



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA PARA EL
DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y
PROTECCIÓN AMBIENTAL DE PEMEX EXPLORACIÓN Y
PRODUCCIÓN BOCA DEL RÍO, VERACRUZ”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIA FERNANDA FLORES MUÑOZ

Director de Tesis

Mtra. Ana Cecilia García Ruiz

Revisor de Tesis

Mtra. Susana Sánchez Solís

BOCA DEL RÍO, VER.

JUNIO DE 2015



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 I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Hipótesis	6
1.5 Variables	6
1.5.1 Variable independiente.....	6
1.5.2 Variable dependiente	6
1.6 Definición de variables	7
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	9
1.9 Población y muestra.....	9
1.10 Instrumento de medición	9
1.11 Recopilación de datos	23
1.12 Proceso	23
1.13 Procesamiento	23

1.14	Análisis de datos	24
1.15	Importancia del estudio	24
1.16	Limitaciones del estudio	25

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

2.1.1	Antecedentes de los estudios del liderazgo	27
2.1.1.1	Teoría de los rasgos	28
2.1.1.2	Teoría del comportamiento	28
2.1.2	Conceptos de liderazgo	29
2.1.3	Diferencias entre un jefe y un líder	32
2.1.4	Componentes del liderazgo	33
2.1.5	Clasificación del liderazgo	36
2.1.5.1	Modelos teóricos universales	36
2.1.5.2	Grid gerencial	41
2.1.5.3	Modelo de Hersey y Blanchard	44
2.1.5.4	Tannenbaum y la escala dinámica de la autoridad	48
2.1.5.5	Modelo de contingencia de Fiedler	51
2.1.5.6	Modelo camino – meta de liderazgo interpretado por House	52
2.1.6	Liderazgo efectivo	54
2.1.6.1	Rasgos de los líderes efectivos	54
2.1.7	Liderazgo del Siglo XXI	58
2.1.7.1	Liderazgo transformador	58
2.1.7.2	Liderazgo transaccional	59
2.1.7.3	Liderazgo basado en valores	59
2.1.7.4	Liderazgo para el cambio	62
2.2	Desempeño	68
2.2.1	Principios adoptados de la filosofía de alto desempeño	69
2.2.2	El perfil de alto desempeño de los líderes	70
2.2.3	Evaluación del desempeño	71

2.2.3.1	Importancia de la evaluación del desempeño.....	72
2.2.3.2	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	73
2.2.3.3	Beneficios de la evaluación del desempeño	74
2.2.3.4	Métodos de evaluación del desempeño.....	76
2.2.4	Evaluación de Desempeño 360°	79
2.2.4.1	El objetivo de la evaluación 360° en el desarrollo de las personas.....	80
2.2.4.2	Forma de dirigir las evaluaciones.	81
2.2.4.3	Procesamiento fuera de la empresa	82
CAPÍTULO III		
3.1	Situación actual.....	85
3.2	Resultados del instrumento aplicado a los empleados.....	88
3.3	Evaluación de Desempeño 360°	101
3.4	Análisis general de resultados.....	110
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES		
4.1	Conclusiones.....	112
4.2	Sugerencias	114
BIBLIOGRAFÍA		117

INTRODUCCIÓN

El liderazgo está considerado en la actualidad como un punto clave fundamental para el éxito o fracaso de las organizaciones. Trátase de la empresa pública o privada, en cada designación surge el llamado para ejercer el liderazgo ya sea el presidente, director, subdirector, gerentes, jefes de departamentos, supervisores, etc. Es el punto crucial que se debe entender en las organizaciones. Sin embargo, no es un estilo organizacional que muchas empresas hayan adoptado razón por la cual muchas de éstas fracasan.

Las organizaciones deben contar con un líder, es decir, aquella persona con la capacidad de guiar, influir y dirigir en el grupo de personas que tenga a su mando para alcanzar los objetivos deseados.

Podemos conocer a un verdadero líder cuando de alguna manera sus colaboradores rinden siempre con un desempeño superior, es decir, los empleados altamente motivados y con mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo centrado, atento y de confianza. Aumenta las posibilidades de los trabajadores para el éxito, dándoles una orientación clara y coherente de seguimiento.

El proyecto presentado a continuación trata el tema del liderazgo y su influencia en el desempeño de la empresa PEMEX zona Boca del Río, Veracruz en el área de Seguridad y Protección ambiental.

Consta de cuatro capítulos, en el primero se presenta la metodología del trabajo, planteando el problema que presenta el departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Ver., así como los objetivos que se desean alcanzar y la hipótesis de trabajo que sirvió para delimitar la investigación.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico en el cual se explica de manera amplia todo lo relacionado con el liderazgo desde sus antecedentes hasta el liderazgo del siglo XXI y el desempeño y sus métodos de evaluación para poder entender ambos términos correctamente y la relación que existe entre éstos.

Posteriormente, en el capítulo tres de la investigación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados, jefe y subordinados de la empresa PEMEX Exploración y Producción, del área de Seguridad y Protección Ambiental, para poder demostrar si el liderazgo influye o no en el desempeño.

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

Con todo este desarrollo de la investigación, se podrá demostrar por qué es un influyente el liderazgo en el desempeño de los empleados.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PEMEX, ubica en el mismo nivel de responsabilidad la explotación de los recursos petroleros de la nación, el fortalecimiento de sus medidas de seguridad industrial y el impacto al medio ambiente; por ello, se empeña en fomentar una cultura de desarrollo sustentable, promover la seguridad de sus operaciones y mantener una relación armónica con el medio ambiente.

