cinco claves que definen los verdaderos líderes:

- El propósito.  
Es la única cosa que todos los grandes líderes tienen en común. El propósito está claramente definido. Esta característica les concede a los grandes líderes una ventaja competitiva sobre aquellos que no lo hacen.

---

<sup>22</sup> Covey, S. R. (1990). *Principle-Centered Leadership* (S. a. Schuster Ed. Ilustrada, reimpresión ed.). New York.

Los mejores líderes reconocen un propósito común, comparten valores y tienen una visión alineada. Estos tres elementos constituyen la base de una cultura sostenible.

El propósito impulsa las ganancias de la empresa y las hace sostenibles a largo plazo.

- Primero las personas.

Los verdaderos líderes entienden que los líderes no son nada sin las personas. Tratan de ganarse su confianza, respeto y lealtad. Un trabajo de líder no es crear seguidores, sino luchar por el liderazgo constantemente.

- Desarrollan conciencia.

Los grandes líderes son conscientes de sí mismos y de la organización, Valoran escuchar, participar, observar y aprender. A su vez, valoran la sensibilidad sobre la insensibilidad y la humildad sobre la arrogancia. Evitan las trampas y los puntos ciegos.

Los líderes que eligen vivir en la burbuja de su propio pensamiento en lugar de la comprensión de los beneficios de otros, hacen las cosas más difíciles. La disposición a permitir que sus opiniones y posturas sean cuestionadas es un signo de fortaleza y no de debilidad. Esto les permite lograr un mayor crecimiento.

- Sin complicaciones.

La complejidad es el enemigo de un líder, no es su amigo. Los grandes líderes viven para eliminar o simplificar lo complejo. La complejidad frena la innovación, el desarrollo, el progreso; y genera impactos negativos en la cultura.

No se trata de ignorar que vivimos en un mundo complejo, pero los grandes líderes entienden las oportunidades y los beneficios cuando se simplifican las cosas.

- Es personal.

Los grandes líderes entienden que no hay nada más personal que el liderazgo y en consecuencia se involucran. Los mejores líderes comprenden que la falta de participación y la distancia es una falla, por lo que conocen y cuidan a su gente.

A la hora de tener estas características, desarrollan un liderazgo efectivo, tienen una mejor capacidad de comunicarse, tanto el emisor como el receptor, y viceversa, logra que su gente escuche las ideas e instrucciones, y sean captadas, así como también sabe escuchar y considerar lo que la comunidad le expresa. Aparte de eso un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, y por lo tanto sabe sus debilidades, como ya se mencionó anteriormente, el busca crecer, pero también hace crecer a su gente. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos; tiene capacidad de establecer metas y objetivos, metas congruentes con las capacidades del grupo.

La realidad es que cualquiera puede ser jefe, pero no todos se convierten en verdaderos líderes. Incluso, a muchos no les interesa serlo. Sin embargo, con el paso de los años todo va cambiando y la forma de dirigir no es la excepción.

Los anteriores puntos mencionados son definitivos dentro de las capacidades que deben poseer los mejores líderes.

#### 4.4 El Líder del Siglo XXI.

El rol directivo actual exige una actitud de permanente disposición al aprendizaje y al cambio, con un nuevo estilo de dirección que facilite el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores y empresa. El concepto tradicional de liderazgo basado en los atributos individuales es un viejo paradigma. Los tiempos actuales requieren flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. La apertura democrática y participativa va progresivamente avanzando hacia cada vez más estratos sociales y organizaciones.

McFarland, Send y Childress<sup>23</sup> presentan un conjunto de diferencias entre, de un lado, las orientaciones de liderazgo del pasado, y del otro lado, las orientaciones del presente y futuro.

<b>PASADO</b> <b>Hasta el Siglo XX</b>	<b>PRESENTE Y FUTURO</b>
• Gestor	• Líder
• Jefe	• Preparador, formador y facilitador
• Controlador de personas	• Motivador de personas
• Centralizador de autoridad	• Distribuidor de liderazgo
• Dirigiendo con normas poco flexibles	• Guiando con valores compartidos
• Demandando conformidad de sus superiores	• Consiguiendo compromiso de los colaboradores
• Cambiando por la necesidad y la crisis	• Aprendiendo continuamente e innovando
• Confrontando y combatiendo	• Colaborando y unificando
• Internamente competitivo	• Globalmente Competitivo

<sup>23</sup> McFarland, Send y Childress (1996, pág.367).



