



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LIDERAZGO, ELEMENTO CLAVE DE LA
PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE PERFORACIÓN DE
PEMEX ZONA VERACRUZ.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CARLOS ALBERTO ALEJANDRE RIAÑO

ASESOR

M.A. JUAN JOSÉ IBARRA GARCÍA

REVISOR

LAE. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

BOCA DEL RÍO, VER.

2012



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.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 2 |
| 1.2 Justificación..... | 3 |
| 1.3 Objetivos | 3 |
| 1.3.1 Objetivo general | 3 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 3 |
| 1.4 Hipótesis | 4 |
| 1.4.1 Hipótesis de trabajo | 4 |
| 1.4.2 Hipótesis nula..... | 4 |
| 1.4.3 Hipótesis alterna | 4 |
| 1.5 Variables | 4 |
| 1.6 Definición de variables | 5 |
| 1.6.1 Conceptual | 5 |
| 1.6.2 Operacional..... | 5 |
| 1.7 Tipo de estudio..... | 5 |
| 1.8 Diseño de la investigación..... | 6 |
| 1.9 Población y muestra..... | 6 |
| 1.10 Instrumento de la medición | 7 |
| 1.11 Recopilación de datos | 10 |
| 1.12 Proceso | 11 |
| 1.13 Procesamiento | 11 |
| 1.14 Análisis de datos | 11 |
| 1.15 Importancia del estudio | 12 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1.16 Limitaciones del estudio | 12 |
|-------------------------------------|----|

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1 Liderazgo | 13 |
| 2.1.1 Antecedentes liderazgo..... | 13 |
| 2.1.2 Proceso administrativo | 14 |
| 2.1.2.1 Dirección | 15 |
| 2.1.2.2 Importancia de dirección | 15 |
| 2.1.2.3 Principios de dirección | 16 |
| 2.1.2.4 Elementos de dirección | 17 |
| 2.1.2.4.1 Toma de decisiones | 17 |
| 2.1.2.4.2 Integración | 17 |
| 2.1.2.4.3 Comunicación | 19 |
| 2.1.2.4.4 Motivación | 20 |
| 2.1.3 El administrador y el liderazgo | 22 |
| 2.1.4 Definiciones..... | 23 |
| 2.1.5 Modelos de liderazgo | 24 |
| 2.1.6 Clasificación de liderazgo..... | 26 |
| 2.1.6.1 Por su origen..... | 27 |
| 2.1.6.2 Modelo de rasgos..... | 28 |
| 2.1.6.3 Por su estilo | 29 |
| 2.1.6.4 Por fuente de poder | 30 |
| 2.1.7 Modelos de entrenamiento de liderazgo | 31 |
| 2.1.8 Modelo de comportamiento | 33 |
| 2.1.9 Teoría X y Y | 33 |
| 2.1.10 Estilo de liderazgo de la Universidad de Iowa | 34 |
| 2.1.11 Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio | 35 |
| 2.1.12 Universidad de Michigan: comportamientos centrados en el trabajo y en los empleados | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.1.13 Universidad de Ohio: estructura de inicio y comportamiento de consideración..... | 38 |
| 2.1.14 Tannenbaum y la escala dinámica de la autoridad | 40 |
| 2.1.15 Grid gerencial, parrilla o malla..... | 42 |
| 2.1.16 Modelo de Hersey y Blanchard | 46 |
| 2.1.17 Modelo de contingencia | 50 |
| 2.1.18 Modelo de contingencia de Fiedler | 50 |
| 2.1.19 Modelo camino – meta de liderazgo interpretado por House | 51 |
| 2.1.20 Modelo transformacional | 53 |
| 2.1.21 Liderazgo conceptual | 53 |
| 2.1.22 Tipos de Liderazgo por Cyril Levicki | 53 |
| 2.1.23 Causas de fracaso del liderazgo | 55 |
| 2.2 Productividad | 56 |
| 2.2.1 Antecedentes | 56 |
| 2.2.2 Concepto..... | 57 |
| 2.2.3 Principales factores que afectan la productividad | 59 |
| 2.2.4 Importancia de la productividad | 60 |
| 2.2.5 Factores internos y externos que afectan la productividad | 61 |
| 2.2.6 Mejora de productividad | 61 |
| 2.2.7 Indicadores de productividad | 63 |
| 2.2.8 Mediciones de productividad..... | 64 |
| 2.2.8.1 Medición de productividad a nivel empresa | 64 |
| 2.2.8.2 Medición de la productividad a nivel industrial | 66 |
| 2.2.9 Medidas parciales y totales de la productividad | 67 |
| 2.2.10 Índice de productividad | 69 |
| 2.2.11 Puestos relacionados a la productividad..... | 71 |
| 2.3 Artículo: Un liderazgo optimista mejora la productividad..... | 72 |

CAPÍTULO 3 RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 3.1 Preguntas realizadas a los jefes | 78 |
| 3.2 Preguntas hechas a los empleados | 87 |
| 3.3 Graficas de productividad..... | 96 |
| 3.3.1 Aceite | 96 |
| 3.3.2 Gas | 99 |

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

| | |
|------------------------|-----|
| 3.1 CONCLUSIONES | 104 |
| 3.2 SUGERENCIAS | 106 |

| | |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 108 |
|--------------------|-----|

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Pirámide de Maslow..... | 20 |
| Figura 2: Autoevaluación de liderazgo | 37 |
| Figura 3: Modelo de liderazgo de Michigan | 38 |
| Figura 4: Modelo de liderazgo Universidad Ohio | 39 |
| Figura 5: Esquema de Tannenbaum..... | 40 |
| Figura 6: Rejilla de liderazgo de Blake, Mounon y McCanse | 44 |
| Figura 7: Equipos de trabajo de liderazgo..... | 45 |
| Figura 8: Ejemplo de Rejilla de liderazgo de Blake, Mounon y McCanse | 45 |
| Figura 9: Estilo de líder, Modelo de Hersey | 48 |
| Figura 10: Relación de madurez y participación | 49 |
| Figura 11: Proceso de desarrollo de madurez | 49 |
| Figura 12: Proceso de liderazgo camino-meta..... | 52 |
| Figura 13: Definición de productividad | 58 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | |
|--|-----|
| Gráfica 1: ¿Con qué frecuencia te reúnes con tu equipo para evaluar su nivel de satisfacción y con la manera en que se están haciendo las cosas? | 78 |
| Gráfica 2: ¿Cómo describes el trato que le das a tu gente? | 79 |
| Gráfica 3: ¿Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo? | 80 |
| Gráfica 4: ¿De que manera le comunicas a tu equipo que eres un gerente confiable?..... | 81 |
| Gráfica 5: ¿Cómo es la relación con tus colaboradores?..... | 82 |
| Gráfica 6: ¿Qué tanto necesita tu gente ser supervisada? | 83 |
| Gráfica 7: ¿Necesitas recurrir a tu autoridad y tu poder para que la gente actué? | 84 |
| Gráfica 8: ¿Con que frecuencia renuevas al personal de tu equipo?..... | 85 |
| Gráfica 9: ¿Le das a tu gente la oportunidad para poner a prueba su talento?..... | 86 |
| Gráfica 10: ¿Cada cuanto los evalúa su jefe para conocer su satisfacción en lo que están realizando? | 87 |
| Gráfica 11: ¿Cómo se comporta su jefe con ustedes?..... | 88 |
| Gráfica 12: ¿Con que frecuencia los hace saber la importancia de su trabajo?.... | 89 |
| Gráfica 13: ¿Su jefe les demuestra que es una persona confiable? | 90 |
| Gráfica 14: ¿Cómo es la relación con tu superior? | 91 |
| Gráfica 15: ¿Qué tanto los supervisa su jefe?..... | 92 |
| Gráfica 16: ¿Recurre a su autoridad y poder sobre ustedes? | 93 |
| Gráfica 17: ¿Con que frecuencia cambia personal? | 94 |
| Gráfica 18: ¿Les da la oportunidad de demostrar lo que saben hacer mejor? | 95 |
| Gráfica 19: Producción de aceite 2010 | 97 |
| Gráfica 20: Producción de aceite 2011 | 98 |
| Gráfica 21: Producción de gas 2010 | 100 |
| Gráfica 22: Producción de gas 2011 | 101 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Producción de aceite 2010..... | 97 |
| Tabla 2: Producción de aceite 2011..... | 98 |
| Tabla 3: Comparativo de índice de productividad de aceite..... | 99 |
| Tabla 4: Producción gas 2010..... | 101 |
| Tabla 5: Producción gas 2011..... | 102 |
| Tabla 6: Comparativo de índice de productividad de gas | 103 |

INTRODUCCIÓN

El proyecto presentado a continuación trata el tema del liderazgo y su influencia en la productividad de la empresa Pemex zona Veracruz en el área de perforación.

Consta de cuatro capítulos, en el primero se presenta la metodología del trabajo, planteando el problema y los objetivos de la investigación, entre otros puntos.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico en el cual se explica de manera amplia todo lo relacionado con el liderazgo y la productividad, para poder entender ambos términos correctamente.

Posteriormente en el capítulo tres de la investigación se presenta los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores de la empresa Pemex, del área de perforación, para poder demostrar si el liderazgo influye o no en la productividad.

Finalmente en el capítulo cuatro, se presenta la conclusión a la que se llegó con el proyecto, también se presenta las sugerencias que pueden beneficiar a la empresa.

Con todo este desarrollo del proyecto, se podrá demostrar porque es un influyente el liderazgo en la productividad de la empresa.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema

El área de perforación es una parte del Activo Integral Veracruz encargada de proporcionar los recursos económicos y dueño de los proyectos a intervenir en la perforación de los pozos petroleros.

El problema que se está detectando en la empresa es quizás la falta de liderazgo en el área de perforación de Pemex zona Veracruz, el cual puede afectar a la empresa en su productividad así como los costos que se incrementan por los retrasos de los proyectos.

Por la falta de liderazgo, los subordinados no están realizando sus tareas como les corresponde y cada quien toma sus decisiones inclusive cuando existen manuales de procedimientos, sin llegar a un total acuerdo de lo que debería hacerse, dando como consecuencia la falta de un buen trabajo en equipo, un mal desempeño en las actividades cotidianas, disminución del desempeño; disminución en la calidad de los servicios, disminución de la calidad y cantidad de producción, principalmente.

En la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz se busca detectar que factores podemos cambiar para que el trabajo en equipo sea un éxito y se puedan ir eliminando los problemas existentes, por lo cual surge la duda:

¿La falta de liderazgo en los jefes del área de perforación de Pemex zona Veracruz influye en la productividad?

1.2 Justificación

La razón principal por la que se hizo esta investigación es para examinar si en realidad un correcto liderazgo si influye de manera positiva en la productividad del área de perforación de la empresa Pemex zona Veracruz.

De ser así, establecer propuestas de solución acorde con la situación, haciendo énfasis en las carencias para el incremento de la productividad en beneficio de la paraestatal y el país, logrando al mismo tiempo equilibrar la armonía, la comunicación y la actitud entre los integrantes de los equipos de trabajo, para el alcance de las metas de manera conjunta.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Demostrar si el liderazgo influye en la productividad de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz.

1.3.2 Objetivos específicos

- Sustentar los conceptos y antecedentes relacionados con un buen liderazgo.
- Fundamentar los factores de la productividad.
- Realizar una investigación de campo a los trabajadores operativos de la empresa para detectar posibles causas en la baja productividad.

- Realizar entrevistas con los jefes de operación para analizar su estilo de liderazgo.
- Comparar los resultados de los niveles de trabajo investigados para emitir un diagnóstico y proponer soluciones.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de trabajo

Un buen liderazgo influye en la productividad de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz.

1.4.2 Hipótesis nula

Un buen liderazgo no influye en la productividad de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz.

1.4.3 Hipótesis alterna

La falta de una planeación eficaz afecta la productividad en la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz.

1.5 Variables

Variable independiente: liderazgo

Variable dependiente: productividad

1.6 Definición de variables

1.6.1 Conceptual

Liderazgo: “Tannenbaum, Roberto: Influencia interpersonal, ejercida en una situación concreta, orientada a través del proceso de comunicación con un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de metas específicas”

Un líder siempre se distinguirá por tener mayor autoridad y una gran forma de decisión, tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados para así cubrir las necesidades que existen en el ambiente tanto personal como laboral.

Productividad: “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora o también se tiene que menor número de insumos para misma producción, productividad mejora”¹

1.6.2 Operacional

Liderazgo: se midió haciendo un comparativo de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas que se les realizó a los trabajadores operativos y a los jefes de las mismas áreas, para detectar incongruencias.

Productividad: los niveles de productividad dentro de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz se obtienen mediante datos históricos de lo que se ha estado produciendo con anterioridad en comparación con lo de hoy en día.

1.7 Tipo de estudio

El estudio de acuerdo a las características de la investigación fue de tipo descriptivo; pues solo se narra el caso como se presenta en la realidad y servirá para obtener información para estudios posteriores; de acuerdo a lo anterior del

¹ Schroeder, Roger G. *Administración de operaciones*, McGraw Hill, Pág. 533

estudio se sabe lo que se quiere investigar en cuanto a los objetivos y también se conocen los instrumentos a utilizar.

Con este tipo de estudio se va a demostrar la relación entre las variables de liderazgo y productividad vinculada con el problema, las cuales dieron origen a la hipótesis, demostrando como el liderazgo puede influir en la productividad de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz, base primordial de este estudio.

1.8 Diseño de la investigación

El diseño de este estudio de investigación es de campo ya que el investigador se presentó en el medio donde se desarrolla el problema, y aplicó una encuesta a trabajadores de todos los niveles con la intención de obtener los datos necesarios para comprobar la hipótesis.

De igual forma el estudio se sustenta con información textual obtenida de fuentes secundarias y bibliográficas; por lo cual también es documental.

1.9 Población y muestra

Por las características de esta investigación, y por el número de trabajadores que son solamente 49 en el lugar donde se va a realizar no va a ser necesario calcular una muestra, por lo tanto todos los trabajadores del área de perforación de Pemex zona Veracruz serán encuestados. Identificando a 6 jefes de área y 43 subordinados operativos.

1.10 Instrumento de medición

A continuación se presenta el instrumento que sirvió de base para medir si los jefes de área en realidad realizan las actividades que debe cubrir un buen líder.

INSTRUMENTO DE LIDERAZGO PARA JEFES DE ÁREA

Subraya la respuesta que más se elija a tu realidad

- 1) ¿Con que frecuencia te reúnes con tu equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?
 - A. Nunca o solo cuando hay una crisis
 - B. Una vez al mes
 - C. Una vez a la semana

- 2) ¿Cómo describes el trato que le das a tu gente?
 - A. Me da igual, soy su jefe, no su psicólogo
 - B. Con cortesía, uno siempre debe guardar distancia con sus empleados
 - C. Con gran respeto, les demuestro mi aprecio y mi valoración

- 3) ¿Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo?
 - A. Nunca, ya es trascendente tener empleo
 - B. Cuando me interesa obtener un rendimiento extra
 - C. Permanentemente, es vital que se sientan orgullosos de lo que hacen

- 4) ¿De que manera le comunicas a tu equipo que eres un gerente confiable?
 - A. Yo soy el jefe, se supone que estoy aquí porque soy confiable
 - B. De acuerdo a cada situación si es necesario
 - C. Con palabras y hechos, para poder dar confianza yo debo dar el ejemplo

5) ¿Cómo es la relación con tus colaboradores?

- A. No es necesaria, son mis empleados no mi familia
- B. Estrictamente profesional, la distancia es necesaria para mantener el respeto
- C. Invierto permanentemente en fortalecer los vínculos interpersonales

6) ¿Qué tanto necesita tu gente ser supervisada?

- A. Mucho, si quiero que algo salga bien tienes que vigilarlo de muy cerca
- B. Depende de la tarea, las tareas delicadas dependen de mi supervisión directa
- C. Muy poco, confió en sus capacidades para enfrentar cualquier desafío

7) ¿Necesitas recurrir a tu autoridad y tu poder para que la gente actúe?

- A. Siempre, soy el jefe, si no de otro modo no hacen nada
- B. De vez en cuando, con ciertas personas o cuando necesito mayor compromiso
- C. Nunca, todos conocen sus atribuciones y las asumen con orgullo

8) ¿Con que frecuencia renuevas al personal de tu equipo?

- A. Muy a menudo, es un desperdicio invertir en gente que no se ajusta o que no sirve
- B. Regularmente, si alguien falla en un par de oportunidades es mejor buscar a otro
- C. Casi nunca, es mas costoso cambiar de personal a retenerlo e invertir en el

9) ¿Le das a tu gente la oportunidad para poner a prueba su talento?

- A. Los contratamos por el talento, basta con que hagan su trabajo
- B. A veces, solo si la delegación no supone ningún riesgo para mi
- C. Permanentemente, su expansión personal impacta la expansión del negocio

El siguiente instrumento va dirigido a los subordinados de área, el cual tiene como fin comparar los resultados tanto del jefe como de sus trabajadores y de esta manera poder conocer si es o no un buen líder.

INSTRUMENTO PARA LOS SUBORDINADOS.

Subraya la respuesta que mas se elija a tu realidad

- 1) ¿Cada cuánto los evalúa su jefe para conocer su satisfacción en lo que están realizando?
 - A. Solo cuando hay una crisis
 - B. Una vez al mes
 - C. Una vez a la semana
- 2) ¿Cómo se comporta su jefe con ustedes?
 - A. Le da igual, muestra indiferencia
 - B. Agradable, solo nos alienta
 - C. Excelente, demuestra gran apoyo
- 3) ¿Con qué frecuencia los hace saber la importancia de su trabajo?
 - A. Nunca, ya es importante el hecho de tener trabajo
 - B. Cuando le interesa más rendimiento
 - C. Siempre, nos hace sentir orgullosos de lo que hacemos
- 4) ¿Su jefe les demuestra que es una persona confiable?
 - A. Nunca, solo le importa el
 - B. Depende la situación de trabajo
 - C. Siempre, pues nos da confianza y ejemplos
- 5) ¿Cómo es la relación con tu superior?
 - A. Fatal, nunca se acerca a nosotros
 - B. Indiferente, solo de trabajo
 - C. Siempre está sobre nosotros y así mantiene una buena relación

- 6) ¿Qué tanto los supervisa su jefe?
- A. Mucho, para que todo salga bien
 - B. A veces, solo en tareas delicadas
 - C. Muy poco, confía en nuestras capacidades
- 7) ¿Recorre a su autoridad y poder sobre ustedes?
- A. Siempre, si no, no se realizan las cosas
 - B. De vez en cuando, con ciertas personas
 - C. Nunca, todos conocen sus encargos
- 8) ¿Con qué frecuencia cambia personal?
- A. Muy a menudo, no quiere nunca gente sin experiencia
 - B. Regularmente, en cuanto cometen varios errores busca otra gente
 - C. Casi nunca, pues nos ayuda en los errores
- 9) ¿Les da la oportunidad de demostrar lo que saben hacer mejor?
- A. Nunca
 - B. A veces, si no hay riesgo alguno
 - C. Siempre

1.11 Recopilación de datos

En el acopio de información se acudió a textos relacionados con el tema de liderazgo y administración de recursos humanos, importantes para realizar el análisis de la investigación, de igual forma también se obtuvieron datos provenientes de bitácoras y reportes del área de perforación de Pemex zona Veracruz.

Por otro lado la investigación de campo se programó de acuerdo a la autorización conseguida en la paraestatal.

1.12 Proceso

- I. Realizar fichas bibliográficas y textuales.
- II. Obtener autorización para realizar investigación.
- III. Obtener autorización para aplicar los instrumentos.
- IV. Realizar las encuestas.
- V. Analizar los resultados.
- VI. Dar conclusiones.

1.13 Procesamiento

- I. Se acudió a la biblioteca de la Universidad Villa Rica para identificar y realizar las fichas bibliográficas, y así tener los libros adecuados para obtener la información.
- II. Se pidió autorización a la empresa para llevar a cabo la investigación y obtener los datos relacionados con los records de los trabajadores.
- III. Se pidió autorización para la aplicación del instrumento en el área de perforación de la empresa Pemex zona Veracruz.
- IV. Se realizó la encuesta.
- V. Se tabularon y se graficaron los resultados obtenidos en las encuestas del área de perforación de Pemex zona Veracruz.
- VI. Después de haber terminado las encuestas se compararon los resultados obtenidos del nivel operativo y jefes, y así poder detectar si la hipótesis planteada se acepta o se rechaza, emitiendo con esto las conclusiones.

1.14 Análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se hizo uso de la estadística descriptiva en donde las gráficas son básicas para ilustrar los resultados obtenidos y de esta manera apreciarlos mejor.

1.15 Importancia del estudio

La importancia de la investigación radicó en detectar las posibles fallas que existan en el manejo de los equipos de trabajo y que estos pueden reflejarse en la productividad, ya que de lo contrario ignorarlos genera pérdidas y mermas en la materia prima, en los tiempos y en el desempeño de los mismos trabajadores.

1.16 Limitaciones de estudio

Los principales obstáculos que ocurrieron durante la realización de la investigación fueron la falta de disponibilidad de los empleados de la empresa para que se les realizaran las entrevistas por la falta de tiempo, que cierta información era restringida, que el acceso a la empresa por momentos era denegada, que algunos de los empleados no acudían cuando les correspondía. Por lo que estos puntos anteriores nos delimitarían en la obtención de la información.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

2.1.1 Antecedentes de Liderazgo

El liderazgo tiene comienzo en el año 500 AC, cuando el filósofo chino Confucio recorrió la mayor parte de China, tratando de convencer a los señores feudales como es que deberían liderar sus reinos de una forma más eficaz. El les decía que la mejor manera era el ser humano, justo y moderado.

Ya para principios del siglo XX, los escritos existentes acerca del liderazgo solamente giraban a la idea de lo que se llamaba “Teoría del Gran Hombre”, su fin era analizar y estudiar a las personas que se había convertido en historia y así averiguar sus cualidades que la demás gente no tenía; las diferencias fueron demasiadas desde energía, inteligencia, determinación, lo que se llegó a concluir es que los líderes no nacen, si no que se hacen.