En el departamento de Seguridad y Protección Ambiental se observa que uno de los problemas que pueden detener el rendimiento, y por lo tanto, su crecimiento individual, es la falta de claridad de liderazgo entre el subordinado y los empleados; lo cual infiere el desempeño que cada uno tenga en sus diferentes actividades ya que no las están realizando de la manera correcta, como consecuencia afecta la excelencia en la supervisión de accidentes.

El líder debe servir como vínculo entre los diferentes empleados del departamento para ligar a todos a cumplir los objetivos propuestos; se tiene que dejar a un lado el tradicional papel autoritario, ya que puede ser un obstáculo para la comunicación y generación del liderazgo.

Si acatan las órdenes del jefe, entonces como líder el subordinado, debe actuar como facilitador del proceso de toma de decisiones, permitiendo que los involucrados analicen las situaciones y puedan dar sus opiniones libremente.

Por lo tanto, ¿Cómo el liderazgo puede influir en el desempeño de los empleados, en el departamento de seguridad y protección ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia de abordar el tema de liderazgo en el Departamento de Seguridad y Protección Ambiental en PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Ver., es investigar si al ejercer un buen liderazgo por parte del subordinado influye en el desempeño de los empleados para lograr los fines propuestos.

Para el correcto funcionamiento de la empresa, se requiere que en el departamento existan líderes que tomen la iniciativa en momentos de crisis y conduzcan a su grupo a situaciones de estabilidad, buscando un equilibrio dinámico, es decir, explotando las potencialidades de cada empleado para que logren un mayor desarrollo y desempeño.

Se necesitan líderes que adquieran compromisos, que sean modelos a seguir y por lo tanto, observen el comportamiento de los empleados para dar crítica sobre cómo mejorar y hacer bien las cosas.

Al examinar el tema, se buscó establecer diferentes propuestas que dieran solución a la situación que se esté presentando del rendimiento y crecimiento individual debido a la falta de liderazgo que existe entre el subordinado y sus empleados, para lograr un beneficio no sólo en el departamento sino de la empresa, equilibrando la comunicación entre los subordinados y empleados alcanzando los objetivos dados del departamento.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo el liderazgo influye en el desempeño de los empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de la empresa PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Investigar los antecedentes del liderazgo.
- ❖ Definir el concepto de liderazgo.
- ❖ Conocer los diferentes tipos de liderazgo que existen.
- ❖ Investigar los diferentes modelos de liderazgo que existen.
- ❖ Definir el concepto de desempeño.
- ❖ Conocer la importancia y beneficios de la evaluación del desempeño.
- ❖ Determinar los objetivos de la evaluación del desempeño.
- ❖ Identificar el modelo de liderazgo empleado en el departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz.
- ❖ Determinar si el liderazgo utilizado en el departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Boca del Río, Veracruz ha sido efectivo.

1.4 HIPÓTESIS

DE TRABAJO

El liderazgo del subordinado influye en el desempeño de los empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz.

NULA

El liderazgo del subordinado no influye en el desempeño de los empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz.

ALTERNA

Si el nivel de motivación de los empleados es alto determinará un mejor desempeño para el logro de objetivos en el departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz.

1.5 VARIABLES

Variable independiente: liderazgo

Enlace: influencia

Variable dependiente: desempeño

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE CONCEPTUAL

Liderazgo

“Proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.”¹

“Richard L. Daft: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.”²

“Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.”³

“El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes.”⁴

Desempeño

“Convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores

¹ Coutler Robbins, *Administración*, 10º Edición, Naulcalpan de Juárez, Edo de México, PEARSON, 2010, p. 371

² Daft, Richard L., *La Experiencia del Liderazgo*, 3era Edición, Thomson Learning, 2006, P. 7

³ Lussier, Robert N. y Achua, Christopher, *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 4ta edición, Cenage Learning, 2011, P. 6

⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, 5ta edición, McGraww-Hill, 2011, P. 219

establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de personas, grupos y sociedad en general".⁵

"Idalberto Chiavenato: es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral."⁶

"James Stoner: es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes."⁷

VARIABLE OPERACIONAL

El liderazgo se midió haciendo un comparativo de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas de liderazgo donde se presentan diferentes situaciones que se le realizó al jefe del departamento, el subordinado y los empleados, para de esta forma determinar el comportamiento y la actitud que manifiestan de cada uno de ellos.

El desempeño del jefe, subordinado y empleados se obtuvo aplicando una evaluación de desempeño 360° que se llevó a cabo en el departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Ver, para tener una visión amplia desde todos los ángulos del nivel de desempeño de cada uno de ellos.

⁵ Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 6ª Edición, México, Trillas 2006, p.133

⁶ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, 2002, P.236

⁷ Stoner, Freeman y Gilbert, *Administración*, Pearson Prentice Hall, P.430

1.7 TIPO DE ESTUDIO

Es de orden descriptivo-correlacional porque se narraron los aspectos y características más importantes del liderazgo y desempeño con la finalidad de analizar la relación que existe entre cada una de ellas, es decir, determinar la influencia del liderazgo de los subordinados en el nivel de desempeño de los empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de campo participativa de orden descriptivo-correlacional porque la investigación se llevó a cabo dentro del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción Boca del Río, Ver., y se realizó un análisis de los resultados de las encuestas aplicadas en dicho departamento comparándola con la evaluación del desempeño 360° en un tiempo transversal.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el departamento de Seguridad y Protección Ambiental, se identificó a un jefe, un subordinado y cuatro empleados; por lo tanto se realizaron 6 encuestas no probabilísticas intencionales aplicada a:

- Jefe del departamento
- Subordinado
- 4 empleados

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento que sirvió de base para medir si el subordinado del departamento realizó las funciones que debe cubrir un buen líder es una encuesta; después se

presentó otra encuesta a los empleados para evaluar y comparar los resultados tanto del subordinado como de sus trabajadores, para de esta manera conocer si se lleva a cabo su función de ejercer su liderazgo de manera efectiva.