- 
- Estableciendo posiciones de poder y jerarquía
  - Alentando el trabajo en equipo y la sinergia

Algunos autores opinan que el solo hecho de tener capacidad e influir en otras personas es ya ejercicio de liderazgo, El líder es aquella persona que, entre varias características personales ya mencionadas, la más importante es tener la capacidad de “convencer” o “persuadir” a quienes lo rodean para que le sigan, actúen de acuerdo con sus instrucciones o deseos, le respeten y crean en él por su personalidad.

Actualmente en el siglo XXI, buscan directivos que sean más o menos “líderes” o “carismáticos”, ya que sabemos, esta característica es de una persona que genera confianza y es hábil en las relaciones humanas, más no quiere decir que sea un líder.

Actualmente exigen habilidad para tratar con el personal, saber relacionarse en todas las direcciones: empleado, clientes, proveedores, directivos, agentes sociales, etc., tener una mente abierta para aceptar nuevas ideas, iniciativa, flexibilidad, toma de decisión, es lo que hoy en día más se valora, no solo en directivos o altos rangos, sino también en cualquier puesto de trabajo.

# CAPITULO V: CONCLUSIONES

## 5.1 CASO 1: REESTRUCTURACIÓN EN DAEWOO DE COREA.

Daewoo fue fundada en 1967 por quien sería su empeñoso e incansable presidente, Kim (su sobrenombre) Woo-Choong. Tras su inicial éxito en la exportación de textiles, la compañía, se expandió en los terrenos del comercio, la industria automotriz, maquinaria, aparatos electrónicos de consumo, construcción, embarque de carga, computadoras, teléfonos, y servicios financieros, lo que la convirtió en el cuarto grupo empresarial más grande de Corea. Se volvió proveedora de textiles de, por ejemplo, Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog. Se asoció asimismo en una empresa en participación con General Motors para la fabricación del automóvil Le Mans. Sin embargo problemas laborales y de otro tipo limitaron los embarques de este auto.

La filosofía de trabajo intenso de Kim y el valor dado a las personas en la empresa fueron factores importantes para su éxito. No obstante la compañía enfrentó varios problemas a fines de la década de los ochenta y principios de los noventa. Para comenzar, a Kim le preocupaba la pérdida de su espíritu de trabajo intenso de su personal dada la creciente prosperidad de los coreanos. Además, entre los trabajadores jóvenes arreciaba el descontento y la empresa comenzaba a resentirse de una merma en la motivación.

Debido al enfoque administrativo de Kim, consistente en la no intervención, algunas de las compañías del grupo Daewoo quedaron fuera de control. En la no redituable industria del embarque de carga, por ejemplo, Kim detectó muchos gastos innecesarios. La eliminación de las peluquerías propiedad de la empresa significó el ahorro de 8 millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewoo es joven y con un alto nivel de estudios. En contraste con puestos similares en muchas otras compañías coreanas, los administradores que ocupan los puestos más altos de Daewoo carecen de lazos familiares entre sí.

A pesar de tratarse de una gran compañía con 91,000 empleados, Daewoo no domina ninguna de las industrias en las que participa. Es probable que la estrategia de convertirse en proveedora de grandes compañías extranjeras como Caterpillar, General Motors y Boeing le haya impedido aprovechar la oportunidad de comercializar a gran escala sus tropas marcas. En los años noventa, Kim buscaba oportunidades en Europa; formó, por ejemplo, una sociedad en participación con una compañía distribuidora francesa. La vasta reestructuración de la empresa ha rendido ya efectos positivos. Algunas unidades aceleras, financieras e inmobiliarias fueron vendidas. El estilo administrativo de no intervención ha sido reemplazado por un estilo interventor, lo que dio por resultado la recentralización. Muchos administradores fueron "jubilados" o desplazados por otros medios, se eliminaron asimismo miles de puestos.