Existe una investigación que realizó R.M. Stogdill en el año de 1948 y se revisó 25 años más tarde que nos dice que en realidad no hay un grupo específico de

características universales para el liderazgo, se llegó a la conclusión que las habilidades y características que requiere el liderazgo se van formando de acuerdo al momento que se requiera. En el año 1959, Richard D. Maan hizo lo mismo, pero el determino los estudios de los rasgos individuales para así ejercer liderazgo, sugirió que con esto se obtenida el éxito en el desempeño, pero varia de acuerdo a cada situación.

“Maquiavelo decía divide y vencerás, y ahora en administración podemos decir une y vencerás, por la tarea del líder es precisamente unir, ligar.”²

2.1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo, consiste básicamente en un conjunto de etapas a través de las cuales la administración surge, todas estas se relacionan y conducen al alcance de un objetivo.

Algunos autores tienen sus propias opiniones en cuanto al número de etapas que forman el proceso, sin embargo para todos ellos los elementos esenciales son los mismos. Que son:

- Planeación, es considerada la primera etapa, en ella se establecen las metas, objetivos, estrategias y planes a seguir de la empresa.
- Organización, segunda etapa, se realiza la estructura, la división del trabajo, jerarquización, descripción de funciones.
- Dirección o ejecución, en esta etapa se realiza lo que es la toma de decisiones e integración de la misma, comunicación, comportamiento individual de un grupo determinado, motivación y liderazgo.
- Control, es la última etapa, en la cual se hace la medición del trabajo, comparación, corrección y retroalimentación.

Por lo que podemos entender, que el liderazgo procede de la etapa del proceso administrativo de dirección en la que se refiere a lo que se va hacer y ver que se

² Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, Ed. McGraw Hill, Pág. 249

haga en cuanto a cumplimiento de metas. Se encuentra en esta etapa, porque el liderazgo se considera, que algunos de sus objetivos son el establecer rumbo y visión para la empresa e inspirar a la gente.

2.1.2.1 Dirección

Es una etapa del proceso administrativo y también se le conoce con otros nombres, como ejecución, comando o liderazgo.

La definición de liderazgo, cada autor tiene su propia definición, sin embargo todos estos tienen una relación que no olvidan sus elementos básicos.

“Buchele, Robert: Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.”

“Scanlan, Burt: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”

“Kazmier, Leonard: La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”

“Lerner, Joel y Baker, Harold: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión”

2.1.2.2 Importancia de Dirección

La dirección, tiene como importancia, el poner en acción lo planeado para la organización, gracias a ella que la estructura organizacional se encuentre de mejor manera. Con la dirección se logra el cumplimiento de objetivos y mediante ella se establece una comunicación gratificante para que la empresa funcione.

2.1.2.3 Principios de Dirección

Son varios los principios que se conocen de dirección, a continuación se dan a conocer:

- **Coordinación de intereses:** mediante este principio, se puede entender que los objetivos de la empresa solo podrán ser alcanzados cuando los subordinados se interesen por ellos.

También nos dice que todos los objetivos de los departamentos llevan una relación, para así poder lograr el objetivo general de la organización.

- **Impersonalidad de mando:** se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad para obtener resultados.

Lo que nos hace ver que los subordinados como los jefes deben saber que su autoridad surge por la necesidad para lograr los objetivos.

- **Supervisión directa:** en este principio nos indica, que debe haber una supervisión parte de los superiores para que los planes se cumplan con mayor facilidad.

- **Vía jerárquica:** la importancia de la comunicación debe ser de manera jerárquica, esto para evitar una fuga de información, y así no llegar a tener conflictos ni pérdidas de tiempo en aclaraciones erróneas.

- **Resolución de conflictos:** se debe procurar que todo problema que aparezca debe resolverse lo más pronto posible, no se debe pasar por alto ninguno, ya que si no se toma una decisión rápida y eficiente puede provocar mayores problemas.

Un conflicto es un obstáculo para la coordinación, si no se soluciona, será un total estorbo, es mejor solucionarlo de inmediato aunque no siempre a todos les satisfaga.

- **Aprovechamiento del conflicto:** cuando aparece un conflicto, hay que analizarlo y aprovechar opciones que nos puedan ayudar a forzar a buscar más soluciones que sean ventajas para la organización.

2.1.2.4 Elementos de Dirección.

2.1.2.4.1 Toma de Decisiones

Es el proceso en el cual se realiza la elección de la alternativa para la situación en que se requiere. Existen puntos que se tienen que contemplar para la toma de decisiones:

- Definir el problema: antes de tomar la decisión se debe saber con claridad cual es el problema que se esta presentando, se tiene que tener claro, en esta etapa se debe observar y buscar información para saber nuestro problema.
- Analizar el problema: ya que tenemos nuestro problema claro, es necesario estudiarlo, con el fin de poder determinar cual es nuestra mejor solución.
- Evaluar alternativas: se deben determinar varios posibles alternativas para solucionar el problema, encontrar nuestras ventajas de unas opciones sobre otras.
- Elegir alternativa: una vez valoradas las distintas alternativas, podemos así seleccionas la que más nos dará los beneficios que se necesitan para la organización.
- Aplicar la decisión: por último, se pone en práctica la solución que requeríamos, se debe realizar un plan para la implantación de la decisión que se tomo.

2.1.2.4.2 Integración

Al hablar de integración se refiere a la obtención de recursos materiales y recursos humanos, son los elementos más importantes para la ejecución, la integración del personal, es lo más importante para cualquier empresa, ya que el desempeño de la empresa depende de ellos.

Para integrar el personal se deben seguir ciertos puntos:

- Adecuación de hombres y funciones: cada hombre tiene ciertas características, es decir el hombre adecuado para el puesto adecuado, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.
- Provisión de elementos administrativos: a cada miembro de la organización se le debe proveer los elementos que se necesitan para poder cubrir lo que el puesto le requiere.
- Importancia de la inducción adecuada: el momento en que el recurso humano ingresa a la empresa, se debe vigilar ya que todos son de suma importancia, sin embargo de el depende la adaptación que tendrá en la empresa al igual que su desempeño.

Las técnicas que existen para la integración del personal son cuatro etapas:

- Reclutamiento: es el primer pase que se toma para obtener los candidatos a cada puesto.
Los medios para el reclutamiento pueden ser varios; como lo son, mediante sindicatos, escuelas, agencias de colocaciones o buscando por voluntad propia.
- Selección: su selección es mediante algunos métodos para así quedar con el candidato que más se adapta al puesto.
Algunos de los métodos de selección son las entrevistas que se les hacen, exámenes psicométricos, exámenes médicos.
- Introducción: presentarle la empresa al nuevo elemento, darle su nuevo contrato y mostrarle los objetivos a cumplir.
- Capacitación: darle la adecuada capacitación, para lograr con esto que desarrolle sus capacidades y pueda integrarse al trabajo de la manera adecuada.

2.1.2.4.3 Comunicación

La comunicación es un elemento más de dirección y es de suma importancia para el, ya que con la comunicación se transmiten los mensajes de la organización.

La comunicación la definen como un proceso en el cual se envía y recibe información entre personal o una sola persona puede ser. La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor: es aquella persona o de donde surge la información a transmitir.
- Mensaje: es la información que se quiere dar a conocer.
- Receptor: es donde se recibe la información y debe entenderla.

Cuando existe una falla en nuestro sistema de comunicación, esto nos puede hacer que el mensaje no sea recibido como se debía.

Existen dos tipos de comunicación, la formal e informal.

- Formal: estos son mensaje, la organización establece las vías de comunicación, se emplea para transmitir ya sea órdenes o instrucciones.
- Informal: surge de cualquier lado, no tiene un respaldo, surge de repente así como son chismes, comentarios u opiniones.

De igual manera nuestra comunicación ya sea forma o informal, puede ser de manera vertical, horizontal, verbal y escrita:

- Vertical: es cuando fluye de manera jerárquica, es decir de los niveles superiores a los inferiores o viceversa.
- Horizontal: se da entre los mismos niveles jerárquicos, entre puestos semejantes.
- Verbal: no es necesario que sea un documento, se puede dar de manera oral.
- Escrita: como su nombre lo dice, se transmite por medio de la escritura, de manera que el receptor lo leerá.

2.1.2.4.4 Motivación

La motivación es un punto importante para la dirección, pues mediante la motivación se logra que los subordinados cumplan con sus objetivos.

Hay dos tipos de teorías para la motivación, teorías de contenido y teóricas de aprendizaje, ambas teorías nos han demostrado como es el comportamiento del ser humano en las organizaciones.

La teoría de contenido nos explica la conducta con tres puntos:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow: en ella se establece como es que el ser humano tiene ciertas necesidades en un orden:



FIGURA 1.

- A. Necesidades fisiológicas: son las que son naturales, como alimentación, reproducción, vestimenta, vivienda.
- B. Seguridad: la necesidad de no tener amenazas por nadie.
- C. Asociación o aceptación: que la demás gente nos acepte tal y como somos.
- D. Estimación: es la necesidad de confianza a nosotros, el poder lograr algo, el recibir un reconocimiento y sentir atención.

- E. Autorrealización: es el máximo ideal de cada uno al que quiera llegar, el deseo de realizarse, obtener logros personales.
- Teoría de motivación e higiene de Herzberg: a diferencia de Maslow el solo propone dos niveles de necesidades:
 - A. Factores de higiene o mantenimiento: son los que aumentan la satisfacción del ser humano en su empleo, como lo son los salarios, beneficios, crecimiento, madurez.
 - B. Motivadores: son reconocimientos, logros, promociones.
 - Motivación de grupo: hay ciertos elementos a considerar para la motivación en grupo, estos son:
 - A. Espíritu de grupo: se deben sentir identificados todos en el grupo para lograr el mismo fin.
 - B. Identificación con los objetivos de la empresa. El clasificar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización.
 - C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a cada situación de equipo.
 - D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La creación de sistemas comunicación y autorrealización dentro de la empresa, para tener más poder de grupo.
 - E. Eliminación de prácticas no motivadoras. Es necesario que se eliminen las decisiones rígidas, el no tomar en cuenta necesidades, control excesivo, todo esto nos bloque el poder elevar la moral de cada quien.

Las teorías de enfoque externo, nos dicen que mediante la conducta que se observa en las organizaciones, con ellas se explica la motivación, se dice que el ambiente es el que produce un efecto en la conducta de cada individuo.

Dentro de la motivación existen teorías modernas, acerca de ella, como lo son: fijación de metas, empoderamiento, sentido del trabajo, auto motivación.

- En la fijación de metas, los trabajadores deben cumplir con sus metas con cierta dificultad y darles así una retroalimentación de lo que acaban de lograr, con esto se logra su motivación.

- En el empoderamiento o *empowerment*, se logra la motivación cuando toman sus decisiones para realizar su trabajo, sienten una mayor motivación.
- Sentido del trabajo, en la motivación esto significa el comprender toda actividad contribuye al bienestar de la humanidad.
- Auto motivación, en las empresas donde se aplica esta teoría, les dicen que ellos deben asumir un modo de pensar que las situaciones influyen en nuestras vidas pero no las determinan, que es decisión de cada persona reaccionar de una forma ante las situaciones que se presentan.

En la administración moderna, se afirma que la dirección promueve y facilita las condiciones para que las personas se auto motiven y controlen.

2.1.3 El administrador y el liderazgo

El liderazgo es muy importante no tan solo para el logro de un administrador si no también para toda persona que requiera ejercer autoridad o poder sobre los demás. El concepto de líder nos dice:

- “Guía, conductor. Es la persona que encamina y enseña el camino.
- Jefe, general, capitán, comandante. Es el superior que dirige un ejército o parte de él, cabeza principal de una facción.
- Elemento de una clasificación que encabeza y que destaca ante todos los demás elementos.”³

El administrador debe saber mucho de liderazgo, esto conforme a los puestos que vaya ocupando profesionalmente, así como conocer los diversos tipos de liderazgo que se frecuentan en las empresas para poder asumir con el que se requiera.

³ Idem.

Las empresas promueven por lo general un liderazgo democrático, que quiere decir que sea participativo ante la misión y visión de la organización, sin embargo mucha gente que se encuentra en puestos de gerencia carecen del mismo.

Los líderes es necesario que trabajen con base en equipos donde exista una libertad para ellos en cuanto a la aportación de ideas para la empresa, el conocimiento del liderazgo es de suma importancia, ya que nos sirve para la base del desarrollo organizacional, la calidad total y muchas más herramientas que nos darán el éxito.

2.1.4 Definiciones

No existe con exactitud una definición para el concepto de liderazgo, sin embargo las hay de acuerdo a cada autor que ha estudiado el elemento. Se dice que el memorizar una definición tal, no te ayudara a entender el conocimiento exacto del tema, se debe reflexionar. “El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes”.⁴

Se dice que es un arte intransferible ya que no hay reglas para la voluntad de los demás, se necesita una elevada sensibilidad y respeto por quien lo hace. El influir siempre es necesario en el concepto de liderazgo pues se logra con acciones propias que los demás se adapten cambiando sus ideas.

El liderazgo se ha dado en diferentes grupos humanos sin importar el tamaño de estos grupos; han existido muchos líderes mundiales ya sea positivamente o negativamente para el mundo; algunos ejemplos de ellos son:

- Mahatma Gandhi que estuvo al frente del movimiento nacionalista de la India, rechazaba la violencia armada.
- Martin Luther King, Jr llevó a cabo diversas actividades pacíficas reclamando el derecho al voto, la no discriminación y otros derechos civiles básicos para la gente de raza negra de los Estados Unidos.
- Jesucristo lidero todo el occidente y es la principal figura del cristianismo.

⁴ Ibidem, pág. 250

- Adolf Hitler, político alemán miembro del partido Nazismo; su régimen se caracterizó por la diferenciación racial, la supremacía aria y la persecución étnico-religiosa y política.

Y así se puede continuar con un listado interminable de muchos líderes mundiales que han existido o que existen.

Los líderes tienen claridad por el cumplimiento de metas, la misión de la organización de esta manera, se apasionan ellos mismos y contagian a sus colaboradores en su desarrollo.

“Robert Tannenbaum, destacado tratadista de este tema y generador de un modelo muy útil para comprender el liderazgo lo define de la siguiente forma: influencia interpersonal ejercida en una situación concreta, orientada a través del proceso de comunicación con un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de metas específicas.”⁵

“Peter Drucker, el más destacado tratadista de la gerencia de empresas, comenta lo siguiente: la base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible, los líderes saben bien que no controlan el universo, solo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza, un líder verdadero se distingue del falso con sus logros”⁶

2.1.5 Modelos de Liderazgo

Existen varios modelos de liderazgo donde describen a los líderes como es que influyen en los demás así como sus características, en cierta forma no se puede determinar cual es el modelo de liderazgo más útil y eficiente.

“Hay modelos de liderazgo que la empresa puede adaptar en función de su contexto, estrategias, giro industrial, tipo de

⁵ Ibidem, Pág. 251

⁶ Idem

estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.

Dimensiones de cobertura

- Micro nivel, que se enfoca en tareas específicas, personas, conductas y procesos.
- Macro nivel, que se orienta a comunidades, organizaciones, estrategias y cultura.

Tipos

- Formal, proveniente de una fuente de poder formal.
- Informal, otorgado por empatía, conocimiento y experiencia.

Enfoques

- Carismático (formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza y la motivación).
- Estratégico (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica).
- Eficacia del líder (dimensiones: poder otorgado por el puesto, estructura de tareas, relación líder-miembro).
- Camino-meta (factores: características de los subordinados, condiciones de trabajo).
- Situacional (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados en el trabajo).
- Continuo del liderazgo (asocia el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones).
- Transaccional (mejoramiento de las funciones administrativas, elevación de la productividad, sentido de compromiso con la organización).
- Transformacional (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación).

- Pos heroico (consideración de que los líderes son héroes).
- Cultural (comprensión de valores absolutos, fundamentales, axiales, vitales).
- De nivel 5 (nivel superior en la jerarquía de las capacidades para administrar).
- Interactivo (inclusión, colaboración, formación de relaciones, responsabilidad).
- De servicio (apelar a la fuerza de su espíritu y potencial, ganar y mantener la confianza de los demás, servir por encima del interés personal, saber escuchar, afirmar el sentido del logro).
- De apoyo (marcada orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones y poder descentralizados, igualdad entre el líder y sus seguidores, recompensa al esfuerzo).
- Virtual (poseer una mente abierta y flexible, mostrar una actitud positiva, centrar la atención en las soluciones en lugar de hacerlo en los problemas, emplear excelentes habilidades de comunicación tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología).
- Basado en valores (respaldo de las acciones con un comportamiento ético y un razonamiento moral).
- Espiritual (conocimiento personal, autenticidad y congruencia, respeto de las creencias y opiniones de las personas, confianza, practica espiritual)⁷

2.1.6 Clasificación del liderazgo

Una vez analizado el concepto de liderazgo es necesaria la comprensión de los modelos teóricos universales para desarrollar habilidades directivas y manejo de problemas para la formación de los equipos.

⁷ Benjamin Enrique, Fincowsky Franklin, *Organización de Empresas*, Ed. McGraw Hill Pág. 8

Por su origen:

- Natural.
- Adquirido.

Por sus rasgos

- Personalidad.
- Apariencia física.
- Capacidad de oratoria.
- Simpatía.
- Triunfador.

Por su estilo

- Autoritario.
- Democrático.
- Laissez faire.

Por fuentes de poder

- Poder legitimo.
- Poder de recompensa.
- Poder coercitivo.
- Poder experto.
- Poder de información.
- Poder de referencia o prestigio.

2.1.6.1 Por su origen

Liderazgo natural, como su nombre lo indica es aquel que se da naturalmente en el carácter de la persona; ya que hay varios comportamientos no solo en la sociedad humana, también en la animal, por lo que solamente algunos individuos dominan a los demás ya que algunas personas solamente les apetece el ser seguidores, no les molesta solamente colaborar a la órdenes; un ejemplo de esto es como en varias empresas existen excelentes científicos y técnicos que no demuestran interés por ocupar las posiciones de liderazgo; el colocarlos en puesto

de alto rango como directivos por sus méritos puede que se produzca una mala dirección y esto nos llevaría a perderlos en lo que mejor realizaban.

Se dice que solamente el líder nace y no se hace, sin embargo se ha estudiado esta teoría y se demuestra que el liderazgo si se puede desarrollar.

Liderazgo adquirido, debido a que las empresas se encuentran formadas jerárquicamente se requiere otorgar autoridad a cada persona, para la fortaleza de los puestos de mando. El liderazgo se adquiere con los logros y el adecuado desempeño en constancia a lo que se pide. “El liderazgo adquirido se parece a una cuenta bancaria con un saldo inicial, que se incrementa con los aciertos, las buenas decisiones y la construcción del equipo de trabajo, pero disminuye con el uso excesivo de la autoridad. De la misma forma, la ausencia de autoridad afecta el saldo”⁸

2.1.6.2 Modelo de rasgos

Este modelo de liderazgo sus características son físicas, sociales y personales.

Este modelo dice que los líderes tienen todos ciertos rasgos esenciales. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre las gente normal, pero no entre los investigadores profesionales.

De acuerdo a este modelo tanto la presencia como la carencia de las características físicas, sociales o personales, distingue a los líderes de los no líderes; algunos de los rasgos principales son:

- Físicos: de juventud a madurez, energía, apariencia llamativa, elevada estatura, esbeltez.
- Antecedentes sociales: estudios en las escuelas “indicadas”, elevada condición social o ascenso social.
- Personalidad: adaptabilidad, estabilidad emocional, predominio, seguridad en sí mismo.

⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio, Op. Cit., nota 2, Pág. 255

- Características sociales: encanto, delicadeza, popularidad, cooperación, diplomacia, sociabilidad.
- Características relativas a tareas: impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

Este modelo de rasgos no es muy útil para entender el liderazgo, ya que se ha investigado si con la determinación de los rasgos se pueda distinguir a las personas cuando son líderes o no; sin embargo no quiere decir que la ausencia tenga algo significativo para el liderazgo.

2.1.6.3 Por su estilo

Al referirse por su estilo se habla de la forma en como se comporta el liderazgo; como es que este se comunica, se decide, se motiva, se castiga y se establece a las fallas de la organización.

Todos los líderes son como positivos a veces negativos en su conducta, esto nos indica que en ciertas situaciones reaccionan de manera muy intensa y en otras aprovechar una falla en el equipo para motivarlos, aun así hay directivos y mandos medios más propensos al autoritarismo, y estos procuran resolver los problemas con abuso de autoridad.

Sin embargo otros convocan a los equipos de trabajo para así analizar los puntos individuales y grupales esto se conoce como forma democrática. Otro estilo es el *laissez faire* que es una expresión francesa la cual nos dice dejar hacer, dejar pasar; mediante esto es el permitir que se decida sus responsabilidades siempre y cuando bajo las reglas y políticas de la empresa; es un estilo que se le conoce como facilitador de procesos, no es sencillo de ponerlo en marcha, pero se aplica cuando los colaboradores se apoyan entre ellos y el líder deja en claro la misión, visión, políticas y cargas de trabajo para que el equipo cumpla sus tareas si distracciones.

2.1.6.4 Por fuente de poder

“El poder es definido como aquella habilidad que desarrollan ciertos directivos para afectar el comportamiento de otros miembros de la empresa, a fin de obtener su obediencia.”⁹

El poder se torna algo manipulador para muchas personas, muchos individuos son insaciables y con el fin de conservar el poder, utilizan la jerarquía como trampolín para llegar a las máximas posiciones. El liderazgo es moral y ético; y el poder lo que busca es su fin sin importarle lo demás.

Las empresas son generadoras de poder y liderazgo, sin embargo los administradores lo que buscan es el liderazgo, ya que esto es lo que la empresa requiere. Se mostrara una serie de fuentes morales o no de acuerdo a la situación, y por tanto fuentes de liderazgo si se utilizan correctamente.

- Poder legítimo, este es el establecido por la organización, esto en la forma en que se establece de acuerdo a la posición jerárquica; es la autoridad otorgada a un líder para cumplir sus funciones, de tal manera que debe ser aceptada por los miembros del grupo de trabajo.

Las empresas usan nombres de puestos para así establecer los mandos, algunas ocasiones nombres de origen militar, como se le conoce a los gerentes de producción se les llama superintendentes y a encargados de finanzas oficial mayor. Otras formas de fortalecer estas posiciones jerárquicas es de acuerdo al mobiliario que se le asigna a cada quien, así como otorgarles estacionamientos, cierto numero de colaboradores, esto para distinguirse entre los demás simbolizando poder.