ENCUESTA DE LIDERAZGO PARA JEFE DE DEPARTAMENTO

Instrucción: subraya la respuesta que vaya mas acorde a la realidad.

- 1)** ¿Con que frecuencia se reúne con su 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 qué 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 más 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

ENCUESTA PARA SUBORDINADO

Instrucciones

Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente.

Situación 1

Usted tiene un empleado que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del empleado viene decayendo:

¿Cuál cree que sería la reacción natural?

- a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
- d. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

¿Qué cree que usted haría en este caso?

- a. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.
- c. No hace nada y lo deja actuar.
- d. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus empleados. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores.

Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.

¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

- a. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
- b. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
- c. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.

- d. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al empleado en las primeras aplicaciones de la metodología.

Situación 4

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.

¿Qué cree que haría usted en un caso así?

- a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.
- b. Decide cambios y los comunica al colaborador.
- c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

Situación 5

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

- a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.

- c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.
- d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

Situación 6

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?

- a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

Situación 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

¿Cuál sería su actitud?

- a. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.

- b. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
- c. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
- d. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?

- a. Da la información al grupo y delega la implementación.
- b. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- c. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- d. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión

Situación 9

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?

- a. Toma el estudio a su cargo.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- d. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

Situación 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados.

¿Qué haría en este caso?

- a. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
- d. Toma la conducción del estudio a su cargo

Situación 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

¿Qué cree usted que haría?

- a. Informa que ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
- b. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- c. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- d. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación

Situación 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.

¿Qué cree usted que haría?

- a. Reúne al grupo y pide sugerencias.
- b. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- c. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará
- d. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

Instrucciones para la Calificación

En este punto se complementa la encuesta anterior para el subordinado con la finalidad de determinar de acuerdo a las respuestas contestadas dos puntos: el primero es conocer la preferencia de Estilo de liderazgo que aplica el subordinado y la segunda la efectividad que tiene como líder.

Parte 1. Preferencias de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

PREFERENCIAS DE ESTILOS

Situaciones

1.	A	C	B	D
2.	B	D	C	A
3.	D	A	B	C
4.	B	D	A	C
5.	D	C	B	A
6.	C	A	D	B
7.	D	B	C	A
8.	C	B	D	A
9.	A	D	C	B
10.	D	A	C	B
11.	A	C	D	B
12.	D	B	A	C

Estilos _____
Total de letras elegidas

S1	S2	S3	S4

Su calificación en esta Parte 1, indica sus preferencias en las elecciones de las conductas

- ❖ **Estilo 1:** DIRIGIR
- ❖ **Estilo 2:** PERSUADIR
- ❖ **Estilo 3:** PARTICIPAR
- ❖ **Estilo 4:** DELEGAR

Instrucciones para la Calificación

Parte 2. Efectividad de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante.

Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume los círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el producto en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.

Ponga una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

ESTILO APROPIADO

Situaciones

1.	D	B	C	A	+24		Muy Efectivo
2.	B	C	D	A	+18		
3.	C	B	A	D	+12		
4.	B	D	A	C	+6		Efectivo
5.	A	B	D	C	0		Ni Efectivo
6.	C	B	A	D	-6		Ni Inefectivo
7.	A	D	C	B	-12		
8.	C	B	D	A	-18		
9.	A	D	B	C	-24		Muy Inefectivo
10.	B	C	A	D			
11.	A	C	D	B			
12.	C	D	A	B			

Suma de marcas por columna:				
Multiplique por:	-2	-1	+1	+2
Resultado				
Total (suma de las cuatro cifras)				

Su calificación de la Parte 2 mide el grado en que elige el estilo más apropiado para 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente para cada caso.

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

Instrucción: Subraya la respuesta que mas se elija a tu realidad.

- 1) ¿Cada cuánto los evalúa su jefe para conocer su satisfacción en lo que estan 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 él

- B. Depende la situación de trabajo
- C. Siempre, pues nos da confianza y ejemplos

5) ¿Cómo es la relación con tu superior?

- A. Mala, 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 RECOPIACIÓN DE DATOS

En la investigación se reunió información a través de material bibliográfico y artículos de internet así como la aplicación de 6 encuestas que sirvieran como instrumento aplicadas al jefe, subordinado y los cuatro empleados para analizar el estilo de liderazgo que se utiliza en el departamento.

1.12 PROCESO

- I. Investigar información para el marco teórico
- II. Realizar una cita en las oficinas del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Boca del Río, Veracruz.
- III. Aplicar las encuestas respectivas en el departamento.
- IV. Realizar los resultados de las encuestas aplicadas
- V. Analizar los resultados
- VI. Presentar conclusiones

1.13 PROCESAMIENTO

- I. Se acudió a la biblioteca de la Universidad Villa Rica y USBI para identificar las fichas bibliográficas necesarias y así contar con los libros adecuados para obtener la suficiente información.
- II. Se pidió autorización a la empresa y al departamento para tener una entrevista con el jefe del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Boca del Río, Veracruz.
- III. Con el permiso del Jefe de departamento se realizó la aplicación de instrumento (encuestas) al Jefe, subordinado y 4 empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental.
- IV. Se graficaron y tabularon los resultados obtenidos en las encuestas en el departamento de Seguridad y Protección Ambiental.