En 1991, el panorama lucía mucho más alentador. La compañía había sufrido pérdidas en 1988 y 1989, pero obtuvo algunas utilidades en 1990, debido en parte a la venta de algunos de sus principales activos. La sociedad en participación con GM registró un crecimiento sano. La compañía también se mostraba optimista respecto del futuro del nuevo auto compacto Espero. Aun así, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios de la década de los años noventa, cambió en la última parte de ese decenio y especialmente en los años 2000 a 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motors en unos 7 000 millones de dólares; pero el trato se vino abajo entrando ese año. Más aún, la empresa coreana quebró en noviembre de 2000. El presidente Daewoo, Kim Woo Choong desapareció misteriosamente; le gustaba pensar en grande. y dejó también a la firma comprometida con grandes deudas. Faltaban asimismo cuentas claras de varios miles de millones de dólares. Con Ford fuera de la escena, General Motors (GM) entró en negociaciones serias con Daewoo, que llegó a ser en cierto momento el segundo mayor fabricante de autos de Corea. El 20 de Abril de 2002, General Motors convino en comprar la empresa en bancarrota, que recibió el nombre de GM-Daewoo ¿Qué beneficios le reportaría esto a General Motors? La adquisición es pieza clave de su estrategia global. Por otra parte, reestructurar a Daewoo va a ser una tarea titánica. Se tiene que restaurar la imagen de marca y es preciso acrecentar la participación de mercado del 10% (que era de 37% en 1998). Hay que revisar la línea de productos y complementarla con nuevos modelos. Y, por si fuera poco, GM-Daewoo tal vez tenga que enfrentar dificultades con los agresivos sindicatos coreanos.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del método administrativo de no intervención y descentralización?

R: En cuanto a las ventajas se puede mencionar que las metas son establecidas y cumplidas con la participación de todo el personal de la empresa; la autoridad y la toma de decisiones es delegada entre varias personas para obtener diferentes puntos de vista y generar menos estrés entre los involucrados; la asignación de los puestos se realiza a través de diferentes estudios de desempeño, no por amistad o parentesco; el personal de niveles jerárquicos medios y altos ejecutan un liderazgo participativo.

Las desventajas que se pueden propiciar son las siguientes: ya que la toma de decisiones es descentralizada se puede caer en la mal interpretación de órdenes o que algunas personas quieran imponer sus propias decisiones causando un conflicto de opiniones; ya que el flujo de comunicación se da en todos los sentidos, puede causar una pérdida de tiempo para la toma de decisiones y a su vez generar malos entendidos; debido a que los empleados practican un alto nivel de autonomía y autocontrol puede dar como resultado que cada persona haga lo que considera mejor causando molestias entre los compañeros.

2. ¿Qué puede hacer Daewoo para mantener su competitividad frente a los japoneses?

R: Hacer alianzas o sociedades con otras empresas para poder comercializar productos innovadores que les permita competir contra los japoneses y elaborar una buena estrategia de mercado para que sean los propios comercializadores de sus marcas.

3. ¿Cuáles son algunos de los factores controlables e incontrolables de este caso? ¿Cómo debería responder Daewoo a estos?

R: Factores controlables:

- Alianzas con otras empresas.
- Estrategias administrativas.
- Deudas adquiridas.
- Desaliento entre los trabajadores.

Factores Incontrolables:

- Competencia en el mercado.
- Exceso de confianza.
- Delegación inmoderada.
- Condiciones del mercado.

4. ¿Qué opina usted de la expansión de Daewoo en Europa Central? ¿Qué ventajas y riesgos entraña este proyecto para la compañía

R: Expandirse a Europa fue buena idea, ya que se abrió paso en un mercado diferente al suyo; dándose a conocer como una empresa consolidada en un continente diferente. También pudo obtener nuevos conocimientos y diferentes puntos de vista sobre sus productos y así poder mejorarlos.

Ventajas: ya que la Daewoo era una empresa reconocida en su país, se presentó en Europa como una empresa sólida; obtuvo nuevos conocimientos que pudo implementar en sus sistemas y métodos administrativos.

Desventajas: la mano de obra contratada tenía diferentes ideas y métodos para trabajar, lo cual dificultaba el seguimiento de las órdenes; problemas de comunicación; riesgos con los aspectos que afectan a la empresa que son incontrolables (la política, creencias, entorno social, aspectos legales, economía); enfrentar a competidores potenciales en la región.