- Poder de recompensa, esta ligado al poder legítimo; pero esta consiste en la capacidad del dirigente forma, para promociones, ascenso y aumentos de sueldo, reconocimientos por desempeño.

Se dice que en cuanto se tenga un control sobre las recompensas, mayor será el poder e influencia que llegara a tener un líder sobre los subordinados.

⁹ Ibidem, Pág. 258

- Poder coercitivo, se encarga de castigar las conductas del equipo de trabajo si no son adecuadas para el desempeño.

Mientras exista libertad para imponer castigo, el poder del titular del puesto será mayor, el liderazgo gerencial aunque su función sea directiva, sus actitudes no debes ser directivas, el debe ser un facilitador de procesos, con base en valores como el respeto e integridad.

- Poder de experto, este poder se da de acuerdo a la posesión de certificados que avalan el conocimiento de cada poseedor del mismo, así como son, licenciado, maestro o doctor.
- Poder de la información, los altos mandos en su mayoría son los que manejan la información más valiosa y hasta confidencial de la empresa, por lo que los demás colaboradores que no cuentan con ella les demuestran un respeto. Esto se ve mayormente reflejado en la administración pública.
- Poder de referencia o prestigio, surge mediante la divulgación del comportamiento de los puestos directivos, esto de acuerdo a los sentimientos que provocan sobre los demás. “Cuando se consolida, es fuente de liderazgo consecuencia del prestigio y los resultados”¹⁰.

El liderazgo se debe buscar mediante el administrador y se debe entender que el poder se adapta a ciertas posiciones que fortalecen el poder.

Muchos creen que ellos generaron un poder, pero no es así, ya que muchos halagos que reciben son falsos, que cuando son movidos del puesto donde pertenecían pierden esta credibilidad. Se debe estar consiente que el liderazgo y el poder son solamente temporales, se llega a perder.

2.1.7 Modelos de entrenamiento de liderazgo

Existen modelos de dirección personal que se conocen como teorías de liderazgo, ya que son especulaciones justas e idealizadas de una dirección que se desea.

¹⁰ Ibidem, Pág. 260

El liderazgo es un arte y no una simple técnica, depende mucho de la circunstancia presente, también se habla que la experiencia es de suma importancia para la efectividad del liderazgo. Los modelos de liderazgo son los encargados del desarrollo de habilidades directivas.

“El líder administrativo actúa y trabaja con elementos cambiantes:

- La personalidad y madurez administrativa de los colaboradores, a los que también les llama seguidores, no son homogéneos. Un líder tendrá colaboradores muy maduros, expertos en los procesos, con actitudes de trabajo en equipo, con buenas relaciones entre sí: jefe-colaborador y colaborador-colaborador. También puede tener auxiliares poco expertos y muy conflictivos.
- El tipo de organización. La empresa requiere un liderazgo especial; sin embargo hay empresas con culturas autoritarias donde el director general centraliza todo, por lo que brinda el tono del estilo y se tiende a copiarlo.
- La eficiencia del grupo. Hay grupos dentro de la empresa con baja productividad acostumbrados a manejar a los gerentes, por lo que, si se desea mejorar la eficiencia del área, se requiere más centralización mientras maduran.
- El problema en sí. La naturaleza de los problemas varía; hay asuntos muy delicados que requieren gran sigilo y discreción; por tanto deben atender única y exclusivamente por el directivo.
- Apremio de tiempo. Muchos asuntos requieren decisiones inmediatas y el directivo no puede convocar a reuniones y análisis. Hoy día gracias a los sistemas de record de

eficiencias, los directivos tienen en su computadora mucha información que les permite decidir en fracción de segundos.”¹¹

2.1.8 Modelo de comportamiento

Al notar que los líderes no cuentan con ciertos rasgos distintos, se investigó otra forma, y fue mediante las conductas de cada persona. Por lo tanto en vez de ver quien era líder efectivo, se investigó que es lo que determina a los líderes efectivos, como es que hacen que se cumplan las tareas, como se comunican con sus subordinados, como les das la motivación necesaria, como es que trabajan. Las conductas se pueden ir aprendiendo y al contraerlas el liderazgo puede ir mejorando.

En diferencia del modelo de rasgos, las conductas son observables así como también se pueden aprende, por lo que es posible capacitar a la gente para que sean líderes con mayor eficacia.

2.1.9 Teoría X y Y

Se denomina a la dirección y al control como teoría “X”, partiendo de los siguientes principios:

- El individuo ordinario es flojo por naturaleza y evitara el trabajo siempre que pueda.
- Por lo anterior la persona tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, ya sea medio amenazas o castigos para que se cumplan los objetivos de la empresa.
- La persona ordinaria prefiere que la dirijan, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

En la teoría “Y” se considera que el individuo va a ejercer la dirección y el control de si mismo por lograr los objetivos de la empresa.

¹¹ Ibidem, Pág. 261

McGregor complementa su teoría “X” y “Y”, en la que contempla su integración de los intereses individuales con los de la organización, es decir, considera que los conflictos se reducen si el interés individual coincide con el de la empresa.”¹²

- Estilo de liderazgo directivo

De acuerdo a la teoría X, nos dice este estilo que se les dice a la demás gente que es lo que tienen que hacer, les dicen a la gente lo que se espera de ellas, se encargan de instruir las en el desempeño laboral, de hacer que cumplan con ciertas normas y así demostrar de que sepan quién es el jefe.

- Estilo de liderazgo participativo

Lo contrario a la teoría X, en la Y, se adopta este estilo que nos dice que consultan a sus subordinados antes de realizar algo, piden opciones como opiniones y llaman a participar en lo que se realizara.

2.1.10 Estilo de liderazgo de la Universidad de Iowa

“En los años treinta, antes de que se popularizara la teoría conductual, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios en la Universidad Estatal de Iowa enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos básicos:

- Estilo de liderazgo autocrático

El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

- Estilo de liderazgo democrático

El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados.”¹³

¹² Mercado Salvador, *Administración aplicada*, Editorial Limusa, 2002

¹³ Lussier Robert, Achua Christopher, *Liderazgo*, Cengage Learning Editores, 2006, Pág. 65

2.1.11 Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio

En las investigaciones que realizaron tales universidades acerca del liderazgo entre los años cuarenta y cincuenta casi enseguida de estudios realizados por las Universidad de Iowa; aquí se dejó a un lado los estilos de liderazgo autocrático y democrático, lo que se quiso llegar a fondo fue el estudio del comportamiento de lo que serían líderes eficaces; ya no se habla de comportamiento de un líder si no que se empieza a determinar como estilos de liderazgo.

2.1.12 Universidad de Michigan: comportamientos centrados en el trabajo y en los empleados

Rensis Likert fue el encargado de llevar a cabo este estudio pues él estaba autorizado para el área de investigación de dicha universidad, sus estudios se basaron en la eficacia en el liderazgo; la investigación consistió en la realización de un cuestionario que se llamó sondeo organizacional, este servía para obtener cierta información que nos ayudaría a determinar los estilos de liderazgo.

“Sus objetivos fueron:

1) clasificar a los líderes en efectivos e inefectivos con base en su comportamiento en cuanto a número de unidades producidas, es decir alta o baja productividad.

2) Determinar las razones del buen liderazgo.”¹⁴

La Universidad de Michigan nos habla de dos estilos de liderazgo; estilo de liderazgo centrado en el trabajo y estilo de liderazgo centrado en los empleados, por decirlo de otra manera uno es orientado en el trabajo y el otro en los empleados:

¹⁴ Ibidem, Pág. 66

- Estilo de liderazgo centrado en el trabajo:
Cuenta con escalas para así medir los dos comportamientos que se orientan hacia el trabajo; hacia el cumplimiento de objetivos y a la facilidad de realizar el trabajo. Se determina el líder asume total control en el trabajo que se debe realizar.
El líder dirige a fondo a sus subordinados para que se cumplan las funciones y metas; indica que deben hacer y como tienen que hacerlo mientras trabajan para cumplir el objetivo final.
- Estilo de liderazgo centrado en los empleados:
Se describe a la forma en el líder se centra en la satisfacción de lo que los empleados requieren y también se encarga de relacionar al personal satisfactoriamente.
El líder se encuentra en interacción con sus subordinados, así puede demostrarles la confianza, apoyo y respeto, siempre buscando su mayor bienestar.

El ejemplo a continuación es un ejercicio que es para determinar si su estilo de liderazgo esta centrado en el trabajo o en los empleados.

EJERCICIO DE AUTOEVALUACION

Su estilo de liderazgo

Para cada una de las afirmaciones del ejercicio elija uno de los siguientes enunciados:

- 1- "Tendería a no hacer esto."
- 2- "Tendería a hacer esto."

como gerente de una unidad de trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas, así que no se esfuerce por contestar correctamente.

- ___ 1. Haría (o no lo haría) saber a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacer cosas que no se relacionen directamente con su labor.
- ___ 2. Dedicaría (o no lo haría) tiempo durante las horas de trabajo a hablar con mis empleados para conocerlos personalmente.
- ___ 3. Tendría (o no lo haría) una agenda claramente detallada de tareas por realizar durante las juntas del departamento.
- ___ 4. Permitiría (o no lo haría) que los empleados llegaran tarde y salieran temprano para ocuparse de problemas personales.
- ___ 5. Establecería (o no lo haría) objetivos claros para que los empleados conocieran las necesidades que hay que satisfacer.
- ___ 6. Me haría (o no lo haría) participe de los conflictos de los empleados para ayudarlos a resolverlos.
- ___ 7. Dedicaría (o no lo haría) buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento.
- ___ 8. Exhortaría (o no lo haría) a los empleados a que resolvieran problemas relacionados con su trabajo sin que mediara mi autorización.
- ___ 9. Me aseguraría (o no lo haría) de que los empleados realizan su labor de acuerdo con el método estándar y de que la llevan a cabo de manera correcta.
- ___ 10. Buscaría (o no lo haría) el consejo de mis empleados al tomar decisiones.
- ___ 11. Llevaría (o no lo haría) registros frecuentes de la productividad de mi departamento y les haría saber a los empleados cómo se están desempeñando.
- ___ 12. Fomentaría (o no lo haría) la confianza entre mis empleados y yo, y entre los integrantes del departamento.

- ___ 13. Tomaría (o no lo haría) medidas de inmediato para corregir a los empleados que no están cumpliendo con los estándares o los objetivos.
- ___ 14. Agradecería (o no lo haría) en forma personal a los empleados que cumplieran con los estándares y objetivos.
- ___ 15. Seguiría (o no lo haría) estableciendo estándares y metas más elevadas, y planteando a mis empleados el reto de cumplirlas.
- ___ 16. Estaría (o no lo estaría) abierto a discutir problemas personales con los empleados durante el horario de trabajo.
- ___ 17. Programaría (o no programaría) las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que alcancen los objetivos.
- ___ 18. Alentaría (o no lo haría) a mis empleados para que cooperaran entre sí, en lugar de competir uno con otro.
- ___ 19. Me concentraría (o no lo haría) de continuo en tratar de mejorar la productividad de mi departamento mediante actividades como la reducción de costos.
- ___ 20. Defendería (o no lo haría) a mis buenos empleados si mi jefe o mis colegas criticaran su trabajo, en lugar de estar de acuerdo o quedarme callado.

Sume el número de veces que puso "sí lo haría" en los reactivos *impares* y colóquelo aquí _____ y en el continuo que aparece abajo.

Estilo de 10—9—8—7—6—5—4—3—2—1 Estilo de
liderazgo de alta tarea liderazgo de baja tarea

Sume el número de veces que puso "sí lo haría" en los reactivos *pares* y colóquelo aquí _____ y en el continuo que aparece abajo.

Estilo de 10—9—8—7—6—5—4—3—2—1 Estilo de
liderazgo de alta liderazgo de baja
relación con la gente relación con la gente

Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionado con las tareas, más marcada será su tendencia a enfocarse en la consecución del trabajo. Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionado con las personas, más orientado estará en satisfacer las necesidades de la gente y fomentar relaciones de apoyo. Siga leyendo para comprender mejor estos estilos de liderazgo.

FIGURA 2.

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



FIGURA 3.

2.1.13 Universidad de Ohio: estructura de inicio y comportamiento de consideración

Este estudio fue llevado a cabo por Ralph Stogdill, creó para su investigación de estilo de liderazgo efectivo un instrumento conocido como cuestionario de descripción del comportamiento del líder; el cual contenía 150 ejemplos de comportamientos de líderes.

Gracias a las encuestas se llegó a la conclusión de dos estilos de liderazgo a los que llamaron: estructura de inicio y de consideración.

- “Estructura de inicio. Este estilo de liderazgo es, en esencia, sinónimo del estilo centrado en el trabajo, pues se enfoca en hacer que se cumpla la tarea.
- Comportamiento de consideración. Este estilo de liderazgo es, en esencia, idéntico al estilo de liderazgo centrado en los empleados, pues procura satisfacer las necesidades de los individuos y fomentar las relaciones interpersonales.”¹⁵

¹⁵ Ibidem, Pág. 69

El modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio identifica cuatro estilos de liderazgo:

- De estructura baja y consideración elevada.
- De estructura y consideración elevadas.
- De estructura y consideración bajas.
- De estructura elevada y consideración baja.

En el comportamiento de estructura alta y consideración baja los líderes se enfocan en la comunicación unidireccional y las decisiones son tomadas únicamente por los administradores, en cuanto a la estructura baja y estructura alta cuentan con la comunicación bidireccional, quiere decir que la toma de decisiones es de todos.

Modelo de liderazgo de la Universidad estatal de Ohio: cuatro estilos de liderazgo en dos dimensiones

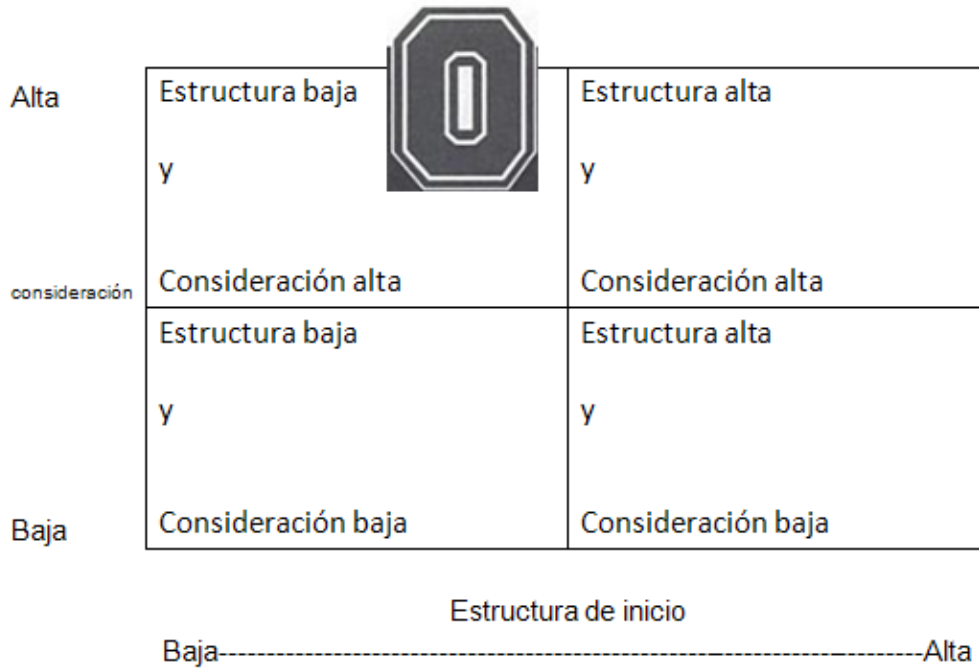


FIGURA 4.

2.1.14 Tannenbaum y la escala dinámica de la autoridad

¿Quién es Robert Tannenbaum? Es el pionero de los modelos de liderazgo gerencial, esto en el año de 1961, su esquema es conocido como dinámica o continuo de estilos de liderazgo que sirve para modelar el estilo de acuerdo a lo que se requiera en el momento, es conocida universalmente, los directivos las consideran una herramienta muy útil.

El esquema de Tannenbaum nos ayuda a ser menos directivos y más libres; por lo que en la esquema en el lado izquierdo de más y menos, nos indica el nivel de utilización de autoridad más alto, el cual va disminuyendo a su derecha. En el lado derecho es el nivel de libertad de participación, que disminuye de derecha a izquierda lo contrario al anterior.

En el esquema se describe el estilo de liderazgo va desde el estilo centrado en el jefe, hasta el centrado por el colaborador.

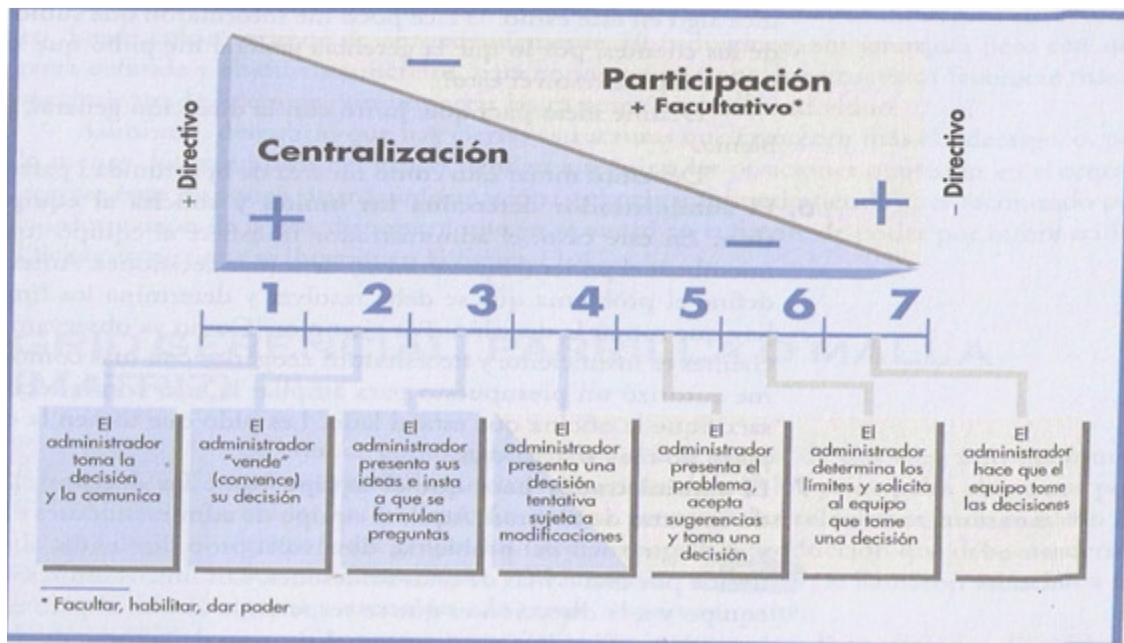


FIGURA 5.

En cuanto a la escala se explicaran que significan cada una de las siete posiciones:

- 1. El administrador toma la decisión y la comunica. El jefe identifica los problemas y toma las decisiones para la solución y después se las comunica a sus colaboradores para que la realicen y se resuelva.
Se hace lo que a el le parece, no acepta los pensamientos de sus colaboradores para ver si les parece la solución, no los deja participar en la toma de decisiones.
- 2. El administrador “vende” su decisión. Nuevamente como en la anterior el administrador es el que asume la responsabilidad del problema y hace su decisión.
Pero en este caso no la comunica, solo se encarga de dar los pasos para que sus colaboradores la acepten; sin embargo cuando existe alguna resistencia los hace dejar en claro que es lo mejor para el equipo y para la empresa, los convence.
- 3. El administrador presenta sus ideas e insta a que se formulen preguntas. El jefe llega a una decisión pero les da la oportunidad a sus colaboradores para así lograr una explicación de sus intenciones.
Una vez presentadas sus decisiones opta porque sus colaboradores le realicen todas las preguntas necesarias para que les quede claro lo que se pretende, esto permite al administrador y a sus subordinados, examinar con precisión las consecuencias de la decisión tomada.
- 4. El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones. En este punto se le permite también participar a los colaboradores de manera influyente para la toma de decisión, el directivo toma una decisión final antes de reunirse con sus colaboradores.
Al final antes de dar el resultado final, escucha la opinión sobre lo que desarrollo, escucha los errores que puede haber, sin embargo se queda con su propia decisión ya tomada.
- 5. El administrador presenta el problema, acepta sugerencias y toma una decisión. Aquí si puede los colaboradores tener su oportunidad para sugerir soluciones.

El administrador presenta el problema, y les pregunta que se puede hacer para resolver el problema, les pide ideas para que entre todo el equipo se corrija el problema.

- 6. El administrador determina los límites y solicita al equipo que tome una decisión. En este punto el administrador le da toda la autoridad al equipo, pero él se incluye en el equipo, les da el poder de tomar las decisiones, es decir delega autoridad dando así el *empowerment*.

Por su puesto que antes de lo anterior, él define el problema que hay que resolver y determina las limitantes para la solución, para que no vayan excederse de lo permitido.

- 7. El administrador hace que el equipo tome las decisiones. Aquí el equipo identifica y diagnostica el problema que existe, desarrolla las opciones necesarias para la solución del problema.

Los límites que existen son que se respeten los valores de la empresa, así como la visión, si el jefe llega a participar en la toma de decisiones, lo hace sin una mayor autoridad, todos por igual.

“Según Tannenbaum, la acción correcta del liderazgo depende de la situación que se afecta por los elementos cambiantes del individuo, la organización. Vale la pena señalar que el sentido común y la experiencia desarrollan la intuición y la perspicacia para manejarse ante la dinámica de los equipos de trabajo.”¹⁶

2.1.15 Grid gerencial, parrilla o malla

Esta teoría se le conoce como modelo de grid gerencial, fue creado por Robert Blake y Jane Mouton, se considera una técnica de mejora para la eficiencia de ejecutivos.

La rejilla de liderazgo tiene como base los estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan, ya que su relación es que ambas se basan en las

¹⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio, Op. Cit., nota 2, Pág. 264

dimensiones de Blake y Mouton que el interés hacia el trabajo producido y hacia la gente.

La rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de intereses hacia la producción y a la gente. La rejilla de liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo.