- V. Se realizó un análisis general de los resultados obtenidos en las encuestas.
- VI. De acuerdo a los resultados y el análisis realizados se hizo llegó a una serie de proposiciones que permitieron comprobar la hipótesis planteada.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

A través de la documentación bibliográfica y resultados de las encuestas aplicadas en el departamento se comprobó que el liderazgo por parte de los subordinados si influye en el desempeño de los empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Boca del Río, Veracruz.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto.

Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios; como por ejemplo de intensidad competitiva y la aparición de nuevas tecnologías, lo que está llevando a las empresas a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios exigiendo líderes con capacidad de lograr que los empleados puedan alcanzar los objetivos deseados.

Las organizaciones, dependen para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes. El primer resultado que debe producir cualquier persona con mando, es la efectividad de sus colaboradores.

El liderazgo en las empresas de hoy en día se basa en el liderazgo carismático, cooperativo y en todo aquél que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por los empleados y/o equipo. Un

líder no solo manda y ordena, también coopera y escucha porque si no es un liderazgo condenado a acumular rechazo, fracaso y con poco futuro.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos que se presentaron en la investigación fueron la dificultad de encontrar suficiente información bibliográfica actualizada y realizar la cita para aplicación de encuestas a los empleados en la empresa PEMEX Exploración y Producción, del departamento de Seguridad y Protección ambiental.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LIDERAZGO

El liderazgo está enfrentando un gran reto en este siglo, su importancia radica en que se ha vuelto necesario el contar con líderes en la dirección de las empresas ya que de éstos depende el éxito o fracaso de las mismas. El administrador trabaja para alcanzar las metas y objetivos; el liderazgo se desarrolla, hay líderes que nacen, pero para permanecer en un nivel constante debe desarrollar las características de un estilo de liderazgo. Una gran parte de las empresas hoy en día no han asimilados las ventajas de un liderazgo moderno y visionario.

En una organización un líder debe confinar en sus empleados y viceversa influir a su grupo de trabajo dándoles la motivación necesaria, apoyarlos, darles la oportunidad de participar en la solución de problemas y toma de decisiones para que juntos logren alcanzar los objetivos establecidos.

2.1.1 ANTECEDENTES DE LOS ESTUDIOS DEL 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 cómo es que deberían liderar sus reinos de una forma más eficaz; él les decía que la mejor manera era el ser humano, justo y moderado.”⁸

Después de la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo en los Estados Unidos, varios estudios sobre el Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficientes que otros. Se tenía que determinar a razón de por qué ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en líneas enemigas o eran derribados, si ambos habían pasado por el mismo proceso de selección.

“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.”⁹

Después en la primera parte del siglo XX comenzaron las primeras teorías acerca del liderazgo que se centraban en el líder (teoría de los rasgos) y cómo el líder interactuaba con los miembros del grupo (teoría del comportamiento). A continuación se explica cada una de ellas.

⁸ <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>

⁹ *Ibíd*em

2.1.1.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

Los investigadores se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes. Sin embargo, fue imposible identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciaran a un líder de un no líder. Más adelante, los investigadores llegaron a la conclusión que tener los rasgos apropiados sólo aumentaba la probabilidad de que un individuo fuera un líder efectivo y que esos atributos se pueden desarrollar.

2.1.1.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

“Entre los últimos años de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960 los investigadores se concentraban en los estilos de comportamiento preferidos que los líderes demostraban; se preguntaban si había algo único en lo que los líderes efectivos hacían, es decir, su comportamiento.”¹⁰

Estudios de la Universidad de Ohio

La universidad de Ohio State realizó estudios sobre esta teoría del comportamiento e identificó dos dimensiones importantes que representaban la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los miembros del grupo.

- *Estructura inicial*: se refería al grado al que un líder definía su función y las funciones de los miembros del grupo para alcanzar las metas. Incluía comportamientos que implicaban intentos por organizar el trabajo, relaciones laborales y objetivos.
- *Consideración*: el grado al que un líder hacía que las relaciones laborales se caracterizaran por la confianza mutua y respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del grupo. Un líder ato en consideración

¹⁰ Coulter, Robbins, *Administración*, 10° edición, Pearson, P. 371

ayudaba a los miembros del grupo con los problemas personales, era amistoso y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales.”¹¹

Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios de liderazgo llevados a cabo en la universidad de Michigan, también esperaban identificar las características conductuales de los líderes que estuvieran relacionadas con el desempeño. Identificó dos dimensiones de comportamiento de liderazgo:

- ❖ “Orientado al empleado: los líderes orientados al empleado se caracterizaban por hacer hincapié en las relaciones interpersonales.
- ❖ Orientado a la producción: los líderes orientados a la producción, por el contrario tendían a enfatizar los aspectos de las tareas de trabajo.”¹²

2.1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

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.

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.”¹³

El liderazgo es el rol que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que dirija, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

¹¹ *Ibidem* P. 373

¹² *Ibidem* P. 374

¹³ Stoner, Freeman y Gilbert, *Administración*, 6ta edición, Pearson Prentice Hall. P. 515

Se dice que el liderazgo 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 consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

“A pesar de las diferentes definiciones del liderazgo existen algunos aspectos comunes. Warren Bennis, concluye que prácticamente todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro características generales:

- ❖ Dan dirección significado a la gente que liderean, es decir, les recuerdan lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.
- ❖ Generan confianza.
- ❖ Favorecen la acción y aceptación de riesgos. Es decir, son proactivos y para lograr el éxito están dispuestos a enfrentar la opción de fracasar.
- ❖ Son proveedores de esperanza. Tanto de manera tan tangible como simbólica, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito.”¹⁴

En el liderazgo por lo general, existe la tendencia de pensar que los líderes son las personas que cuentan con características positivas, sin embargo, existen personajes que tuvieron atributos o rasgos de líder pero influyeron de manera negativa. Han existido muchos líderes mundiales desde empresariales hasta religiosos, como por ejemplo:

- ❖ Mahatma Gandhi: se convirtió en uno de los más respetados líderes espirituales. Estuvo al frente del movimiento nacionalista de la India, creía

¹⁴ Ciprano, Alfredo, *Administración estratégica*, Grupo Editorial Patria, 2014, P. 225

que era honorable ir a la cárcel por una causa justa y rechazaba la violencia armada.