5. ¿Por qué cree usted que General Motors adquirió a la empresa y Ford no?

R: La General motors tenía relaciones estrechas en el pasado con Daewoo al haber sido socios en la fabricación de automóviles, lo cual fue un punto a su favor sobre la Ford; además que la GM conocía las fortalezas y debilidades de Daewoo considerando poder aprovechar esas fortalezas para poder superar las debilidades.

6. ¿Qué problemas le esperan a GM- Daewoo en el futuro?

R: Necesitará crear más productos innovadores para mantenerse posicionado en el mercado, tener sindicalizado a su personal y ofrecerle salarios y prestaciones que sean competitivas con las que ofrecen las demás empresas del sector, reestructurar adecuadamente la administración y la organización de la empresa, desconfianza de parte de los clientes y proveedores.

## 5.2 CASO 2: SI TAN SOLO SE PUSIERAN LA CAMISETA.

“Todo sería diferente si tan sólo nuestra gente se pusiera la camiseta.” No es raro escuchar comentarios así entre los directivos. “Recuperaríamos la participación de mercado y tal vez estaríamos por encima de nuestra competencia.” Lo que en el fondo están diciendo es que si la dinámica entre los miembros de la empresa fuera distinta, serían otros los resultados. Si esto es cierto, ¿Qué debe hacer un alto ejecutivo para que la gente de la compañía se ponga la camiseta?

Lo más común son los ejercicios de plantación estratégica al inicio de cada año. Quizá trasladarse a algún lugar que invite a la reflexión y a la formación de equipos que lleven a establecer un compromiso. Otra opción es desarrollar programas de calidad total basados en la experiencia de Jack Welch u otros CEO celebres. También está de moda el desarrollo de programas de capacitación. Pero pocas de estas actividades logran su cometido. A veces agrandan el problema.

Lo que llama la atención es que las compañías recurran a metodologías tan similares. Para estas hay una gran cantidad de literaturas, muchos cursos y seminarios, sin mencionar diversos artículos de prensa y revistas especializadas de negocios inundados de sugerencias.

Los motivos por los cuales a algunas firmas les da resultado y a otras no tanto es que ajustaron su metodología a su dinámica política y social. Es decir, supieron entender que toda agrupación sin importar tamaño o nacionalidad los conflictos de intereses entre los distintos participantes tienen causas y magnitudes diversas. Supieron manejar el problema político de manera adecuada para lograr al final una alineación de objetivos.

El enfrentamiento de intereses es el pan nuestro de cada día. Sobre todo en situaciones de incertidumbre es inherente a cualquier organización. Lo mismo en el negocio familiar de la esquina, de la gran corporación mexicana que exporta sus productos a todo mundo. Un conflicto de día a día puede surgir, por ejemplo, entre los departamentos de mercadotecnia (que por naturaleza quieren tener más productos para lograr más ventas) y operaciones (inclinados justamente a la inversa: pocos productos para conseguir costos bajos). Es una pugna donde los incentivos y preferencias de cada una de las áreas divergen.

La solución es llegar a un compromiso entre las partes sin embargo los problemas nimios tienden a agravarse si no son atendidos a tiempo. Por ejemplo, cuando la incertidumbre impera y se tiene que asignar recursos que por naturaleza son escasos cuando hay muchos cambios en la estrategia corporativa. Un caso podría ser vital: el banco desarrolla nuevos servicios ante la entrada de entidades como las sociedades financieras de objeto limitado (sofol) en el sector inmobiliario - por ejemplo, el servicio que denominan su casita - ; por lo tanto, debe quitar recursos a su banca empresarial. Otro ejemplo: una agrupación de bienes de consumo como Sabritas, de Pepsico, requieren nuevas formas de distribución ante el crecimiento del canal de auto servicios frente al tradicional changarro de la esquina. En ambas situaciones el común denominador es la resignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos a nuevas actividades o negocios. Nada fácil porque unos ganan y otros pierden. Y los perjudicados harán lo posible para mantener su posición.