- “La administración empobrecida
(1,1) se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- La administración de autoridad y obediencia
(9,1) muestra un gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como a máquinas.
- La administración de club campestre
(1,9) tiene un alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- La administración de medio camino
(5,5) mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
- La administración en equipo
(9,9) muestra un gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados. De acuerdo con Blake, Mouton y McCauley, en general este estilo de liderazgo en equipo es el más adecuado en todas las situaciones.”¹⁷

¹⁷ Lussier Robert, Achua Christopher, Op. Cit., nota 13 Pág. 71

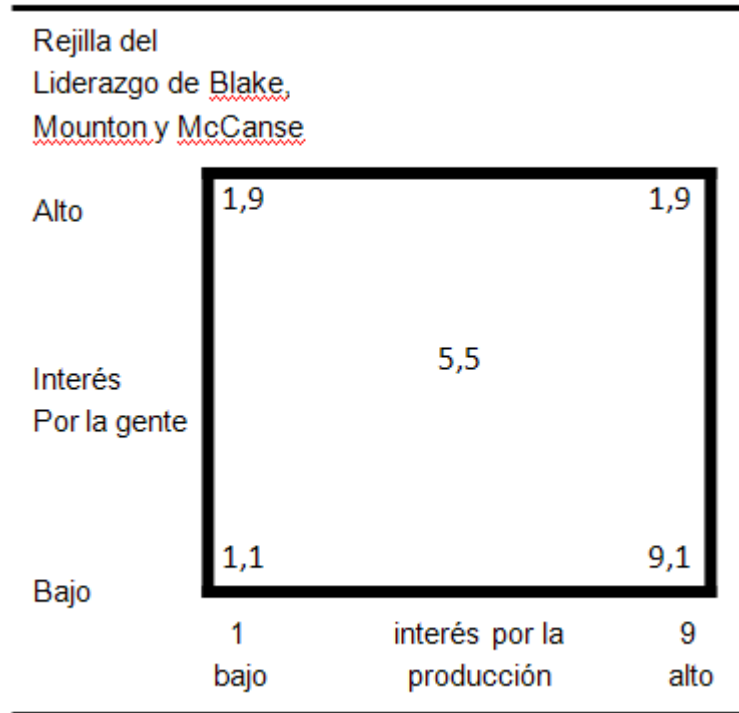


FIGURA 6.

Una formación de equipos de trabajo se logra cuando se encuentran bien atendidos los dos factores, como se muestra en la grafica a continuación; se considera que si hay equipo de trabajo cuando la gente se encuentra bien y productivamente, cuando no se llega al equipo de trabajo se dice que son grupos más no equipos.

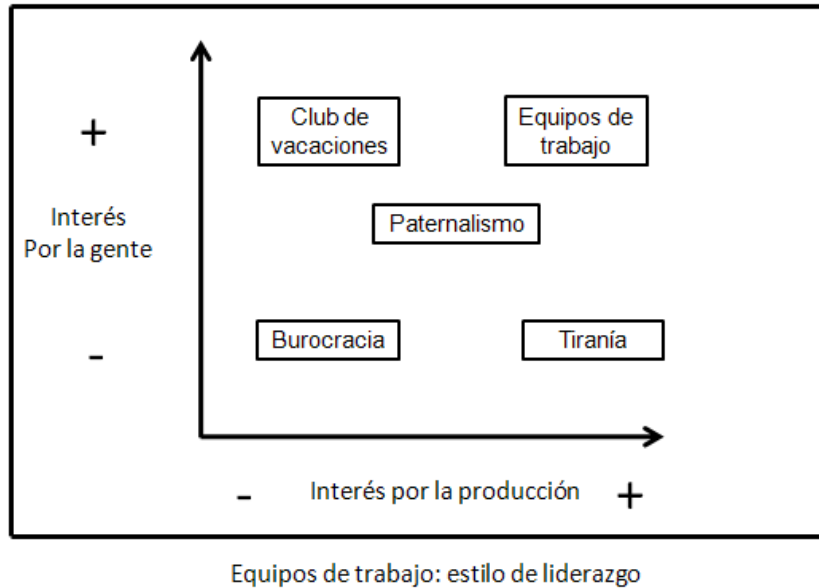


FIGURA 7.

Si el grid gerencial, se le pone en su eje vertical la motivación y en el horizontal capacitación, se dice que se encontrara al empleado perfecto, la calificación 10.10 encontraremos a quien quiere y sabe y en el punto contrario 1.1 estará el que no quiere ni sabe, sin embargo sigue en el puesto y es a quien se le debe prestar mayor atención. Como se muestra en los ejemplos abajo, el empleado que se encuentre en el punto 10.10 se le autorizan mas cosas, mientras al que se encuentra en el 1.1 se le debe dar mayor ordenes y presionarlo para que demuestramos mayores resultados.

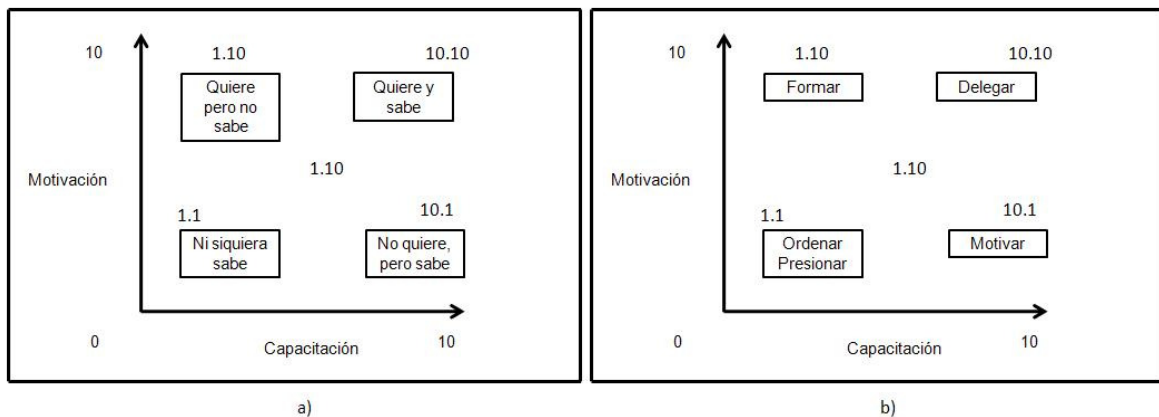


FIGURA 8.

2.1.16 Modelo de Hersey y Blanchard

Antes de mostrar su estudio, una muy breve reseña de quienes son estos dos personajes:

- Theoreore Blanchard, oficial de la marina estadounidense condecorado por su valor y liderazgo durante la segunda guerra mundial, se graduó de la Universidad de California.
- Paul Hersey, fue uno de los pioneros en la telefonía, contaba con patentes en los Laboratorios Bell, que permitió las llamadas de larga distancia sin necesidad de una operadora, su mayor satisfacción era que se le conociera como formador de gente.

Su modelo de liderazgo nos muestra, que los líderes deben actuar de acuerdo al grado de madurez de cada colaborador y situación en que se encuentre; ya que con esta capacidad de adaptarse al grado de madurez, lo hace un dirigente más efectivo. Por lo que las dos dimensiones que componen este modelo de liderazgo, son: el estilo o comportamiento del líder y la madurez del colaborador.

El comportamiento orientado a las actividades lo definen como el grado en el que el líder tiene como capacidad el organizar y definir los papeles de cada uno de los miembros del grupo, explicar las actividades que deben realizar cada quien dentro de la organización, cuando deben realizarse, definir los canales de comunicación y todas las formas para la realización de los trabajos.

El comportamiento orientado a la relación se dice que es el valor en que un líder esta capacitado para proteger sus relaciones personales con los miembros de cada grupo, gracias los distintos canales de comunicación, apoyo emocional y facilitación de las tareas.

La clave del éxito para el líder, después de identificar el grado de madurez del colaborador y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, se puede entonces dirigir, persuadir, participar o delegar:

- El estilo de dirigir, la orientación hacia la tarea es alta y la orientación hacia las relaciones es baja.

Se aconseja cuando el colaborador tiene un nivel de madurez muy bajo, no quiere ni puede con las responsabilidades, es incompetente, quizás también siente inseguridad de él o de su falta de capacidad para realizar las tareas.

- El estilo de persuadir, consiste en convencer al colaborador para que realice sus tareas, la orientación para la tarea es alta y las relaciones también lo son.

Esta se recomienda, cuando el colaborador se encuentra en nivel de madurez bajo, pero tiene un desplazamiento hacia madurez moderada, se da cuando muestra voluntad propia para realizar tareas, sin embargo carece de habilidades y conocimientos para realizarlas. El colaborador entiende con claridad las órdenes; el líder no puede dejar de darle una capacitación para sus tareas.

- El estilo de participar, se recomienda cuando el grado de madurez del colaborador va de moderadamente bajo a moderadamente alto, este es capaz de realizar sus tareas a pesar de que no las quiera realizar por temor.

“Debido a que le falta voluntad puede provenir de la inseguridad del colaborador o de su falta de motivación, en este estilo participativo se le apoya con coaching pues ya es capaz, lo que requiere de menor dirección y supervisión, pero evado por inseguridad hacer lo que el superior le pide.

Coaching: proceso mediante el cual dos personas, cualquiera que sea su relación, generalmente jefe y colaborador, analizan conjuntamente el desempeño de este último para buscar como mejorarlo, mediante acciones diversas y con un plan que ambos generan y acuerda, comprometiéndose a cumplir y haciéndose responsables.”¹⁸

- El estilo de delegar o empowerment, se recomienda cuando un colaborador se encuentra en su mayor madurez, laboral como emocional.

En este caso, con los colaboradores, el líder solo menciona las metas y tareas, sin la preocupación de sus habilidades y capacitación ya que ya ha sido cubierta esta etapa.

¹⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio, Op. Cit., nota 2, Pág. 269

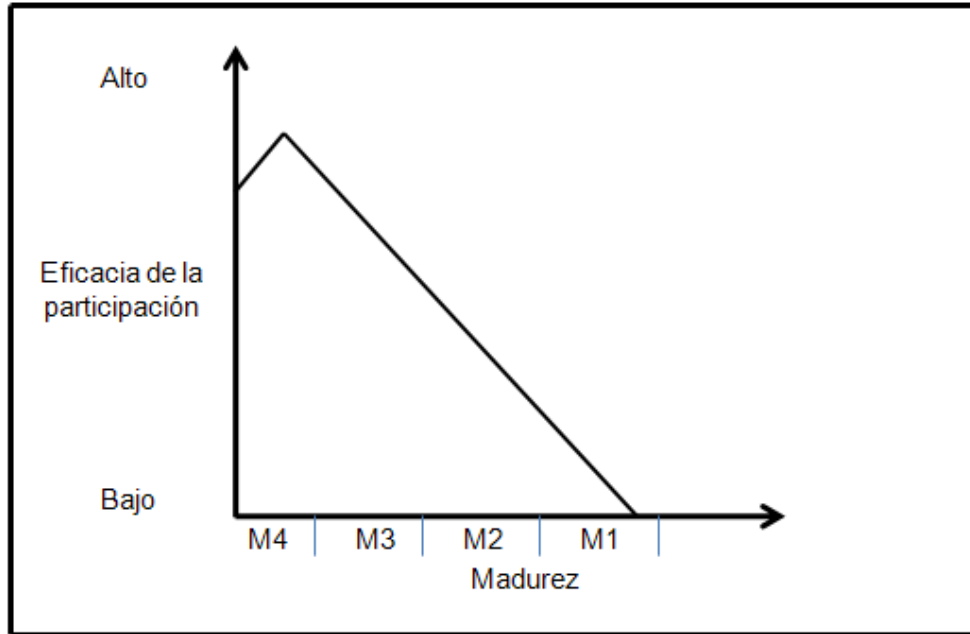
“Empowerment: proceso mediante el cual se delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo, la forma de administrarlo y de mejorarlo, haciéndose de sus propios resultados.”¹⁹

Se señala que las probabilidad que el participar sea una técnica efectiva en la administración son mayores cuando el nivel de madurez es alto con la relación al trabajo.



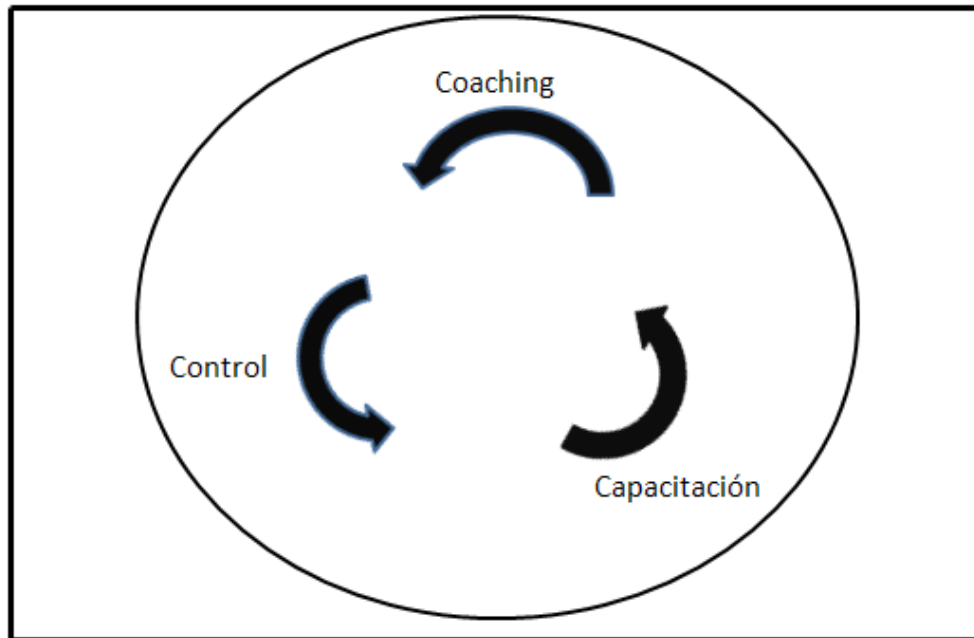
FIGURA 9.

¹⁹ Idem



Relación entre el grado de madurez del subordinado y la participación como técnica eficaz administrativa

FIGURA 10.



Proceso de desarrollo hacia la madurez

FIGURA 11

El líder siempre debe estar atento de darles una asesoría a sus colaboradores, para así poder encontrar aéreas de oportunidad y crecimiento en cada uno de ellos. Lo importante es que el líder en su equipo tenga personas de diferente nivel de madurez en cuando a la capacitación, motivación y habilidades técnicas.

2.1.17 Modelo de contingencia

Se dice que no hay un estilo de liderazgo que se pueda adaptar a todas las necesidades; por lo que el modelo de contingencia creo un ejemplo importante, su teoría es basada en la idea de que cada situación determina el mejor estilo por usar.

2.1.18 Modelo de contingencia de Fiedler

“El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondiente entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control”²⁰

Este modelo de Fiedler nos dice que el liderazgo exitoso depende del de estilo del líder y lo que se requiere en la tarea; es decir la efectividad del estilo de liderazgo depende de la situación indicada.

Los líderes no se encargan de modificar el estilo de liderazgo, si no de cambiar la situación; el administrador debe saber su propio estilo de liderazgo para diagnosticar la situación en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre estilo y situación

El modelo de contingencia se busca determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta al cumplimiento de sus deberes o a las relaciones; y asimismo averiguar si la situación corresponde al estilo del líder para así ser más eficientes en el desempeño.

²⁰ Robbins, Stephen P., *Pearson Education*, 2004, Pág. 320

Se incluyen en este modelo tres elementos fundamentales para poder determinar el estilo:

- Relaciones líder-colaborador: ambiente y confianza en una relación de jefe con su colaborador.
- Poder del líder o superior: le ayuda a utilizar la autoridad para alinear las conductas con el colaborador.
- Medición del trabajo del colaborador o grado de estructuración de la tarea: evalúa el desempeño y monitorea las tareas.

Estos tres elementos se mezclan para establecer así una estrategia específica en cada caso que se necesite; la importancia de este modelo, es que se mezclan elementos que se usan en la práctica; como son: poder, relaciones sociales, medición del trabajo. Se permite mediante los elementos, generar una estrategia general y para cada caso.

2.1.19 Modelo camino – meta de liderazgo interpretado por House

El liderazgo de camino-meta dice que es función del líder usar estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización. Las principales funciones que ellos implican son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las metas a fin que sean alcanzadas.²¹

²¹ Rodríguez, Joaquín, *Dirección moderna de organizaciones*, Cengage Learning Editores, 2006, Pág. 272

Proceso del liderazgo de camino-meta

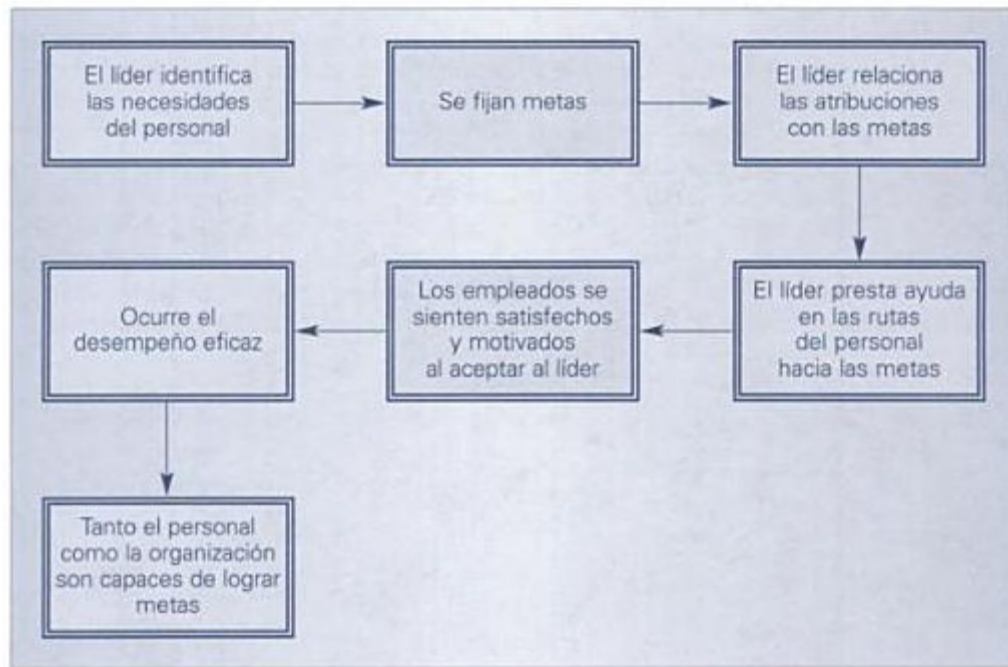


FIGURA 12.

En este modelo se identifican cuatro estilos de liderazgo.

- Liderazgo orientado a logros. Se encarga de establecer metas ansiosas, y así exigir el máximo desempeño para cumplirla.
- Liderazgo directivo. Se encarga de hacer saber a los seguidores que es lo que se quiere de ellos para enseñarles a lograr sus tareas.
- Liderazgo participativo. Se les pide su opinión a los seguidores antes de tomar la decisión final.
- Liderazgo de apoyo. Se muestra un interés psicológico mediante una forma amigable para así se sientan apoyados.

2.1.20 Modelo transformacional

Este modelo se expresa en la forma de dirigir, esto mediante la motivación, los líderes con sus colaboradores demuestran una motivación sobre ellos en sus ideales y valores, los inspiran para facilitarlos a la solución de sus problemas.

Los líderes transformacionales son influyentes en la capacidad de inspirar a sus subordinados con palabras y acciones, los ayudan a alcanzar sus sueños.

Se cuenta con tres tipos de conductas para así poder influir en sus seguidores:

- Visión: mediante la creación de una visión que una a los individuos y la adopten.
- Creación de marcos de referencia: precisar su fin, no sin señalarles que se pueden dar cambios de acuerdo a la empresa.
- Manejo de impresiones: es el poder controlar las impresiones que se tienen en contra de uno como líder, adaptándose a incrementar su atractivo.

2.1.21 Liderazgo conceptual

Se da en los líderes de alto desempeño, se basa en la capacidad de cada líder para la organización de la empresa, en cuanto a sus términos de misión y aquellos objetivos para fortalecer la organización.

Este tipo de líderes no toma un modelo teórico para el liderazgo, se generan ellos mismos su modelo propiamente.

2.1.22 Tipos de Liderazgo por Cyril Levicki

El tratadista Cyril Levicki, propone la existencia de siete tipos de líder:

- “Líder carismático: consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este

estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

- Líderes de inteligencia superior: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- Líder autocrático: especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- General en jefe o general del ejército: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de

que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

- Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
- Líder natural: su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.”²²

2.1.23 Causas de fracaso del liderazgo

- “No se presta suficiente atención a situaciones críticas a tiempo.
- Los directivos o jefes de área son incapaces de operar más allá de su zona de comodidad.
- Los estilos de liderazgo tienen un sesgo ideológico.
- El estilo de liderazgo dominante en la empresa no es el adecuado para las necesidades de la estrategia.

²² Levicki, C., *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career*, 1998

- El directivo o gerente carece de flexibilidad y sensibilidad de las necesidades de sus colaboradores.
- El titular de un área no cuida el desarrollo de habilidades en sus colaboradores, o, por lo menos, no se desarrolla a su suplente.
- Los líderes están más motivados por el deseo de que se les aprecie reconozcan sus méritos, que por los resultados.
- Los directivos consideran que su puesto es de poder personal, cuando en realidad se trata de un poder delegado por la organización.”²³

2.2 Productividad

2.2.1 Antecedentes

La palabra productividad se mencionó por primera vez en el año 1766 en un artículo de Quesnay un distinguido economista francés, de profesión médico cirujano. Sin embargo Littré¹ el diccionario de la lengua francesa, en el año de 1883 definió la productividad como la facultad de producir, es decir, el deseo de producir.

No fue sino hasta principios del siglo XX que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerla.

En el año 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea u OCEE ofreció una definición más formal de productividad:

“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima.”

²³ Lambert, Tom, *Instrumentos claves para la gestión empresarial*, Financial Times, Pág. 151

La OEEC se dedicó muy a fondo, durante 1950, a promover el conocimiento sobre productividad.

2.2.2 Concepto

El elemento de productividad forma parte del concepto de administración, junto a otros elementos que son:

1. Objetivo, que se refiere a que la administración se encarga de lograr resultados.
2. Eficacia, se encarga de satisfacer los resultados del producto o servicio en cuanto a cantidad y tiempo.
3. Eficiencia, es el lograr los objetivos con el mínimo costo y mayor calidad.
4. Grupo social, para que la administración exista significa que siempre debe darse dentro de un grupo social.
5. Coordinación de recursos, se debe analizar los diferentes recursos que se intervienen para lograr el fin.
6. "Productividad, es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos obtenidos de eficiencia y eficacia."²⁴

Conforme a los elementos anteriores formamos el concepto de administración, del cual forma parte nuestro elemento de productividad.

"Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad"²⁵

El concepto de productividad también se ve relacionado con las funciones de un administrador, como es el ser experto en productividad y calidad, que dice así "Al administrar se le ha considerado un experto en maximizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la rentabilidad de los

²⁴ Münch, *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas, Pág. 27

²⁵ Idem

negocios. Si bien estudia todo lo que concierne a estos elementos, lo hace con una conciencia social, ecológica y moral”²⁶

De acuerdo a la organización Internacional del Trabajo la productividad se define de la siguiente manera:

"LA RELACION ENTRE LO PRODUCIDO Y LO CONSUMIDO"

SE CALCULA DE LA SIGUIENTE FORMA:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMOS}} = \text{RESULTADO}$$

27

FIGURA 13.

Se entiende de la grafica anterior, por resultado, que este se debe calcular por anticipado, es decir, se debe determinar el tiempo en que se producirá el trabajo; ya sea hora, días, semanas, meses, años. Nos sirve también de base para poder calcular los costos y precios, de igual manera los tiempos de entrega se establecen así como saber que tanta materia prima consumiremos de nuestros almacenes.

En la práctica los resultados de la productividad son variantes, es necesario que se este midiendo de manera continua, para detectar y corregir las variaciones que lleguen a existir en cuanto al tiempo de entrega. La productividad es una medida de referencia para administrar.

Las empresas deben conocer con exactitud su grado de productividad de cada área, pues y persona; para poder determinarlo se elaboran planes, proyectos y presupuestos; organizar los puestos; establecer sistemas de control como informes y auditorias.

²⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio, Op. Cit., nota 2, Pág. 23

²⁷ Ibidem, Pág. 25

La productividad puede medirse en relación con el total de insumo; los insumos se dividen en materiales, maquinas, manos de obra.

Ejemplos de mediciones de productividad en insumos específicos que señala la Organización Internacional del Trabajo:

“Según la OIT, la productividad es clave para el desarrollo, por las posibilidades que ofrece elevar el nivel general de vida, sobre todo por medio de:

- Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor.
- Mayores ingresos reales.
- Mejoras en las condiciones de vida y de trabajo; por ejemplo, reducción de horarios.
- En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.”²⁸

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la productividad aumenta cuando:

- Existe una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constante.
- Existe un incremento de las salidas, mientras los insumos permanecen constantes.

2.2.3 Principales factores que afectan la productividad

Existen diferentes factores que afectan la productividad para su aumento, el orden de los puntos no afecta, no importa el orden que se tome. A continuación se mostraran algunos de estos factores:

- Curva de aprendizaje: todo proceso nuevo se somete a un crecimiento rápido de productividad, este punto de curva de aprendizaje es la

²⁸ Ibídem, Pág. 26

adaptación del colaborador de la organización hacia la adaptación con una nueva tarea.

- Diseño del producto: el nuevo diseño del producto, la simplificación del mismo, flujos de fabricación, peso, embalaje, todas las características son los decisivos a la hora de una mayor productividad, todos estos procesos de fabricación, afecta la productividad.
- Mejora en los métodos de trabajo: se debe dar de manera continua con la simplificación y mejora de los procesos operativos.
- Mejoras tecnológicas: aquí se aprecian todas las mejoras en informatización, comunicación y proceso de datos; también la mecanización y automatización de procesos, como son la robótica.

“La mejora de la productividad no es, por lo tanto, un trabajo exclusivo de especialista, sino que, por el contrario, debería formar parte del quehacer diario de la empresa, donde todo personal está, directa o indirectamente, involucrado en esta tarea que constituye un proceso permanente y no un programa de realización en momento concretos.

La mejora de la productividad requiere la utilización optima de todos los recursos empleados, tanto de mano de obras como de equipos, instalaciones materiales y medios financieros.”²⁹

2.2.4 Importancia de la productividad

Es de suma importancia la productividad, ya que para que un negocio o empresa pueda crecer debe aumentar su rentabilidad o utilidades, esto se puede hacer aumentando la productividad.

Uno de las herramientas básicas para una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos, y un sistema de pago de salarios.

²⁹ Anaya Tejero, Julio Juan, *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*, Ed. ESIC, Pág. 88

2.2.5 Factores internos y externos que afectan la productividad

Hay varios factores que pueden afectar la productividad se clasifican en internos y externos y se muestran a continuación:

Factores internos

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Maquinaria y equipo.
- Recurso humano.

Factores externos

- Disponibilidad de materia prima.
- Mano de obra.
- Políticas.
- Infraestructura.
- Disponibilidad de capital.

2.2.6 Mejora de productividad

Existen diferentes métodos para la mejora de la productividad, las técnicas utilizadas en la realización de programas de mejoramiento de la productividad consisten principalmente en la recopilación de la información y el aumento de la eficacia del trabajo.

Los métodos utilizados se clasifican en dos grupos:

- El método técnico, en este método se lleva acabo técnicas de ingeniería y análisis económicos.
- El método humano, como su nombre lo dice, es un método relacionado con el comportamiento humano.

“Técnicas de ingeniería industrial y análisis económico:

- Estudio del trabajo: Es una combinación de dos grupos de técnicas el estudio de los métodos y la medición del trabajo,

que se utilizan para examinar el trabajo humano e indicar los factores que influyen en la eficiencia. Normalmente se emplea con la intención de aumentar la producción de una cantidad dada de recursos con una pequeña o no ampliada inversión de capital.

- Simplificación del trabajo: Se basan en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación de mejorarla. A menudo es preferible capacitar a los trabajadores para que piensen creativamente acerca de sus tareas y darles incentivos para que introduzcan mejoras. La simplificación del trabajo consiste en tres elementos: los principios, la modalidad y el plan de acción.
- Análisis de Pareto: A este análisis se le llama Pareto por un economista italiano que señaló el principio, a menudo llamado la regla del 80/20, de que el 80 % de los resultados provenían del 20% del esfuerzo. El principio se utiliza en muchos sectores de la producción y la administración: la comercialización, el control de la calidad, el análisis de las existencias, las compras, el análisis de las ventas, los procesos de producción del desperdicio.
- Método justo a tiempo: Es la producción de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo de del método JAT es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización. Suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone así al descubierto problemas de funcionamiento.
- Análisis costos-beneficios: Es una técnica eficaz para el mejoramiento de la producción para determinar el ratio de los

beneficios de un proyecto determinado en relación con sus costos, teniendo en cuenta los beneficios y los costos que no pueden medirse directamente en unidades monetarias. Puede emplearse también para hallar un medio menos costoso de alcanzar un objetivo o una forma de obtener el mayor valor posible a partir de un gasto dado.

- La presupuestación de base cero o PBC: Es un procedimiento de actuación, planificación y presupuestación que impone a todos los gerentes la obligación de justificar todas sus peticiones presupuestarias en detalle a partir de base cero.³⁰

Técnicas relacionadas con el comportamiento:

- Desarrollo de la organización: Es el proceso planificado y sistemático, cuyo objeto principal es la modificación de cultura y el comportamiento de una organización con el objetivo de mejorar la eficacia. Está vinculado con el perfeccionamiento humano y renovación de la empresa.
- Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras: Es un proceso organizado, para la generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, ya que esta con frecuencia impide la producción de ideas. Se trata de un debate en el cual se fomentan ideas para la solución de problemas.

2.2.7 Indicadores de productividad

Los indicadores de productividad son económicos o estáticos, no solo miden el incremento de ventas, sino que también buscan el medir la reducción de los costos, la eficiencia en la producción, comparar el mercado, la competencia y conocer la satisfacción del cliente.

La medición de la productividad es lo primero que se debe realizar antes de un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos. Los

³⁰ Prokopenko, Joseph, *La gestión de la productividad*, Limusa, Pág. 155

indicadores se encargan de medir la puntualidad, actitud frente al trabajo, aprovechamiento de tiempo, trabajo en equipo; para luego con estos puntos poder asociar los mejores resultados con incentivos y bonos de productividad, aunque no deben premiarse ya que todos los colaboradores de la empresa debe cumplir con su ámbito de trabajo.

2.2.8 Mediciones de productividad

Para medir la productividad se requiere de lo siguiente:

- “Definir objetivos generales a partir de los lineamientos estratégicos de la empresa; que son, misión, visión, valores, factores claves.
- Alinear los objetivos en cada nivel de la estructura.
- Establecer metas individuales para todo el personal de la empresa.
- Medir periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos.
- Retroalimentar al personal.

Algunos ejemplos de la forma en que puede medirse la productividad son:

- Mayor producción con el mismo costo.
- Mismo producto con un menos costo.
- Incremento del producto con disminución de costos.

La productividad puede ser:

- Materiales: mejores materiales y con más rendimiento.
- Maquinas: mejores máquinas y herramientas más eficientes y rápidas.
- Mano de obra: métodos de trabajo más perfeccionados.
- Administración: mejores modelos, sistemas y procedimientos.

Los resultados del mejoramiento de la productividad deben ofrecer:

- Mayores cantidades de bienes de consumo y de producción a un precio menor.
- Mayor poder adquisitivo.
- Mejoras en las condiciones de calidad de vida y de trabajo del personal.
- Mejores ventas y rendimientos.”³¹

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos.
- Se puede simplificar la planeación de los recursos.
- Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades.
- Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad.
- Es posible determinar las estrategias para mejorar la productividad.
- Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades en una empresa.
- La medición crea una acción competitiva.

Los niveles de productividad altos se alcanzan de manera más fácil cuando se tiene realizada una planeación y control de factores adecuado.

En el sistema de medición de productividad se encuentran los índices de productividad, que estos son determinados a base de datos estadísticos. Los índices de productividad indican la variación en la producción sobre el uso de insumos.

³¹ Fleitman, Jack, *Evaluación integral para modelos de calidad*, Ed. Pax México, Pág. 93

Mediantes los índices de productividad se puede detectar cambios en los costos que pueden reflejar cambios en los niveles de productividad.

Para poder tener una medición de productividad, es necesario que se cuente con la mayor posibilidad de datos, ya que con la ayuda de los índices nos mostrara resultados que serán de importancia para diagnosticar la utilización de los factores empleados en el proceso productivo y la eficiencia de los colaboradores en la empresa.

2.2.8.1 Medición de productividad a nivel empresa

Para la mejora de la productividad en cuanto a sus funciones de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos.

Por lo tanto la productividad debe considerarse como un factor de suma importancia para toda empresa.

Las diferentes profesiones involucradas en la tarea de la empresa tienen su propia forma de definir, demostrar y medir la productividad.

Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

- Ayuda a incrementar las utilidades.
- La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

No es tan sencillo medir la productividad muchos casos, existen problemas para llevar a cabo la medición; ejemplo: si medimos la productividad en base a:

- La calidad esta puede variar mientras la cantidad de insumo y salidas permanece constante.
- Elementos externos variables de fuera del sistema pueden influir en el, pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, para lo cual es sistema en estudio puede no ser preciso.

- Falta de unidades precisas de medición la mejor razón de productividad, es cuando la producción es evaluada a precio estándar en el numerador y se incluyen todas las entradas en el denominador.

2.2.8.2 Medición de la productividad a nivel industrial

Existen ciertas ventajas al medir la productividad en este nivel:

- Presenta indicadores económicos.
- Nos sirve para hacer un análisis de la fuerza de trabajo.
- Sirve para hacer un pronóstico de empresas y comercios.

Hay ciertos puntos que se deben seguir para así poder medir la productividad a nivel industrial de manera correcta:

- Cada gerente de área debe desarrollar sus formas de medición.
- Todas las formas de medición deben tener una relación y estar entrelazadas de manera jerárquica.
- Las razones para la productividad deben incorporar todas las responsabilidades de trabajo.
- El inventario es de suma importancia, sin embargo si es muy bajo nos lleva a pérdida de ventas y productividad más baja; demasiado inventario produce costos más elevados de capital y menor productividad.

2.2.9 Medidas parciales y totales de la productividad

Cuando se desea una información detallada de la productividad, es necesario usar medidas parciales y no totales para ello, es decir se debe usar una medida para cada factor de la productividad.

“La medición total se expresa en la relación entre el producto obtenido y el total de insumos o recursos empleados en lograrlo en un periodo, es decir.”³²

³² Ibidem, Pág. 95

$$\text{Productividad total de un periodo} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumos totales}}$$

Los insumos empleados pueden ser terrenos, edificios, maquinas, herramientas, materias primas, materiales indirectos y horas de trabajo. El resultado de la operación, es un índice que solamente tiene valor en el momento que se compara con otro producto igual, cuando este se haya logrado en diferente tiempo.

Al medir la productividad parcialmente se obtiene varios índices, cada uno de ellos es el resultado obtenido entre el producto obtenido y cada uno de los factores de producción o insumo parcial, se ve de la siguiente manera:

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo parcial}}$$

Los índices de productividad parciales, pueden emplearse para comparar la productividad entre distintas empresas, diferentes puestos de trabajos o comparar la productividad actual con la anterior. Cada índice nos permite realizar comparaciones muy concretas como se muestra a continuación:

1. Productividad de la tierra = $\frac{\text{Total toneladas del producto}}{\text{Número de hectáreas cultivadas}}$
2. Productividad de los materiales = $\frac{\text{Producto total}}{\text{Total de material consumido}}$
3. Productividad de la maquinaria = $\frac{\text{Producto total}}{\text{Total de horas-máquina}}$
4. Productividad de la mano de obra = $\frac{\text{Producto total}}{\text{Total de horas-hombre}}$

Cada índice de productividad no puede por sí mismo medir la productividad de una empresa, pero con esto se tiene un estimado del nivel de productividad si son considerados todos al mismo tiempo.

2.2.10 Índice de productividad

Para poder obtener los índices de productividad, se debe realizar la operación de dividir, el índice del producto entre el índice de insumo laboral, estos dos factores son:

- Índice del producto, es el que señala el desarrollo de la producción total de un año a otro, una vez que desapareció el efecto del aumento de precios.
- Índice de insumo laboral, es el que muestra la evolución de la fuerza del trabajo en la creación de los productos.

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Índice del producto}}{\text{Índice del insumo laboral}}$$

Hay empresas en las que lo que se produce muchas veces son miles de productos, utilizando diferentes tipos de insumos, por lo que la medición física de los productos e insumos es imposible. En estos casos se toma el valor monetario del insumo y productos; lo cual ayuda a solucionar el problema de la medición física.

“Ejemplo del procedimiento para obtener el índice de productividad laboral:

- Se identifica cada producto y se mide.
- Se determina el volumen de producción anual de cada uno de los productos en los últimos cinco años.
- Se especifica el precio de cada producto para los diferentes años y con base al volumen de producción se calcula el valor monetario de cada uno.

Valor monetario de la producción = precio unitario x volumen de la producción.

- Se transforman los valores monetarios corrientes de los productos en valores constantes para eliminar el efecto del aumento del precio por la inflación. Para ellos se requiere obtener el índice de precios, es decir, el incremento de costos por inflación de cada producto.

$$\text{Índice de precio} = \frac{\text{Precio unitario del año en comparación}}{\text{Precio unitario del año base}}$$

- Si la empresa produce más producto, sume horizontalmente cada año las cifras de cada uno de ellos, obtenidos como valores constantes y convirtiéndolas en porcentajes; estos últimos son los índices del producto.

Para obtener este índice se multiplica por 100 el valor de la producción total del año que se compara. El resultado se divide entre el valor de la producción total del año base. El índice del producto del año base siempre está al 100.

$$\text{Índice del producto} = \frac{\text{Valor de la producción total del año que se compara}}{\text{Valor de la producción total del año base}}$$

- Para calcular el insumo laboral en la producción de artículos se divide el número de trabajadores del año en comparación entre el número de trabajadores del año base, el resultado se multiplica por 100.

$$\text{Índice de precio} = \frac{\text{Número de trabajadores del año en comparación}}{\text{Número de trabajadores del año base}}$$

- Para calcular el índice de productividad laboral, se divide el índice del producto entre el índice del insumo laboral, el resultado se multiplica por 100.

$$\text{Índice de productividad laboral} = \frac{\text{Índice del producto}}{\text{Índice del insumo laboral}}$$

Con la información anterior y sus resultados es como se puede realizar una gráfica para así medir la productividad.”³³

2.2.11 Puestos relacionados a la productividad

Existen varios puestos que tienen su relación inmediata con la productividad, lo que se muestra a continuación son algunos ejemplos de ellos:

- Ingeniería de producto: se ocupa del desarrollo, diseño técnico y de formular las especificaciones de los bienes y servicios que produce la empresa.
- Ingeniería de Planta: se encarga de la instalación o construcción del mantenimiento de todas las instalaciones relacionadas con la actividad productiva, participando también en su diseño y selección. Específicamente, es responsable de la operación de las instalaciones de los servicios auxiliares.
- Ingeniería Industrial: define procesos de fabricación. También se encarga de estudiar la dinámica del funcionamiento de fábrica, a los efectos de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa, en especial la mano de obra y el equipamiento.
- Planeamiento y control de la producción: confecciona los planes y programas de producción. Además se encarga del lanzamiento, seguimiento y control cuantitativo de la producción.

³³ Ibidem, Pág. 96 - 97

- **Fabricación:** Se ocupa de la transformación de los insumos en productos, o sea de la elaboración del bien o servicio, función específica de la producción.
- **Abastecimiento:** Realiza las actividades de adquisición, custodia y transporte de las materias primas y materiales y de conseguir los servicios, que requieren tanto el área de producción, como el resto de la empresa.
- **Control de calidad:** se ocupa de controlar el cumplimiento de las especificaciones de calidad del producto final. Esta responsabilidad se extiende a los insumos recibidos y a los productos en proceso de fabricación.

2.3 Artículo: Un liderazgo optimista mejora la productividad

Varios estudios constatan que este estilo de dirección aumenta el compromiso del trabajador.

Pese a que pocas organizaciones han explicado a sus directivos cómo impregnar a sus trabajadores de pensamientos positivos, muchos estudios ya han puesto de manifiesto que el optimismo en acción repercute directamente en una mejora de la productividad y el compromiso del trabajador. Este estilo de dirección pone siempre el énfasis en los aspectos positivos y las fortalezas de los trabajadores. Asimismo, los directivos optimistas centran su gestión en crear las circunstancias en las que los empleados puedan prosperar. Una comunicación abierta y relaciones interpersonales fluidas también caracterizan al directivo optimista. Por Raúl Morales.

Un artículo escrito por Carlos Morrison, del *Institute for Corporate Productivity* recogido por la *American Management Association*, estudia el papel que juega el optimismo en una mejora de la productividad.

Estrictamente, cuando hablamos de productividad, hablamos de comparar entradas y salidas. No importa lo que midan esas entradas o salidas; la productividad necesita un catalizador para, creativamente, unir todos los recursos que se necesitan para producir algo, ya sean productos o servicios. El recurso

más valioso de todos son, por descontado, los trabajadores y, con frecuencia, el catalizador es el liderazgo que ejerce un directivo.

Según una encuesta sobre productividad elaborada por el *Institute for Corporate Productivity*, el 76% de las empresas afirman que un buen liderazgo hace que la productividad de la compañía suba. Quienes respondieron también constataron que es necesario que los líderes se centren en el compromiso de su mano de obra si se quiere conseguir una productividad óptima. Pero, ¿cómo un directivo puede conseguir ese compromiso y, al mismo tiempo, una buena productividad?

Según Morrison, los directivos pueden echar mano a un modelo al que llama optimismo en acción. Los líderes que toman como pauta este optimismo se centran en factores positivos y reconocen el esfuerzo que hacen los trabajadores, animándoles para capitalizar ese esfuerzo. En definitiva, los directivos positivos hacen lo necesario para crear unas circunstancias en las que los trabajadores pueden prosperar. Peter Drucker ya habló de este concepto hace cuarenta años en su famoso libro *El Ejecutivo Efectivo*.

Más compromiso; En este sentido, otro famoso estudio llevado a cabo por Margaret Greenberg y Dana Arawaka examinaba la premisa de que ese compromiso del trabajador se da cuando el directivo aplica técnicas de liderazgo positivo. Estas investigadoras condujeron el estudio entre empleados y directivos en una empresa tecnológica y descubrieron que el liderazgo positivo está ligado al optimismo, el compromiso y el rendimiento del empleado. Asimismo, documentan que los equipos de trabajo son más productivos cuando son dirigidos por un jefe optimista, lo que habla de la importancia del optimismo en el lugar de trabajo.

El trabajo de estas dos investigadores no es el único que ha constatado este hecho. Otro estudio, de este mismo año, elaborado por el *National Research Centre for the Working Environment* en Dinamarca, llega a conclusiones parecidas. El informe, titulado *Healthy at Work-Positive Factors Working* muestra los resultados de un extenso repaso de estudios sobre los factores asociados a mejorar la salud e incrementar la productividad. La principal conclusión es que el

estilo de liderazgo influye de manera determinante en el bienestar y la productividad del trabajador.

Para Morrison, los programas de desarrollo del liderazgo se centran mucho en ayudar a los directivos a afinar ciertas competencias que las organizaciones han identificado como claves para gestionar un reto en particular. Otras veces se focalizan en esas destrezas que se supone son buenas para desarrollar visión para los negocios.

Sin embargo, muchos expertos ya han manifestado que sería muy importante incluir en la formación de directivos una dosis sobre cómo una actitud positiva repercute en la buena marcha de la organización.

En su estudio, Greenberg y Arawaka, listan aquellas características específicas que identifican a un líder optimista y positivo. Estos directivos gestionan desarrollando las fortalezas que los empleados tienen. En esencia, siempre ponen el acento en lo positivo. Asimismo, en momentos adversos, se centran en resolver problemas. Finalmente, los líderes positivos animan y reconocen el buen trabajo con habitualmente.

Comunicación abierta; En este sentido, John Gordon sostiene en su libro *El bus de la energía: 10 reglas para estimular tu trabajo, tu vida y a tu equipo con energía positiva*, interacciones positivas y culturas de trabajo positivas proporcionan resultados positivos. Gordon sugiere que los líderes positivos deben aprender a enfatizar una comunicación abierta en la organización. Además, la interacción interpersonal de los directivos es, a la fuerza, positiva.