- ❖ Steve Jobs: Fue uno de los más influyentes empresarios de los negocios del sector informático. Fundó Apple con uno de sus amigos de la adolescencia en el garaje de su casa. Sus ideas visionarias en el campo de los ordenadores personales, la música digital o la telefonía móvil, revolucionaron los mercados.
- ❖ 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.

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.”¹⁵

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir; una organización puede tener una planeación adecuada, control, procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

¹⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, 5ta edición, McGraw-Hill, P.251

El liderazgo es necesario para el éxito o fracaso de cualquier negocio u organización; por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.1.3 DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER

Existe una gran diferencia en la manera en que se llama a aquellos que dirigen una organización. Ni todo jefe es líder, ni todo líder es jefe. Por lo tanto, a todo aquel que recibe una posición jerárquica alta en la estructura de la organización no se debe considerarle líder.

El liderazgo todos lo pueden desarrollar, aunque no se tenga una posición con colaboradores en nuestra actividad, negocio o empleo. Se puede ser líder además del trabajo, en la familia, comunidad, grupo de amigos, escuela o iglesia. Los conceptos de jefe y líder son muy diferentes, ya que es distinta la forma en que ambos desarrollan su actividad. Evidentemente, el jefe puede convertirse en líder y desarrollar sus tareas de mando aplicando habilidades de liderazgo. Pero también podría elegir no hacerlo, y seguirá siendo jefe.

“El líder verdadero está más preocupado por las personas que hacen las cosas que por las cosas que hacen las personas.”¹⁶

“Jefe:

- ❖ Existe por autoridad
- ❖ Considera la autoridad un privilegio de mando
- ❖ Inspira miedo
- ❖ Sabe cómo se hacen las cosas

¹⁶ <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-12-diferencias-entre-ser-jefe-y-ser-lider.aspx>

- ❖ Le dice a uno: ¡Vaya!
- ❖ Maneja a las personas como fichas
- ❖ Llega a tiempo
- ❖ Asigna tareas

Líder:

- ❖ Existe por la buena voluntad
- ❖ Considera la autoridad un privilegio de servicio
- ❖ Inspira confianza
- ❖ Enseña cómo hacer las cosas
- ❖ Le dice a uno ¡Vayamos!
- ❖ No trata a las personas como cosas
- ❖ Llega antes
- ❖ Da el ejemplo”¹⁷

2.1.4 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Los líderes deben crear y comunicar valores centrados en el ámbito interno y externo de la empresa. Todo grupo de personas se desempeña al máximo de su capacidad y al frente de ellos se encuentra una persona que tiene la actitud y aptitud para ser líder. Lo anterior integra los cuatro componentes del liderazgo:

1-Capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.

“El poder es la capacidad de las personas o grupos para inducir e influir en las creencias o acciones de otros.”¹⁸

¹⁷ <http://www.liderarte.net/jefe-vs-lider/>

¹⁸ Ciprano, Alfredo, *Administración estratégica*, Grupo editorial Patria, 2014, P. 225

No se puede realizar el liderazgo sin poder y a su vez su influencia sobre los demás. Los líderes que hacen un buen uso del poder logran desarrollar un liderazgo efectivo, por esta razón, se debe tener poder para persuadir a los demás y lograr alcanzar las metas deseadas. Lograr un liderazgo eficaz implica que el líder haga poderosos a sus seguidores, es decir, haciendo que éstos desarrollen un proyecto importante, ayudándoles a resolver sus problemas, dándoles la confianza en sus acciones y dejando que participen en la toma de decisiones.

“Los líderes más efectivos recurren a diferentes formas de poder para afectar el comportamiento y el desempeño de sus seguidores. Por ejemplo, el comandante e jefe de uno de los modernos submarinos de Australia, el HMAS, emplea diferentes tipos de poder para manejar a su tripulación y equipo. Da órdenes a la tripulación (legítimo), la elogia (recompensa), y disciplina a quienes cometen infracciones (coercitivo). Como el líder eficaz que es, también se esfuerza por tener poder experto (basado en experiencia y conocimientos) y poder referente (basado en la admiración que le profieren) para influir en su tripulación.”¹⁹

2-Capacidad para entender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en distintos momentos o situaciones

En toda clase de prácticas no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivadores y la naturaleza de un sistema de motivación, que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder en conocimiento, al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y sus demás elementos, se encuentra más al tanto de la naturaleza y de las necesidades humanas, por tanto en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y administrar de manera que se obtengas las respuestas deseadas.

¹⁹ Robbins, Sthephen, Coulter, Mary, *Administración*, 10° edición, Pearson Education, 2010, P. 384

3-Capacidad para inspirar a los demás

Este componente consiste en la habilidad de inspirar a los demás para que empleen a fondo sus capacidades al ejecutar un proyecto. El uso de motivadores se ubica en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan los grupos. Estas personas por lo general poseen una simpatía y un magnetismo que causan en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus aspiraciones. Esto no significa satisfacción de necesidades; más bien, que la gente ofrece su apoyo generoso al jefe que ha elegido como suyo.