Chester Barnard, en su libro Clásico *The functions of the executive* (1938), enfatiza que la función principal del director general es entender la dinámica de los conflictos y diseñar estrategias para que las áreas del negocio y las personas cooperen. Carlos Eduardo Represas, director en jefe de Nestlé para las Américas, comenta que este pensamiento pone el acento en que el CEO debe concentrar esfuerzos en los fundamentos de toda la organización - personas, productos, marcas - no en analizar modas pasajeras para adoptar el último grito en términos de modelo de negocio. Para Barnard el papel primordial del director es generar confianza y entusiasmo - imbuidos en una cultura de valores- con el fin de que los individuos estén dispuestos a sacrificarse en beneficio a la agrupación. Es decir, a ponerse la camiseta.

Preguntas.

1. ¿Cuáles pueden ser las causas de que muchas empresas fracasen en sus intentos de que el personal se pongan la camiseta?

R: Una de las causas puede ser que no ejecutan o enfocan las estrategias de manera adecuada; otra causa probable sería la falta de seguimiento a las tácticas implementadas; y por último la apatía de los colaboradores.

2. ¿Qué deberían hacer las empresas para lograr que el personal se sienta realmente comprometido con los objetivos de la misma?

R: Motivarlos, involucrarlos en la participación de los objetivos, reconocer sus esfuerzos y resultados.

3. ¿Qué beneficios podrían lograrse de la aparición de un conflicto entre miembros o áreas de la organización si éste se maneja adecuadamente?

R: Obtener diferentes opiniones y poner en práctica la que resulte más conveniente, mejorar la comunicación y alentar la participación de todas las personas involucradas.

## **¿HASTA DÓNDE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER NATO PUEDE MOTIVAR AL PERSONAL?**

En la actualidad es común escuchar dentro del ámbito laboral la frase ¿El líder nace o se hace?; de acuerdo a los autores y teorías mencionadas en el presente trabajo de investigación, se puede decir que existen algunas características con las que nacen aquellas personas que son líderes. Como lo son: confianza en sí mismo, vocación para servir, irradiar energía positiva, entre otras.

Puede darse el caso que alguna persona nazca con alguna de estas características y mediante la educación y preparación pueda desarrollarlas por completo hasta convertirse en un gran líder como los que las empresas buscan en la actualidad.

A lo largo de la historia se han conocido a muchas personas con una extraordinaria capacidad para liderar grandes masas de personas; pero lamentablemente no todos han actuado de forma positiva, algunos usaron su don de persuasión de forma negativa para dañar, herir o reprimir a muchas personas inocentes.

Lo ideal sería que todas aquellas personas que tienen las características para liderar a otras personas, ocuparan esas ventajas para impulsarlas a realizar acciones positivas ya sea para cumplir una meta grupal o personal; por ejemplo en las empresas y organizaciones dirigirlos para alcanzar las metas u objetivos que establece la empresa.

Se debe tener en cuenta que no todas las personas tienen la misma necesidad de motivación ni las motivan las mismas cosas, el buen líder debe identificar cuáles son las necesidades de cada una de las personas con las que colabora para poder satisfacer sus necesidades (cuanto más personalizada sea la motivación, mejor serán los resultados) y así poder cumplir con las metas u objetivos planteados.

Es verdad que cualquier persona puede ser jefe, pero no cualquiera puede ser un buen líder. Actualmente las empresas buscan tener al frente líderes que tengan la capacidad de “convencer” o “persuadir” a las personas que los rodean para que los sigan, actúen de acuerdo con sus instrucciones, que les respeten, que crean en ellos, con iniciativa e inventiva, con mente abierta hacia las nuevas ideas, que sepan aceptar las opiniones de los demás, que sean flexibles y que sean eficaces en la toma de decisiones. Además de estas capacidades y cualidades, requieren que los líderes puedan entablar buenas relaciones con cualquier persona con la que tenga la necesidad de interactuar; es decir, con directivos, clientes, proveedores, subordinados y compañeros del mismo nivel jerárquico, etc., sin importar si pertenecen o no a su organización.

Pero no todas las personas poseen las características o rasgos para desempeñarse como líderes, es por ello que no cualquier persona que se ponga al frente de un grupo de personas será capaz de guiarlos al objetivo que se buscan alcanzar; o simplemente algunas personas no estarán ni motivadas ni interesadas en ser líderes.