Morrison habla en su artículo de la importancia de frenar comportamiento y acciones negativas cuando se trata de crear líderes positivos y organizaciones que encarnen ese valor.

El concepto de liderazgo positivo ha influido ya en organizaciones de todos los ámbitos. El mismísimo FBI estadounidense ha llevado a cabo un plan de acción para mejorar la productividad de los empleados y la efectividad en el liderazgo. Este plan incluye elementos de liderazgo positivo, como la gestión basada en los puntos fuertes o relaciones interpersonales positivas.

Está claro que el liderazgo positivo no es una receta mágica para incrementar la productividad y conseguir el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, cada vez más investigadores se refieren a su importancia. En contraste con esta tendencia, Morrison admite que muy pocas organizaciones han hablado a sus directivos de cómo transmitir en su lugar de trabajo esta energía positiva.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

La investigación de campo se realizó en las oficinas de Pemex área de Perforación del Activo Integral de Veracruz en el periodo mayo- julio, esta área de la empresa es aquella encargada de la búsqueda y perforación de los pozos petroleros de la zona.

Pemex es una empresa que su función es llevar a cabo las exploración, perforación y extracción del petróleo y demás derivados, satisfaciendo las necesidades de sus clientes tanto nacionales como internacionales, sin dejar a un lado la armonía con la ciudadanía y el medio ambiente.

Para la investigación fue necesario realizar entrevistas a empleados del área de perforación, se cuestionó a 49 empleados, siendo estos 6 jefes de cada departamento y los 43 subordinados de los mismos.

El objetivo principal de la investigación de campo es analizar y comparar si los jefes y los subordinados concuerdan en sus respuestas, para detectar si los jefes en realidad cumplen con las características de un buen líder y que por lo tanto se

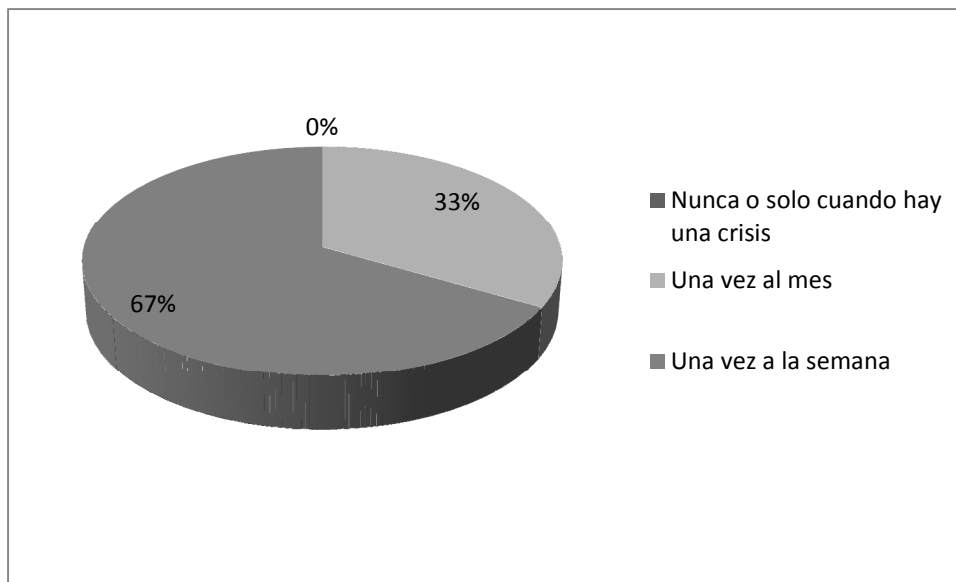
está ejerciendo el liderazgo de manera eficiente dentro del área, posteriormente relacionarlo con los índices de productividad y emitir un diagnóstico del cual surjan las conclusiones. A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación realizada.

3.1 Preguntas realizadas a jefes de área.

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia te reúnes con tu equipo para evaluar su nivel de satisfacción y con la manera en que se están haciendo las cosas?

- D. Nunca o solo cuando hay una crisis
- E. Una vez al mes
- F. Una vez a la semana

GRÁFICA 1

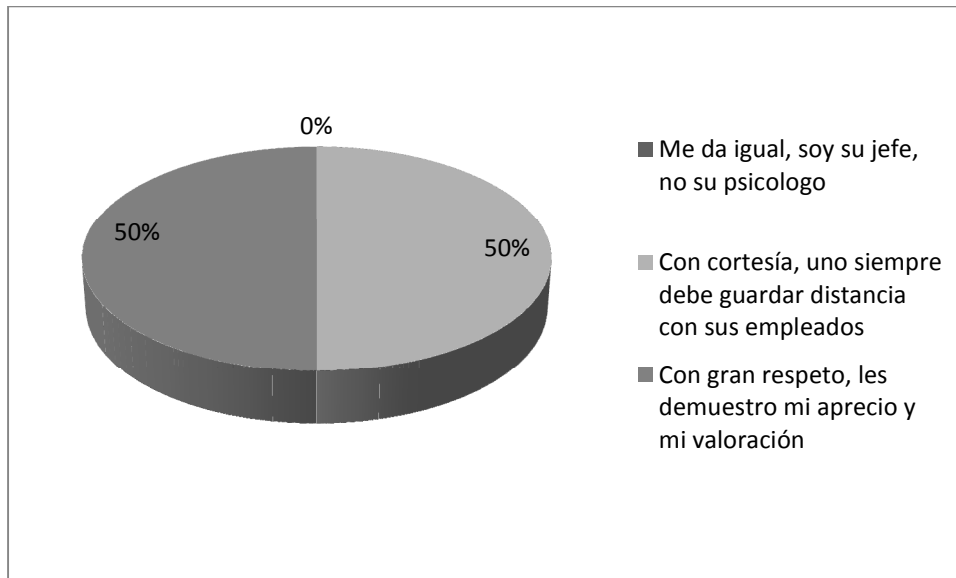


En los resultados obtenidos de esta encuesta el 67% manifiesta que se reúne con sus equipos una vez a la semana, mientras el 33% solo una vez al mes.

Pregunta 2: ¿Cómo describes el trato que le das a tu gente?

1. Me da igual, soy su jefe, no su psicólogo
2. Con cortesía, uno siempre debe guardar distancia con sus empleados
3. Con gran respeto, les demuestro mi aprecio y mi valoración

GRÁFICA 2

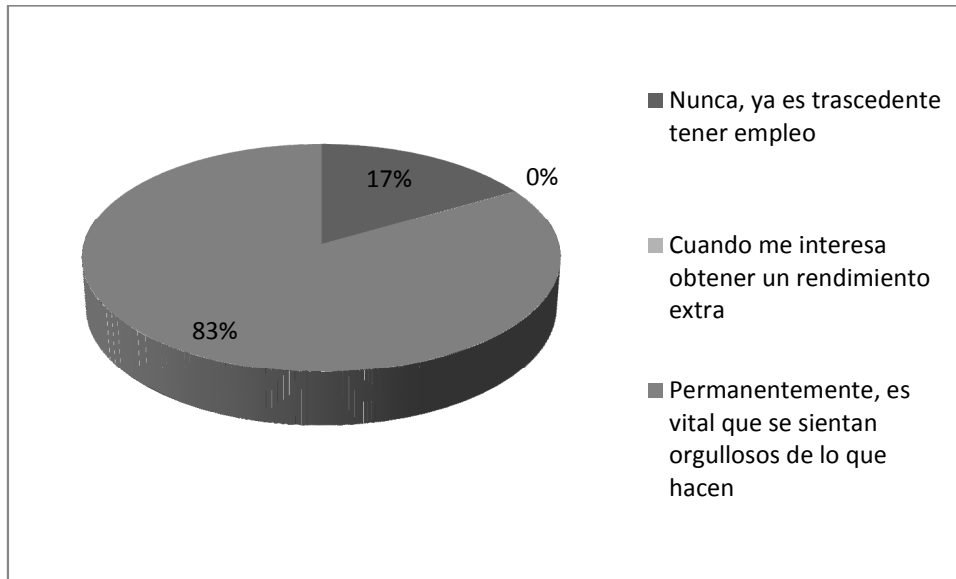


En cuanto al trato que los jefes le dan a su gente a cargo, los resultados muestran un 50% tratarlos con cortesía pero siempre guardando la distancia, solo cuestión de trabajo, y el otro 50% con mucho respeto y dándoles un gran valor no solo como trabajadores si no también con mucho aprecio.

Pregunta 3: ¿Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo?

1. Nunca, ya es trascendente tener empleo
2. Cuando me interesa obtener un rendimiento extra
3. Permanentemente, es vital que se sientan orgullosos de lo que hacen

GRÁFICA 3

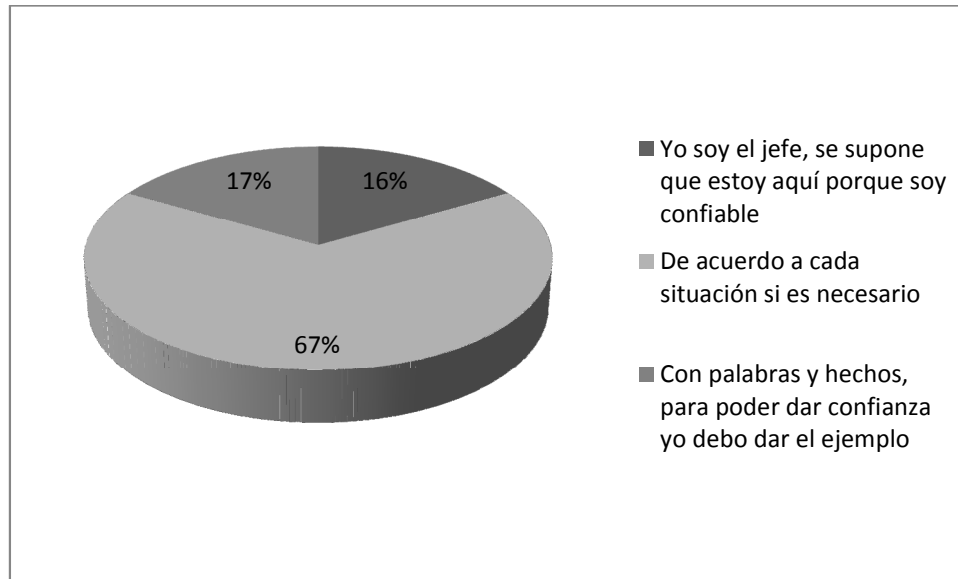


El 83% dice que hace sentir orgullosos a su equipo en forma constante porque es importante que se sientan bien en su trabajo, mientras un 17% hace ver que no es necesario recordarles que tan importante es su trabajo, el simple hecho de tenerlo debe ser motivo de sentirse bien.

Pregunta 4: ¿De qué manera le comunicas a tu equipo que eres un gerente confiable?

1. Yo soy el jefe, se supone que estoy aquí porque soy confiable
2. De acuerdo a cada situación si es necesario
3. Con palabras y hechos, para poder dar confianza yo debo dar el ejemplo

GRÁFICA 4

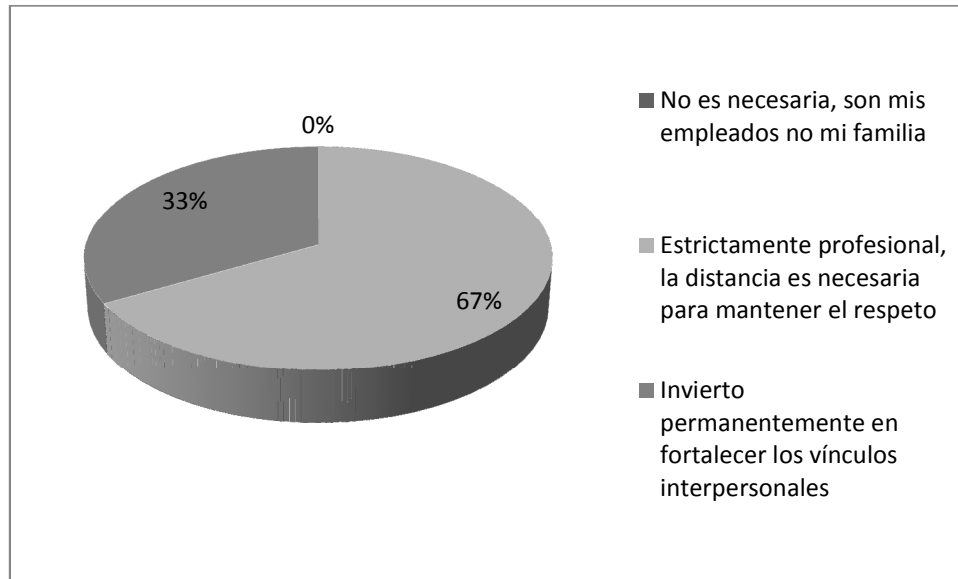


67% dice que es un jefe confiable de acuerdo a cada tarea o situación en que se encuentren cuando es necesario, 17% demuestra su confianza con resultados y optimismo dando siempre el ejemplo a seguir y un 16% cree que con el simple hecho de ser el jefe es una persona confiable.

Pregunta 5: ¿Cómo es la relación con tus colaboradores?

1. No es necesaria, son mis empleados no mi familia
2. Estrictamente profesional, la distancia es necesaria para mantener el respeto
3. Invierto permanentemente en fortalecer los vínculos interpersonales

GRÁFICA 5

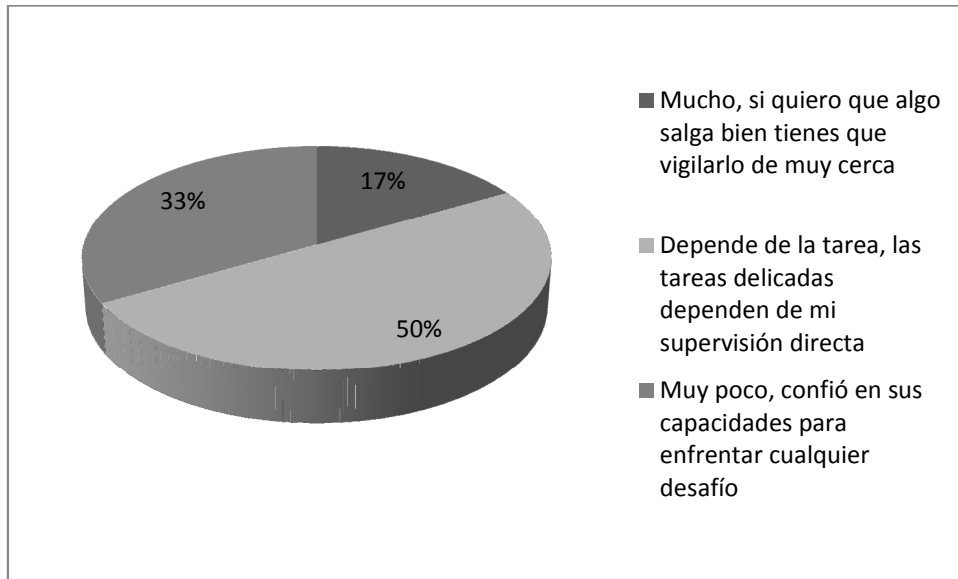


El 67% hace ver que la relación entre jefes y empleados es solamente profesional pero siempre llevada de la mano con un gran respeto por ambas partes para poder llevar una relación positiva, un 33% prefiere no tener relación alguna, solamente de empleado y jefe.

Pregunta 6: ¿Qué tanto necesita tu gente ser supervisada?

1. Mucho, si quiero que algo salga bien tienes q vigilarlo de muy cerca
2. Depende de la tarea, las tareas delicadas dependen de mi supervisión directa
3. Muy poco, confié en sus capacidades para enfrentar cualquier desafío

GRÁFICA 6

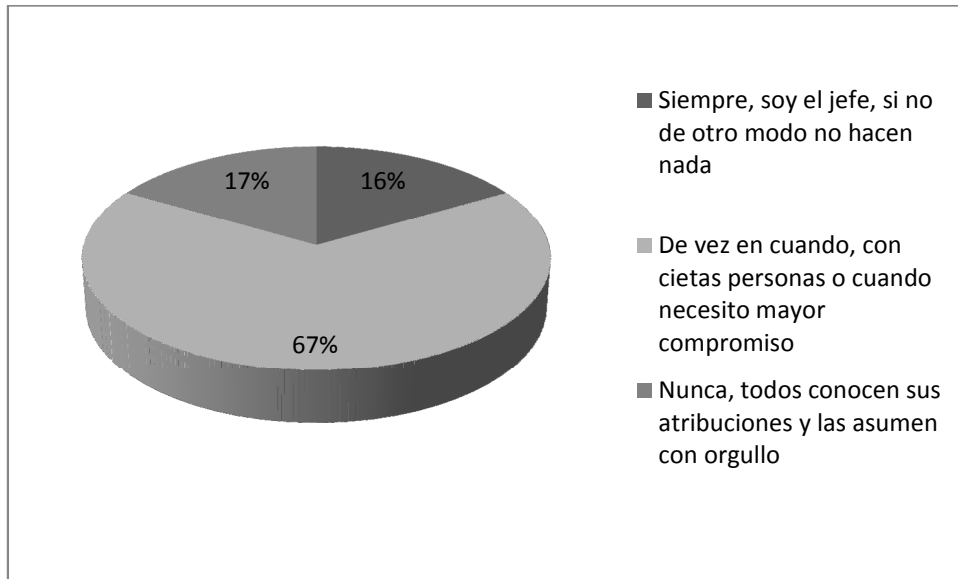


En cuanto a la necesidad de tener que estar supervisando a sus trabajadores un 50% dice que esto depende de las tareas, pues las más delicadas siempre tienen que tener su supervisión, el 33% los supervisa poco, pues confía totalmente en las capacidades de sus empleados, el 17% siempre está vigilando, para que todo salga de acuerdo a como lo quiere.

Pregunta 7: ¿Necesitas recurrir a tu autoridad y tu poder para que la gente actúe?

1. Siempre, soy el jefe, si no de otro modo no hacen nada
2. De vez en cuando, con ciertas personas o cuando necesito mayor compromiso
3. Nunca, todos conocen sus atribuciones y las asumen con orgullo

GRÁFICA 7

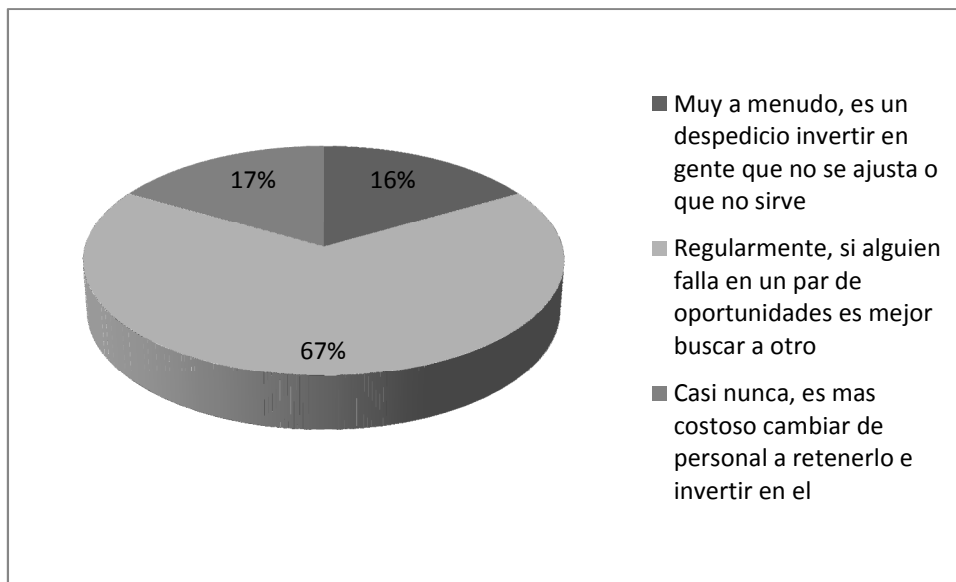


El 67% dice que de vez en cuando se debe demostrar la autoridad con algunas personas cuando se necesita mayor cumplimiento en el deber, el 17% nunca se debe estar demostrando la autoridad, pues todos saben lo que deben hacer y el 16% cree que es necesario siempre estar incurriendo su jurisdicción pues dice que si no la gente nunca hace nada.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia renuevas al personal de tu equipo?

1. Muy a menudo, es un desperdicio invertir en gente que no se ajusta o que no sirve
2. Regularmente, si alguien falla en un par de oportunidades es mejor buscar a otro
3. Casi nunca, es mas costoso cambiar de personal a retenerlo e invertir en el

GRÁFICA 8

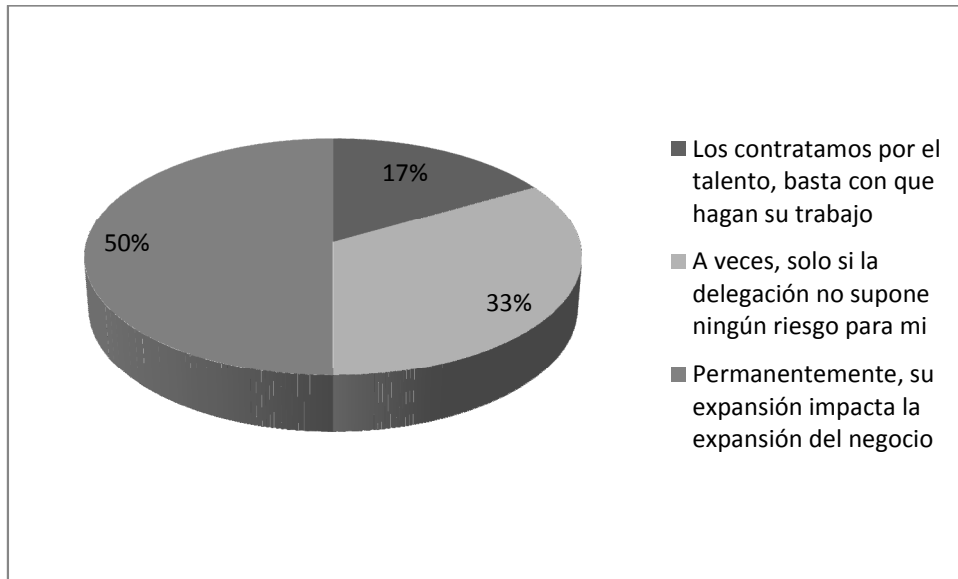


El 67% le gusta renovar a su equipo ya que cuando se les dan las oportunidades y no pueden es mejor buscar a otra persona que si sepa hacer lo que le corresponde sin fallas, el 17% dice que nunca cambia su personal pues es muy costoso estar cambiando siempre, es mejor invertir en ellos y el 16% hace ver que lo mejor es cambiar a menudo, una vez que tiene un error pues para qué invertir en alguien que no se adapta.