4-Liderazgo como el estilo y desarrollo del clima organizacional

La intensidad de la motivación se basa en gran medida en las expectativas de la percepción que se logre de las recompensas, la cantidad de esfuerzos que se supone requerirá, del trabajo por desarrollar y otros indicadores presentes en las condiciones específicas del ambiente organizacional. La consideración de estos indicadores ha sido la base de investigaciones sobre la conducta propia del liderazgo y en la aplicación de varias teorías al respecto.

“Gabarro y Kotler agregaron otro ingrediente, que los directivos efectivos deben hacer sinergia sana en las relaciones con su jefe. Esto se entiende como la relación que se fundamenta en la dependencia mutua. Así, el administrador debe comprender los objetivos y presiones que tiene el jefe y atenderlo en su problemática.”²⁰

En la práctica todas las funciones de una organización resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se cuenta con personas capaces de colaborar a que los demás cumplan su deseo de elementos como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más elemental

²⁰ Ciprano, Alfredo, *Administración estratégica*, Grupo editorial Patria, 2014, P. 237

principio de liderazgo es que los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales.

2.1.5 CLASIFICACIÓN DEL LIDERAZGO

Ya realizado el análisis de los conceptos de liderazgo se requiere la comprensión de cómo se ha ido clasificando el liderazgo a lo largo del tiempo para desarrollar habilidades directivas y manejo de problemas para la formación de equipos. Primero surgen los modelos teóricos universales, después se desarrollaron los modelos de contingencia o situaciones y al final el liderazgo del siglo XXI.

2.1.5.1 MODELOS TEÓRICOS UNIVERSALES

→ *“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 legítimo.
- ✓ Poder de recompensa.
- ✓ Poder coercitivo.
- ✓ Poder experto.
- ✓ Poder de información.
- ✓ Poder de referencia o prestigio.²¹

Por su origen

- ❖ *Liderazgo natural*: Es aquel que viene naturalmente en el carácter de la persona; hay ciertos individuos que tienen la tendencia de dominar a los demás y a otros les apetece ser seguidores y colaborar a las órdenes que se les indiquen.

Por ejemplo en varias empresas existen científicos y técnicos altamente capacitados que no demuestran interés por ocupar alguna posición liderazgo; el colocarlos en un puesto de alto rango como directivos por sus méritos, puede que tener una mala dirección y ser la causa de perder a dos empleados que eran excelentes en el puesto que ya desempeñaban.

Se dice que el líder nace y no se hace, sin embargo, se ha estudiado esta teoría y se demuestra que el liderazgo si se puede desarrollar y se pueden generar las habilidades necesarias para el puesto de alto mando.

- ❖ *Liderazgo adquirido*: Debido a que las empresas se encuentran formadas jerárquicamente se requiere otorgar autoridad formal a cada persona, para la fortaleza de los puestos de mando.

²¹ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, 5ta edición, McGraw-Hill, P.221

Sin embargo, jefe o responsable no significa que tenga ser líder. La autoridad la da el puesto y la empresa. El liderazgo se adquiere con los logros y con un buen desempeño constante 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.”²²

Por sus rasgos

Este modelo indica que las características son físicas, sociales y personales; dice que todos los líderes tienen ciertos rasgos esenciales; el enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre la 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.
- ❖ Características sociales: encanto, delicadeza, popularidad, cooperación, diplomacia, sociabilidad.

²² Ibidem 224

- ❖ Características relativas a tareas: impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.”²³

Por su estilo

Es la forma en cómo se comporta el liderazgo; como se comunica, se decide, se motiva, se castiga y se establece a las fallas de la organización.

- ❖ Autoritario: Todos los líderes pueden ser tanto positivos o negativos en su conducta, esto nos indica que en ciertas situaciones reaccionan de manera muy intensa y en otras aprovechan una falla en el equipo para motivarlos, aun así hay directivos y mandos medios más propensos al autoritarismo, es decir, procuran resolver los problemas con abusando de su autoridad.
- ❖ Democrático: Los líderes que convocan a los equipos de trabajo para así analizar los puntos individuales y grupales, lo que se conoce como forma democrática.
- ❖ Laissez faire : Es una expresión francesa la cual significa “Dejar hacer, dejar pasar”; mediante esto se permite decidir las responsabilidades siempre y cuando sea bajo las reglas y políticas de la empresa.
A este estilo se le conoce como facilitador de procesos, no es sencillo 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.

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.”²⁴

²³ Ibídem P. 225

²⁴ Ibídem P.258

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; 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 mostrará una serie de fuentes morales o no de acuerdo a la situación, y por tanto, fuentes de liderazgo si se utilizan correctamente.

- ❖ *Poder legítimo*: también conocido como de autoridad o posición, representa la capacidad de una persona para influir en los demás por el lugar que ocupa en la organización.
- ❖ *Poder personal*: también conocido como poder referente. Surge por los rasgos de personalidad o conducta deseables. El carisma de una persona es la base del poder referente. Una persona con carisma es admirada por sus características, la gente la sigue por los sentimientos que provoca sobre ellos; cuando se consolida es fuente de liderazgo consecuencia del prestigio y resultados.
- ❖ *Poder experto*: proviene del aprendizaje especializado. Una persona tiene poder experto cuando posee habilidades especiales o conocimientos en materias técnicas, administrativas, científicas o personales. Depende de la educación, capacitación y experiencia.
- ❖ *Poder coercitivo*: el líder con poder de coerción controla los castigos, los empleados reaccionan ante este poder por miedo a los resultados negativos que se pueden dar si no cumplen.
- ❖ *Poder de recompensa*: se basa en la capacidad de una persona de premiar a un subordinado por obedecerla. El poder de recompensa sirve como respaldo del poder legítimo. Si los seguidores valoran las recompensas concretas o potenciales que su gerente puede darles (un aumento de sueldo,

ascenso, mejores turnos laborales, etc.), responden de mejor manera órdenes o instrucciones.