En síntesis en la actualidad las empresas buscan líderes que guíen y que motiven al personal no a jefes autoritarios que impongan y castiguen. Quienes son buenos líderes tienen las capacidades de: persuadir o motivar a las personas que lo rodean (sea menor o mayor cantidad) para que sigan sus instrucciones, a que logren los objetivos planteados por el mismo líder, o bien que el líder le ayude a alcanzar sus objetivos personales; dirigir a las personas a cumplir las metas grupales o institucionales establecidas, enseñarle sus propios conocimientos y delegar funciones sin olvidar



que todos los que trabajan con o para él, son personas con sentimientos, pensamientos y necesidades diferentes entre sí.

## **Bibliografía.**

50Minutos.es. (2016). La Piramide de Maslow: 50Minutos.es.

Atkinson, J. W. (1964). Introducción a la motivación. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Comorera, V. o. (2005). Desarrollo del Factor Humano. Barcelona: UOC.

Coulter M, y. S. P. R. (2000). Administración (6ª ed.). Mexico: Prentice Hall.

Covery, S. R. (1990). Principle-Centered Leadership (S. a. Schuster Ed. Ilustrada, reimpressa ed.). New York.

Davis ; Hamilton (1993): "Managing Information", Elsevier

DiCaprio, Nicholas S. (1989): Teorías de la personalidad. México D.F.: Mcgraw-Hill.

Esteban Fernández Sánchez, J. A. d. B. G., Beatriz Junquera Cimadevilla. (2008). Iniciación a los negocios. Aspectos directivos. Madrid, España: Editorial Paraninfo.

Fred, D. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (E. Q. Duarte Ed. Novena ed.). México: Pearson Educación.

Gustavo Peña, Z. S. d. B., Yolanda Cañoto. (2006). Una Introducción a la Psicología Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Hampton, D. R. (2003). Administración. Meexico,D.F.: LITOGRAFICA INGRAMEX.

Harold Koontz, H. W. (1999). Administración: una perspectiva global (E. M. G. Hill Ed. 11ª edición ed.). Mexico.

Henri Fayol, F. W. T. (1981). Principios de la administración científica. Administración industrial y general. El ateneo, Buenos Aires.

House R., W. (1967). Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A review of the Empirical evidence and Criticism.

James Stoner, A. F. (1996). Administración (6º ed.). Mexico: Pearson Educación.

L., B. (1965). Inequidad en un cambio social. New york: Academic Press.

Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa. Madid: Diaz de Santo.

Manuel Fernández- Ríos, J. C. S. (1997). Eficacia Organizacional (Díaz de Santos ed.). Madrid.

Maslow, A. H. (2005). El Management Según Maslow: Una visión Humanista para la Empresa de Hoy (Vol. 103 of Paidòs empresa). Barcelona: Grupo Planeta (GBS).

McFarland, S. y. C. (1996). Liderazgo del siglo XXI. Colombia.

Mendila, G. A. (2003). Cambio organizacional y disciplinario en unidades de investigación y posgrado en ciencias sociales en México: una visión comparativa.: Plaza y Valdes.

McClelland, D. C. (1989). Estudio de la Motivación Humana (Vol. 52 of Educación Hoy ). Madrid: Narcea Ediciones.

Pinillos, J. L. (1977). Principios de Psicología. Madrid, España: Alianza Universal.

Rivas, J. I. V. (1996). Motivos y Motivación en la empresa (Illustrated ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Schein Edgar, H. (1988): "Organizational Psychology", Pearson Higher Education

Solana, R. F. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

T., D. (2006). Capital humano creando nuevas ventajas competitivas a través de las personas (G. SA Ed.).

Vadillo, M. T. p. (2008). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo (5° ed.). Madrid ESIC editorial.

Vértice, E. (2008). Motivación de Personal: Editorial Vértice.

Vera, J. M. A. (2013). Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. (5ta Edición ed.). Madrid: ESIC editorial.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. H. y. T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

Weber, M. (1964). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva (J. Winckelmann Ed. reprint ed.). México: Fondo de Cultura Económica.