Pregunta 9: ¿Le das a tu gente la oportunidad para poner a prueba su talento?

1. Los contratamos por el talento, basta con que hagan su trabajo
2. A veces, solo si la delegación no supone ningún riesgo para mi
3. Permanentemente, su expansión personal impacta la expansión del negocio

GRÁFICA 9



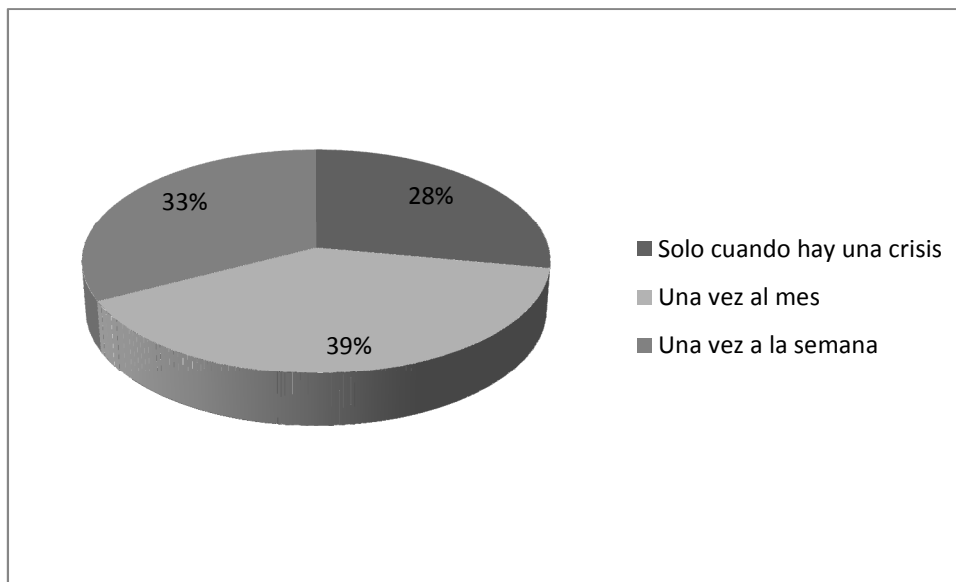
En cuanto a darles la oportunidad de hacer lo que mejor saben realizar los empleados un 50% permite que hagan las cosas como mejor las hacen, pues su desempeño impacta en la empresa, el 33% se les permite solamente alguna veces, siempre cuando no haya ningún riesgo para su jefe y el 17% dice que hagan lo que les corresponde meramente, pues para eso fueron contratados.

3.2 Preguntas hechas a los empleados.

Pregunta 1: ¿Cada cuánto los evalúa su jefe para conocer su satisfacción en lo que están realizando?

1. Solo cuando hay una crisis
2. Una vez al mes
3. Una vez a la semana

GRÁFICA 10

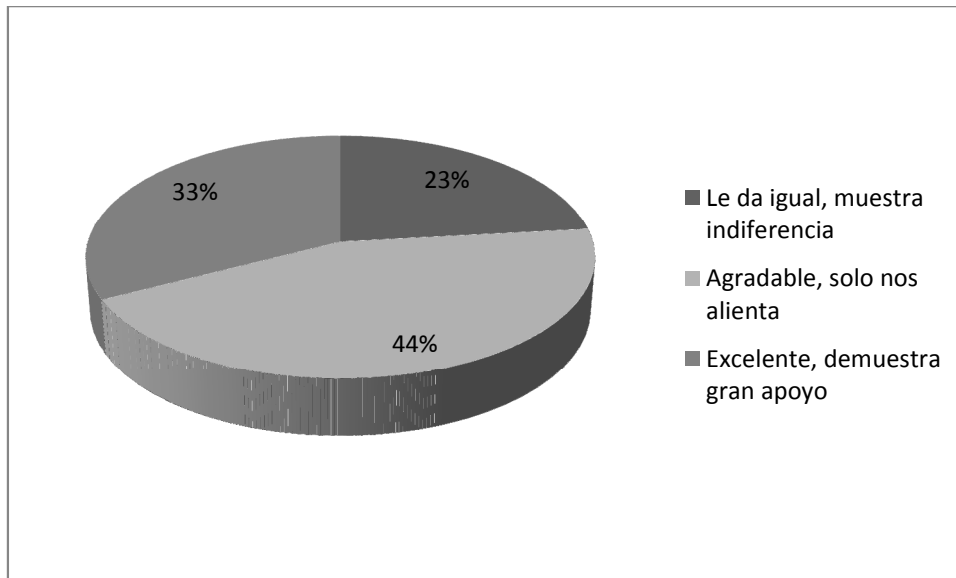


En cuanto a los empleados encuestados nos dice con mayor porcentaje con un 39% que su jefe los evalúa mensualmente, el 33% una vez a la semana y el 28% que solo se acerca a ellos cuando hay una crisis sino ni siquiera está cerca de ellos.

Pregunta 2: ¿Cómo se comporta su jefe con ustedes?

- D. Le da igual, muestra indiferencia
- E. Agradable, solo nos alienta
- F. Excelente, demuestra gran apoyo

GRÁFICA 11

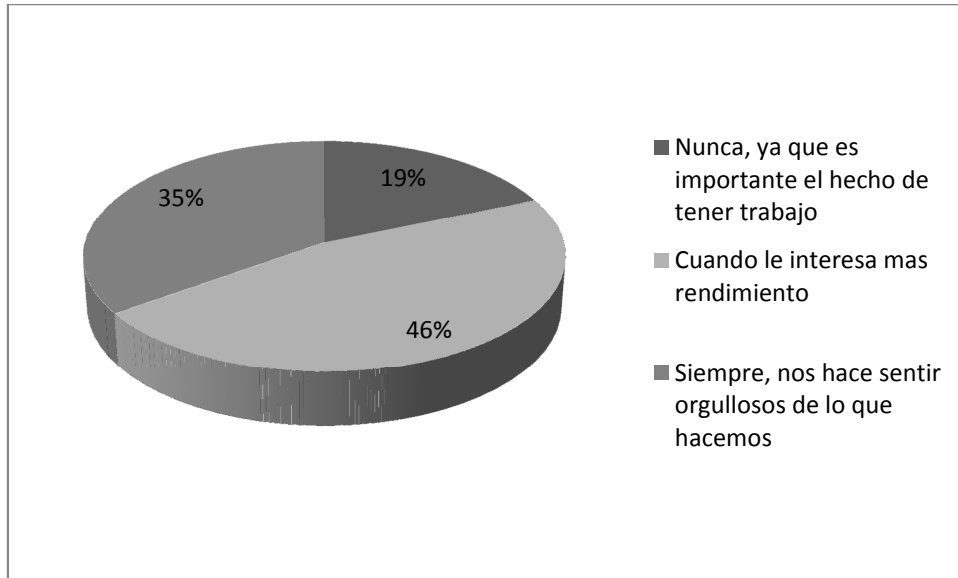


En cuanto al comportamiento que demuestran los jefes con sus empleados da como resultado en su mayoría un 44% que es agradable con ellos y los alienta, un 33% dice que son personas excelentes, demostrando su apoyo y un 23% que muestran indiferencia como si no le importara sus trabajadores.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia los hace saber la importancia de su trabajo?

- D. Nunca, ya es importante el hecho de tener trabajo
- E. Cuando le interesa más rendimiento
- F. Siempre, nos hace sentir orgullosos de lo que hacemos

GRÁFICA 12

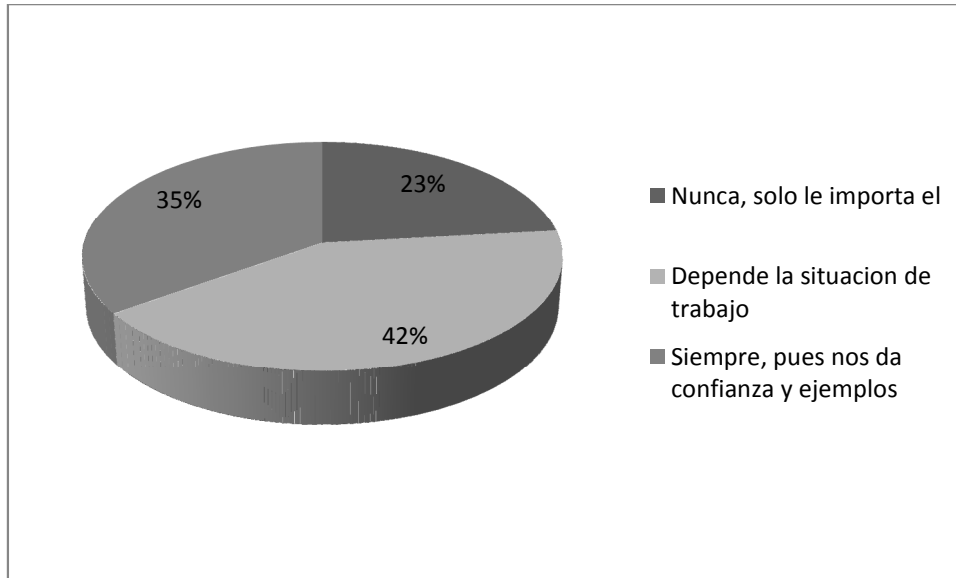


El 46% dice que su jefe los hace saber lo importante que es su trabajo solo cuando le interesa un mayor rendimiento sobre sus empleados, esto manifiesta dice que no siempre está sobre ellos, si no que solo cuando necesita mayor rapidez, el 35% siempre los hacen sentir orgullosos de lo que están haciendo no solo cuando necesita algo, siempre está con ellos, mientras que al 19% no le demuestran la importancia de su trabajo, solo por el hecho de que trabajen deben sentirse importantes.

Pregunta 4: ¿Su jefe les demuestra que es una persona confiable?

- D. Nunca, solo le importa el
- E. Depende la situación de trabajo
- F. Siempre, pues nos da confianza y ejemplos

GRÁFICA 13

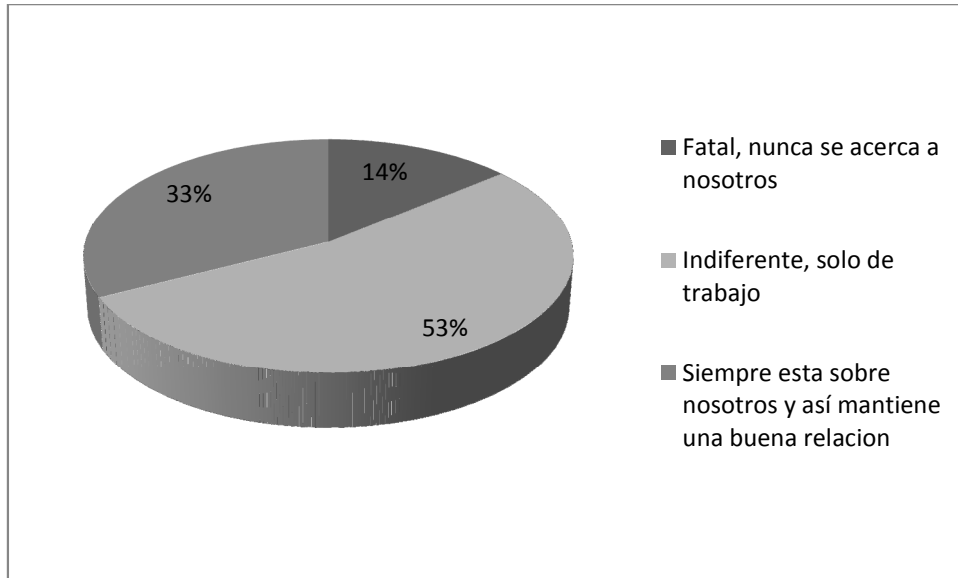


El 42% de los encuestados sobre si su jefe les demuestra si es o no una persona confiable dicen que esto depende de la situación de trabajo, es cuando demuestras que si puede llegar a serlo y que contamos con él, mientras el 35% respondió a que siempre demuestran su confianza dando los ejemplos correspondientes, el 23% respondió a que nunca manifiesta nada, que solo le importa él.

Pregunta 5: ¿Cómo es la relación con tu superior?

- D. Fatal, nunca se acerca a nosotros
- E. Indiferente, solo de trabajo
- F. Siempre está sobre nosotros y así mantiene una buena relación

GRÁFICA 14

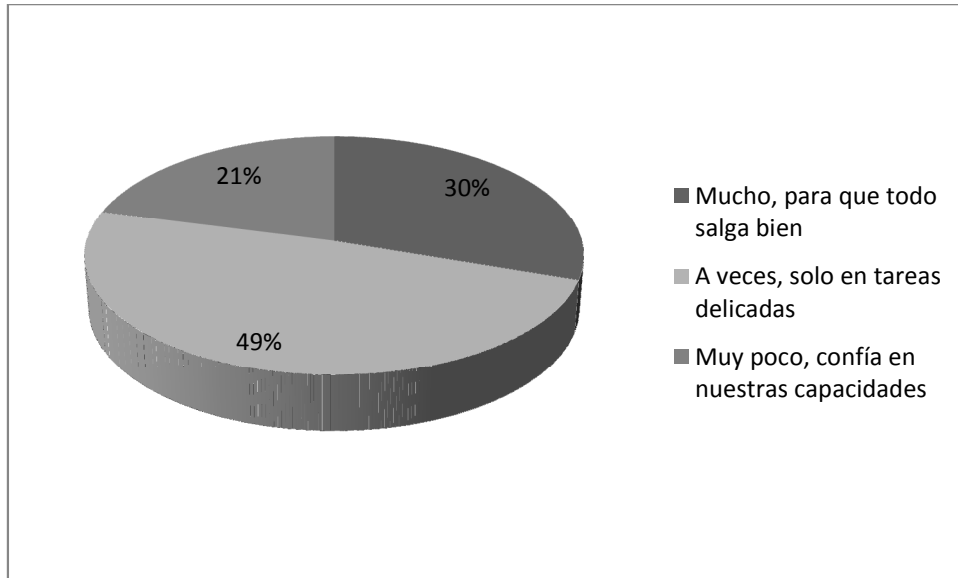


La relación que llevan entre empleados con sus jefes de cada equipo demuestra que el 53% es indiferente, solo es de trabajo y no va más allá de lo laboral, el 33% es diferente dice que siempre está sobre ellos y se mantiene una muy buena relación tanto laboral como de amistad lo cual es algo primordial pues existe mayor confianza y el 14% demuestra que es fatal ya que nunca se acerca a ellos su jefe por lo tanto su relación es mínima.

Pregunta 6: ¿Qué tanto los supervisa su jefe?

- D. Mucho, para que todo salga bien
- E. A veces, solo en tareas delicadas
- F. Muy poco, confía en nuestras capacidades

GRÁFICA 15

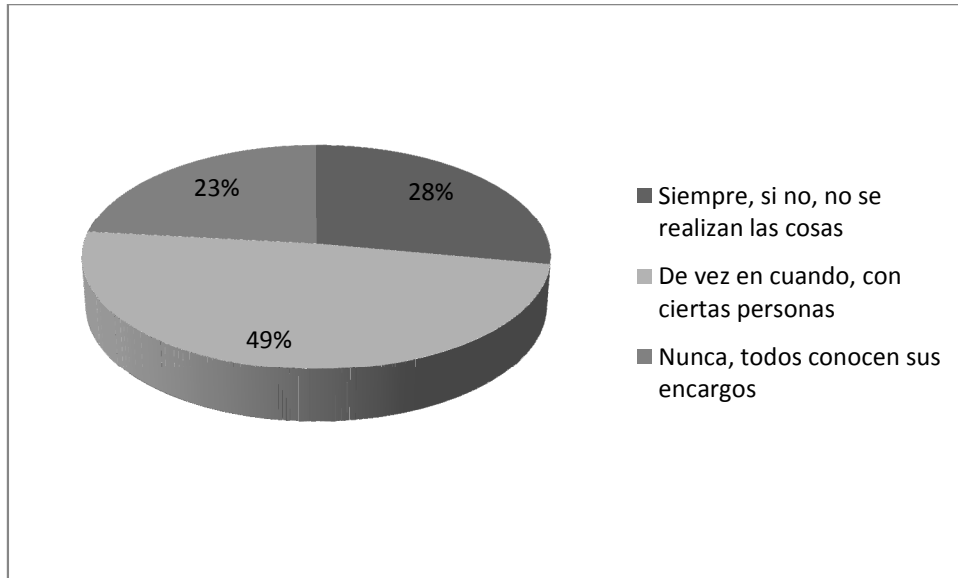


El 49% de los trabajadores su jefe lo supervisa de vez en cuando, esto solo cuando las tareas son algo especiales y no tan sencillas, de aquellas que si requieren de su atención al máximo, mientras el 30% dice que su superior los supervisa mucho, pues quiere que todo salga perfecto que no haya error alguno y el otro 21% de los empleados, los supervisan muy poco pues su jefe confía en totalidad en las capacidades que cuentan cada uno de ellos.

Pregunta 7: ¿Recurre a su autoridad y poder sobre ustedes?

- D. Siempre, si no, no se realizan las cosas
- E. De vez en cuando, con ciertas personas
- F. Nunca, todos conocen sus encargos

GRÁFICA 16

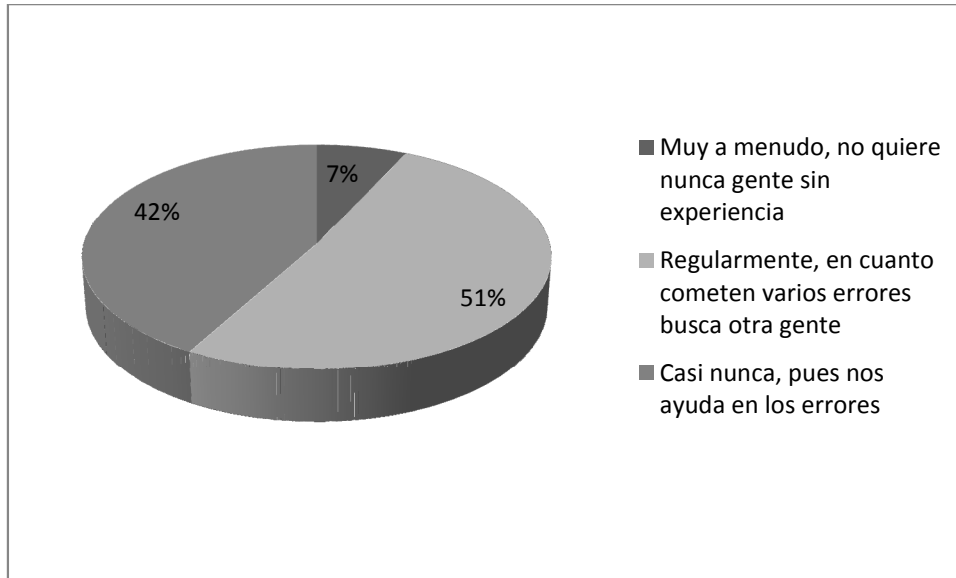


El 49% de los subordinados dicen que su jefe recurre a la autoridad y poder que tiene sobre ellos, solo de vez cuando, esto con ciertas personas no es con todos sus empleados, el 28% dice que siempre, si no las tareas no se realizan, mientras el 23% nunca se ve obligado a que su jefe este sobre ellos, ya que cada quien conoce sus tareas y las realiza sin limitaciones.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia cambia personal?

- D. Muy a menudo, no quiere nunca gente sin experiencia
- E. Regularmente, en cuanto cometen varios errores busca otra gente
- F. Casi nunca, pues nos ayuda en los errores

GRÁFICA 17

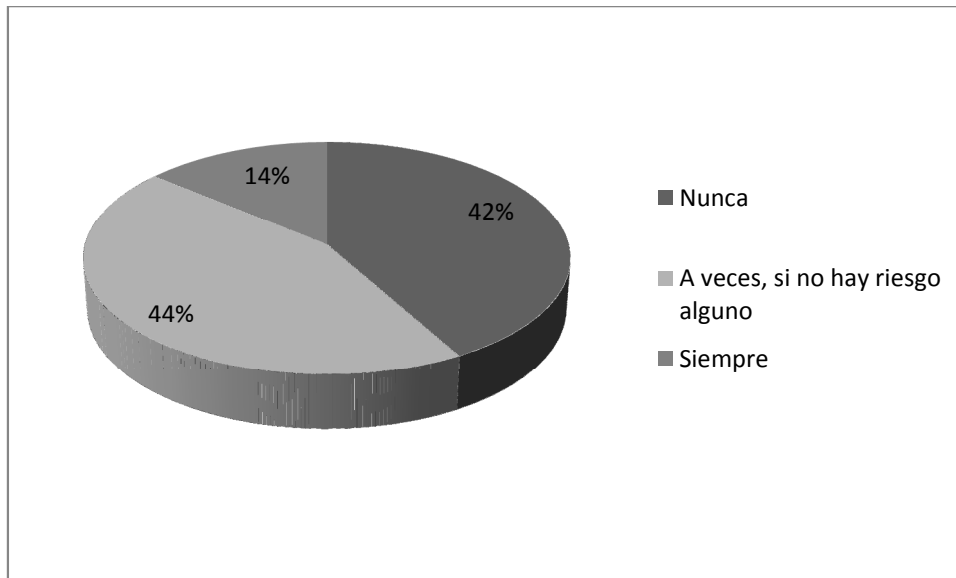


En la empresa no es muy común el cambio de personal, no es como cualquier otra compañía, sin embargo el 51% de los encuestados dice que con regularidad se cambia el personal, esto cuando comenten varios errores se busca de inmediato otra gente que pueda cerrar el ciclo, el 42% dice que nunca solicita un cambio inmediato si no que los ayuda con los errores y así se entienden mejor, pero un 7% hace constar que no le gusta la gente sin experiencia alguna en la rama, por lo que solicita muy a menudo con cualquier pequeño error.

Pregunta 9: ¿Les da la oportunidad de demostrar lo que saben hacer mejor?