2.1.5.2 GRID GERENCIAL

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 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 McCanse, en general este estilo de liderazgo en equipo es el más adecuado en todas las situaciones.”²⁵

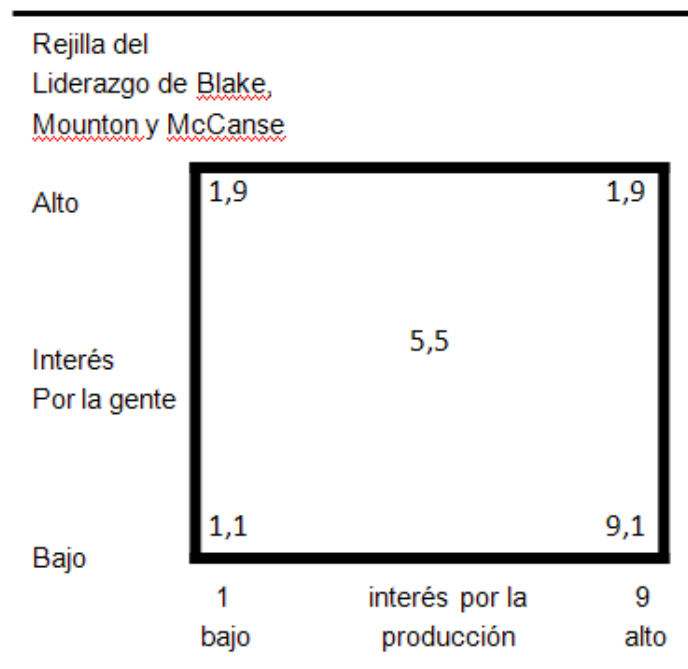


FIGURA 1. Rejilla de Liderazgo de Blake Mouton y McCanse ²⁶

²⁵ Lussier Robert, Achua Christopher, *Liderazgo*, Cenage Learning, 2006, P. 71

²⁶ *Ibíd*em P.72

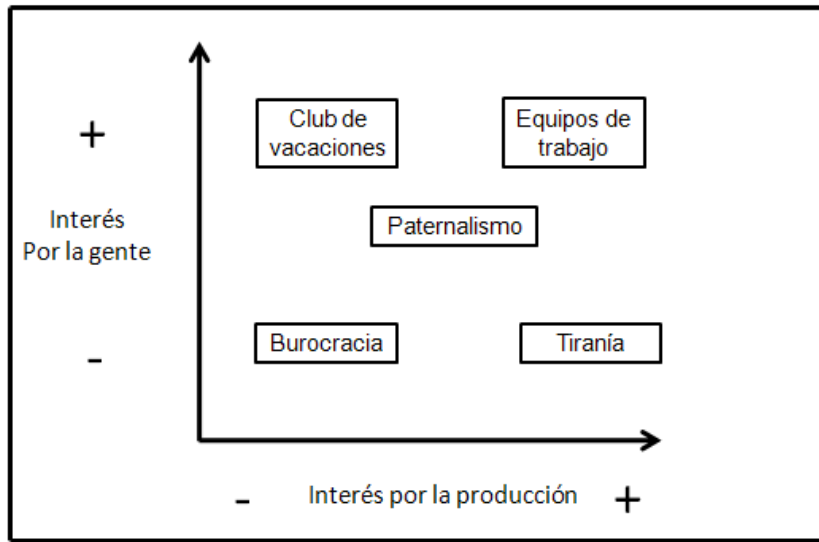


FIGURA 2. Equipos de Liderazgo²⁷

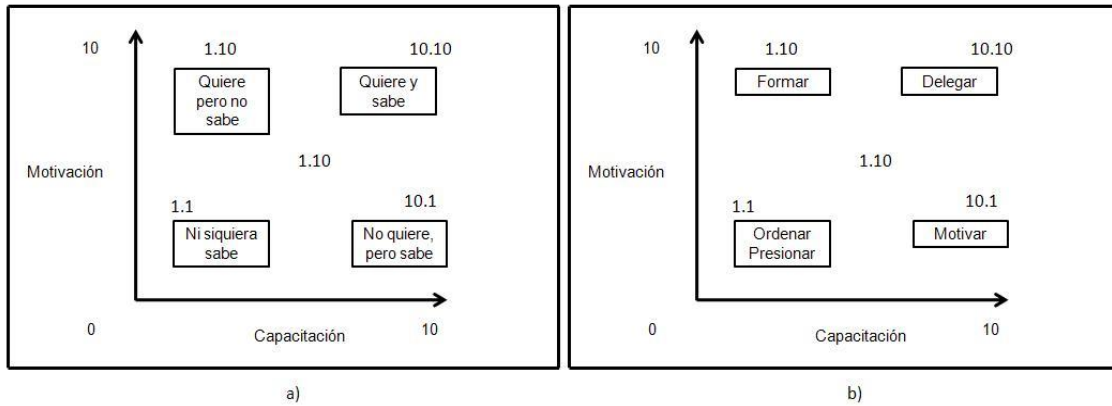


FIGURA 3. Motivación²⁸

“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.

²⁷ Ibídem P. 72

²⁸ Ibídem P.73

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, el empleado que se encuentre en el punto 10.10 se le autorizan más cosas, mientras al que se encuentra en el 1.1 se le debe dar mayor órdenes y presionarlo para que demuestre mayores resultados.”²⁹

2.1.5.3 MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

Su modelo de liderazgo 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

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 está 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.