- D. Nunca
- E. A veces, si no hay riesgo alguno
- F. Siempre

GRÁFICA 18



A los encuestados algunas veces se les da la oportunidad por parte de sus superiores de demostrar lo que mejor saben hacer, pero solo el 14% si los dejan hacer siempre lo que mejor hacen, el 44% algunas veces siempre y cuando no sea un riesgo lo que están realizando y un 42% nunca les permiten hacer algo fuera de la manera en que se les pide por miedo a algún riesgo.

3.3 Gráficas de productividad

Para poder entender las gráficas de productividad mostradas a continuación, se presentan las referencias del significado de cada elemento.

- Declinada: es el producto, se da en declinación pues una vez que el pozo se abre, el producto se va acabando, se empieza con cierto nivel y se va reduciendo conforme a su extracción, todo esto mientras el yacimiento lo vaya permitiendo.
- Terminación: es como va quedando la obra, como el pozo se va terminando, es decir el pozo esta terminado.
- Obra: proceso adelantado, cuánto es lo que va creciendo en cuanto a extracción.

3.3.1 Aceite

En la gráfica 19 y tabla 1 se habla del año 2010 de la extracción de aceite, y en la gráfica 20 tabla 2 se menciona lo proyectado para el año 2011. El aceite se mide por barriles producidos diarios, Bpd.

Existió una mejor productividad, empezando porque se encontró más recurso, y se extrajo con mayor rapidez que a principios del año 2011, esto quiere decir que existieron problemas en este año 2011, no solo se ve reflejado en la declinación, si no también en los aspectos de obras y terminación.

En cuanto a resultados de ambos años se observa que tan solo en el mes de febrero existe una diferencia de 56 Bpd y a partir de esa diferencia continua la declinación de todo el año. En cuanto a obras, se puede observar que en el año 2010 existieron variaciones y en el año presente no, por lo que se refleja que se concluyó el proyecto con mayor rapidez.

PRODUCCION DE ACEITE 2010 (Bpd)

GRÁFICA 19

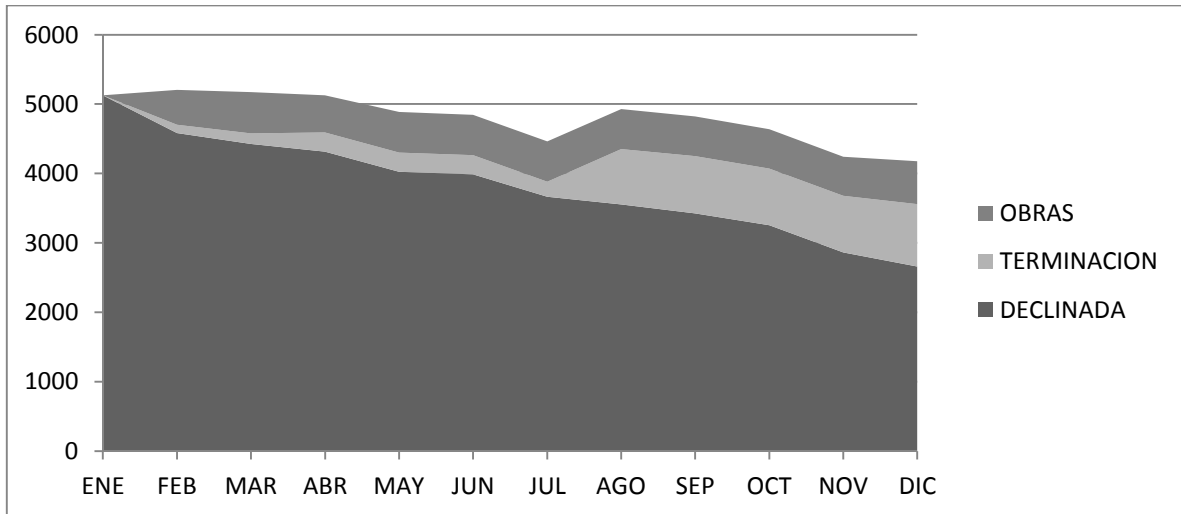


Tabla 1

| CONCEPTO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| DECLINADA | 5127 | 4583 | 4426 | 4313 | 4023 | 3989 |
| TERMINACION | | 120 | 150 | 280 | 276 | 275 |
| OBRAS | | 500 | 596 | 532 | 587 | 583 |

| CONCEPTO | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| DECLINADA | 3664 | 3553 | 3423 | 3252 | 2864 | 2658 |
| TERMINACION | 217 | 800 | 829 | 820 | 815 | 900 |
| OBRAS | 579 | 576 | 570 | 567 | 562 | 620 |

PRODUCCION DE ACEITE 2011 (Bpd)

GRÁFICA 20

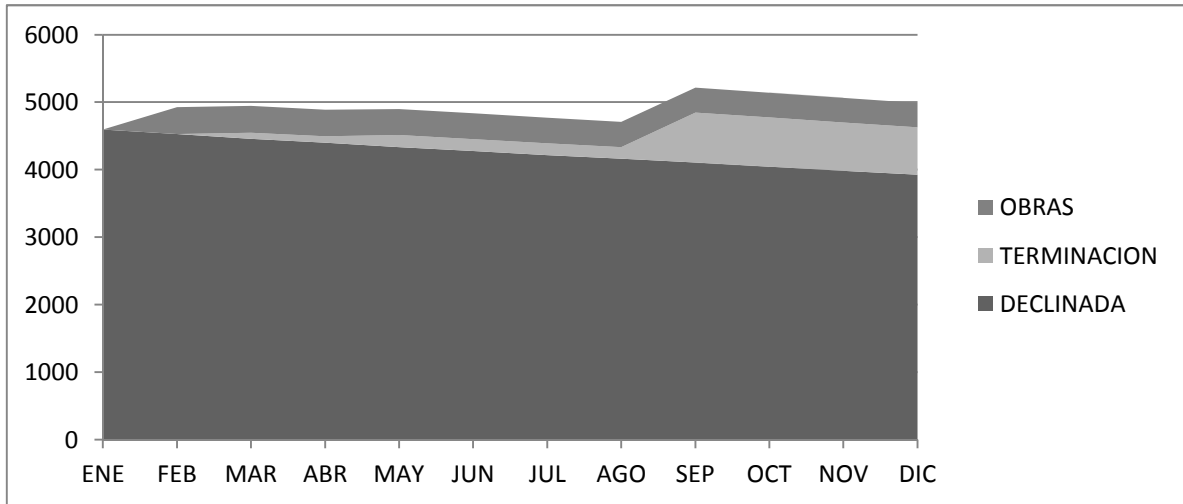


Tabla 2

| CONCEPTO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| DECLINADA | 4596 | 4527 | 4458 | 4399 | 4333 | 4275 |
| TERMINACION | | | 90 | 96 | 180 | 177 |
| OBRAS | | 400 | 396 | 392 | 387 | 383 |

| CONCEPTO | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| DECLINADA | 4217 | 4162 | 4107 | 4045 | 3984 | 3925 |
| TERMINACION | 174 | 172 | 739 | 728 | 716 | 705 |
| OBRAS | 379 | 375 | 371 | 367 | 363 | 360 |

Para analizar y comparar la productividad de aceite del año 2010 con el año 2011 se aplicó la siguiente formula:

$$\text{Índice de productividad año} = \frac{\text{Producción de aceite}}{\text{Número de trabajadores}}$$

Tabla 3: Comparativo de índice de productividad de aceite

| Aceite | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|------------------------------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Índice de productividad 2010 | 104.63 | 93.53 | 90.32 | 88.02 | 82.10 | 81.40 |
| Índice de productividad 2011 | 93.79 | 92.38 | 90.97 | 89.77 | 88.42 | 87.24 |

| Aceite | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------------------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Índice de productividad 2010 | 74.77 | 72.51 | 69.85 | 66.36 | 58.44 | 54.24 |
| Índice de productividad 2011 | 86.06 | 84.93 | 83.81 | 82.55 | 81.30 | 80.10 |

Como se puede observar en la tabla 3, el año 2010 fue mejor en la productividad mensual, esto con el mismo número de empleados trabajando, desde el primer mes fue mayor el índice de productividad de la extracción del aceite. Entre menor sea el índice es mejor, porque esto nos indica que el producto va disminuyendo, es decir se va extrayendo con mayor rapidez.

3.3.2 Gas

En las gráficas 21 y 22 así como sus tablas 3 y 4 se habla acerca de la producción de gas. La producción del gas se mide por millones de pies cúbicos diarios Mmpcd.

Se muestra en las gráfica 21 del año 2010 se encontró mayor cantidad que en el 2011, pero esto no quiere decir que no haya más, sin embargo hablamos de los

eficiencia de los equipos, en el año 2010 se trabajo de mejor manera que en el año presente, esto se empieza a reflejar desde los primeros meses de trabajo, y como se puede ver en cuando a la obra, en los primeros meses del año 2010 a comparación del 2011 en los meses de marzo y abril, los procesos ya estaban mas organizados.

Por lo que podemos comparar las graficas no solamente en cuanto a un producto, si no en dos como son aceite y gas, esto refleja que la productividad del año 2010 fue mucho mejor que el actual.

PRODUCCION DE GAS 2010 (Mmpcd)

GRÁFICA 21

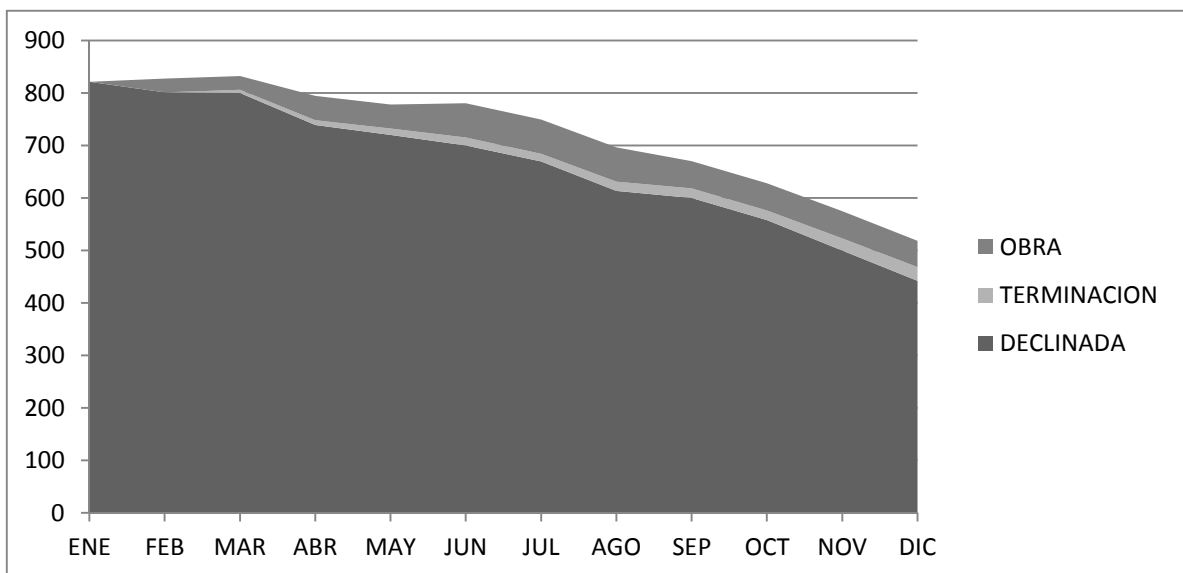


Tabla 4

| CONCEPTO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| DECLINADA | 821 | 801 | 800 | 739 | 720 | 700 |
| TERMINACION | | | 6 | 9 | 12 | 15 |
| OBRA | | 26 | 26 | 46 | 46 | 65 |

| CONCEPTO | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| DECLINADA | 669 | 613 | 600 | 558 | 500 | 442 |
| TERMINACION | 15 | 18 | 18 | 18 | 23 | 26 |
| OBRA | 65 | 65 | 52 | 52 | 52 | 50 |

PRODUCCION DE GAS 2011 (Mmpcd)

GRÁFICA 22

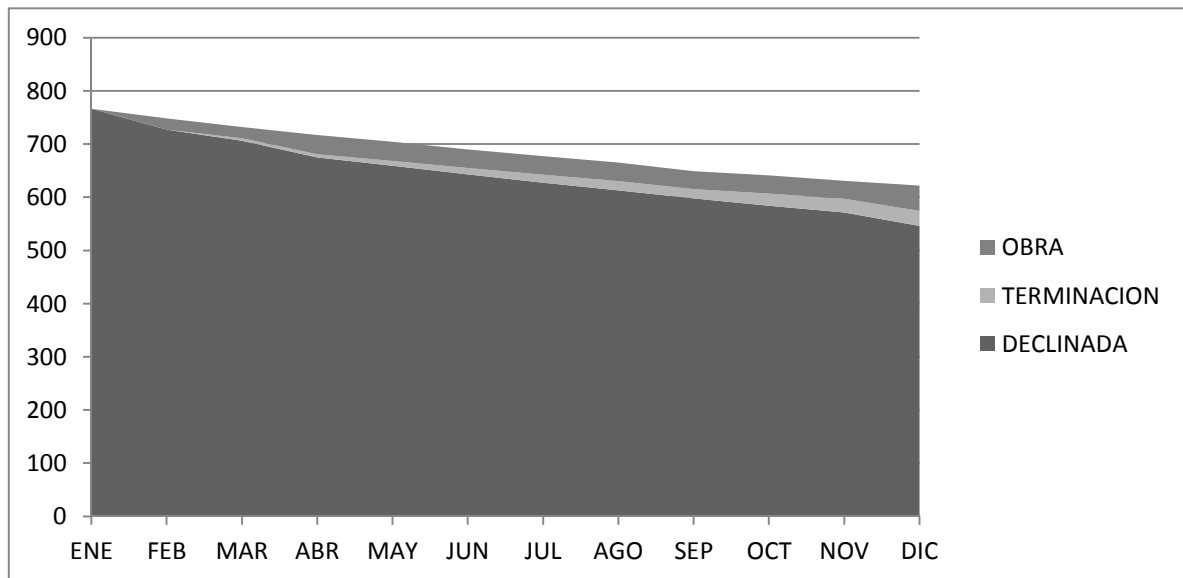


Tabla 5

| CONCEPTO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| DECLINADA | 766 | 727 | 706 | 675 | 659 | 643 |
| TERMINACION | | | 5 | 6 | 9 | 12 |
| OBRA | | 21 | 21 | 36 | 36 | 35 |

| CONCEPTO | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| DECLINADA | 627 | 613 | 598 | 584 | 571 | 546 |
| TERMINACION | 15 | 17 | 17 | 23 | 26 | 28 |
| OBRA | 35 | 35 | 34 | 34 | 34 | 48 |

Para analizar y comparar la productividad del de gas del año 2010 con el año 2011 se aplica lo siguiente:

$$\text{Índice de productividad año} = \frac{\text{Producción de gas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

Tabla 6: Comparativo de índice de productividad de gas

| Gas | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|-------------------------------------|-------|---------|--------|-------|-------|-------|
| Índice de productividad 2010 | 16.75 | 16.34 | 16.32 | 15.08 | 14.69 | 14.28 |
| Índice de productividad 2011 | 15.63 | 14.83 | 14.408 | 13.77 | 13.44 | 13.12 |

| Gas | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Índice de productividad 2010 | 13.65 | 12.51 | 12.24 | 11.38 | 10.20 | 9.02 |
| Índice de productividad 2011 | 12.79 | 12.51 | 12.20 | 11.91 | 11.65 | 11.14 |

En la tabla 6 se hace referencia al índice de productividad del producto del gas, y como se observa mes con mes va reduciendo, esto quiere decir que se va extrayendo con mayor rapidez en el año del 2010, lo que nos indica que se trabajó mejor en ese año que en el año presente. De igual manera que con el aceite, es mejor que el índice sea menor porque esto indica que el producto está siendo extraído de manera más rápida.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la investigación de campo, se puede concluir como primera instancia que algunos de los jefes no concuerda lo que dicen sus subordinados de ellos, la forma en que se manifiestan vivir dentro de la relación laboral, esto en cuanto a su liderazgo que efectúan sobre ellos, de seis jefes de área cuestionados con los resultados se puede observar que dos de seis, se consideran ellos la máxima autoridad y que no desean tener una relación mas que laboral con sus empleados, los ven solo como empleados y no como un elemento importante para la organización.

De acuerdo a las encuestas, estos dos jefes de departamento no cumplen con las especificaciones que debe cumplir un buen líder, ellos consideran que no es necesario tener una comunicación más allá de solo trabajo, creen que no sirve de nada el relacionarse con sus subordinados para comprender las dudas e ideas que ellos pueden tener para un buen funcionamiento.

Esto se está viendo reflejado en el periodo de producción de este año 2011 en comparación al año pasado del 2010, la inversión del año 2011 es de 5141 mil millones de dólares a comparación de la del 2010 que fue de 4989 mil millones de dólares no es una gran diferencia sin embargo este problema está provocando que existan barreras en la comunicación para el trabajo, no están ayudando a adaptarse a todos al trabajo correspondiente y que así puedan cumplir con sus tareas en el menor tiempo, que esto ayudaría a reducir los costos que se generan en la empresa cuando los trabajos no se realizan en el menor tiempo.

Con esto se demuestra el objetivo general de la investigación el cual es analizar si el liderazgo influye en la productividad de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz; de acuerdo a los indicadores de la productividad en el primer semestre se espera que en los siguientes meses en función al plan, se tiene contemplado tener otras perforaciones nuevas con una gran inversión, por lo tanto se requiere que el personal trabaje de una manera eficiente y todo esto se puede lograr bajo el régimen de los jefes de cada departamento, demostrando su apoyo, ayudándolos en sus errores y bajo supervisión para que así los empleados se sientan seguros del cumplimiento de sus tareas y de esta manera la productividad que se busca sea la correcta.

Se ve reflejado en los porcentajes de la investigación que no están demostrando ser un buen líder, por parte de los jefes sobre sus empleados por lo que estos no se están sintiendo atraídos ni motivados hacia su trabajo, con lo cual su mayor reflejo se puede observar en la productividad del área, todo esto es debido a que si no hay un liderazgo que influya en la comunicación entre todos se va perdiendo y no se realizan las cosas en tiempo y forma, dando la oportunidad a la existencia de errores que generan el incremento en costos, provocando también cuellos de botella reflejados en la productividad.

Con respecto a lo ya mencionado, se puede concluir que la hipótesis sobre si un buen liderazgo influye en la productividad de la empresa Pemex en el área de perforación zona Veracruz, es aceptada ya que si es un influyente el ser un buen líder para que haya una productividad tanto más eficiente y completa, ya que

cuando no se ejerce no existe una planeación adecuada, siempre es vital para la supervivencia de cualquier empresa, si no de lo contrario las planeaciones serian deficientes; ya que un líder siempre busca las habilidades de sus equipos de trabajo, lo cual es de gran ayuda para la empresa.

4.2 Sugerencias

El liderazgo influye en la productividad, es necesario que los líderes se centren y estén más atentos en su recurso humano y así conseguir una productividad optima, esto se consigue con un optimismo en acción, que quiere decir que los líderes tomen en cuenta los factores positivos y reconozcan el esfuerzo que hacen sus subordinados y así estos puedan concluir sus tareas de una manera eficiente; los equipos de trabajo trabajan de mejor manera, es decir son más productivos cuando son dirigidos por un jefe optimista.

Una buena propuesta para las empresas es el coaching empresarial, ya que este nos ayuda a que se logre la satisfacción personal en todos los niveles de la empresa, ayuda al desarrollo personal.

Es de suma importancia que los jefes de cada sección de las empresas, tenga una relación laboral estable con sus equipos, cuando no se logra es necesario que se implementen cursos de liderazgo, hay gran variedad de empresas que se dedican a la implementación de los mismos, esto con el fin de lograr que las personas se desarrollen en esta etapa o lo vuelvan a desarrollar como en algún momento se tuvo, estos cursos ayudan a que uno como persona aprenda a lograr la excelencia y mediante esto puede compartirla con los demás.

También es necesario el implementar cursos de capacitación gerencial de liderazgo, en ellos se enfoca la capacidad de comunicación para que no existan barreras, así como el tener entendido como es que se desarrolla de mejor manera el grupo en el que se trabaja; los enseñan también a conocer cada una de las funciones de cada miembro de la organización para poder poner en práctica la relación con los subordinados.

Con esto se llega a entender al factor humano de la empresa y se puede apoyar cuando es necesario con lo que se evita no tener esa pérdida de tiempo y costos innecesarios, lo que nos ayuda con nuestra productividad, por lo que sí es necesario que el recurso humano este bajo una supervisión correcta, es decir, bajo una buena dirección gracias a nuestros líderes de cada departamento.

BIBLIOGRAFÍA

1. SCHROEDER, Roger G. Administración de operaciones, McGraw Hill.
2. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, Introducción a la Administración, Ed. McGraw Hill.
3. BENJAMIN Enrique, FINCOWSKY Franklin, Organización de Empresas, Ed. McGraw Hill Pág. 2008.
4. MERCADO Salvador, Administración aplicada, Editorial Limusa, 2002.
5. MUSSIER Robert, ACHUA Christopher, Liderazgo, Cengage Learning Editors, 2006.
6. ROBBINS, Stephen P., Pearson Education, 2004.
7. RODRÍGUEZ, Joaquín, Dirección moderna de organizaciones, Cengage Learning Editores, 2006.
8. LEVICKI, C., The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career.
9. LAMBERT, Tom, Instrumentos claves para la gestión empresarial, Financial Times.
10. MÜNCH, García, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas.

11. ANAYA TEJERO, Julio Juan, Logística Integral: la gestión operativa de la empresa, Ed. ESIC.
12. PROKOPENKO, Joseph, La gestión de la productividad, Ed. Limusa.
13. FLEITMAN, Jack, Evaluación integral para modelos de calidad, Ed. Pax México.
14. CAÑABATE CARMONA, Antonio, Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo, Ed. UPS
15. SISK Henry, SVERDLIK Mario, Administración y Gerencia de Empresas, Southwestern Publishing Co.
16. REYES PONCE, Agustín, Administración de empresas, Ed. Limusa
17. REYES PONCE, Agustín, Administración moderna, Ed. Limusa
18. REYES PONCE, Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, Ed. Limusa
19. MOODY, Paul E., Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
20. GOMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, McGraw Hill México.
21. FIEDLER, Fred, Theory of Leadership effectiveness, McGraw Hill
22. Universidad Autónoma de Veracruz, Manual para la elaboración de tesis de licenciatura