²⁹ Ibídem P. 73

❖ La madurez del colaborador

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:

1. 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.

2. El estilo de persuadir

Consiste en convencer al colaborador para que realice sus tareas, la orientación para la tarea es alta y las relación 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.

3. El estilo de participar

Se recomienda cuando el grado de madurez del colaborar 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.”³⁰

4. El estilo de delegar

Se recomienda cuando un colaborador se encuentra en su mayor madurez, laboral como emocional. En este caso, con los colaboradores, el líder sólo menciona las metas y tareas, sin la preocupación de sus habilidades y capacitación ya que ya ha sido cubierta esta etapa. 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.

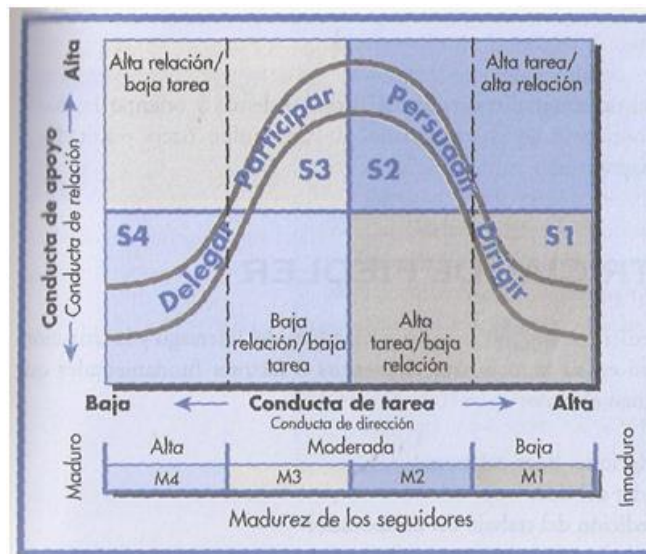


FIGURA 4. Estilo del Líder.³¹

³⁰ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, 5ta edición, McGraw-Hill, P.239

³¹ *Ibidem* P. 240

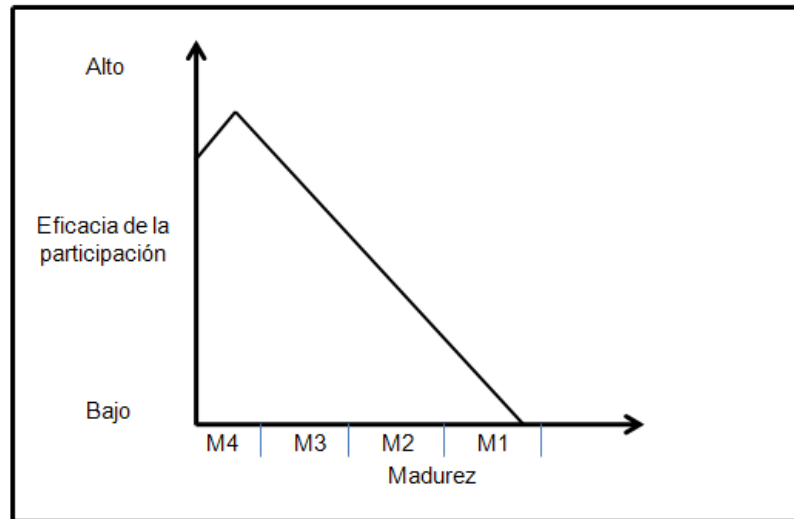


FIGURA 5. Relación entre el grado de madurez del subordinado y la participación como técnica eficaz administrativa.³²

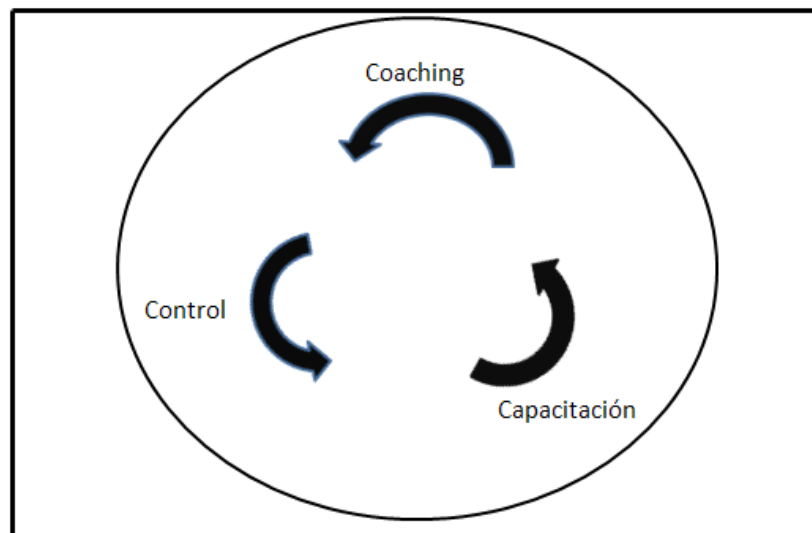


FIGURA 6. Proceso hacia la madurez³³

³² *Ibidem* P. 241

³³ *Ibidem* P. 241

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.

2.1.5.4 TANNENBAUM Y LA ESCALA DINÁMICA DE LA AUTORIDAD

“*Robert Tannenbaum* es considerado el pionero de los modelos de liderazgo gerencial;”³⁴en 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 cada situación, es conocida universalmente, los directivos las consideran una herramienta muy útil.

Este esquema ayuda a ser menos directivos y más libres; se muestra abajo en el esquema que del lado izquierdo de más y menos, 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.

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

³⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración*, 5ta edición, McGraw-Hill, P.230

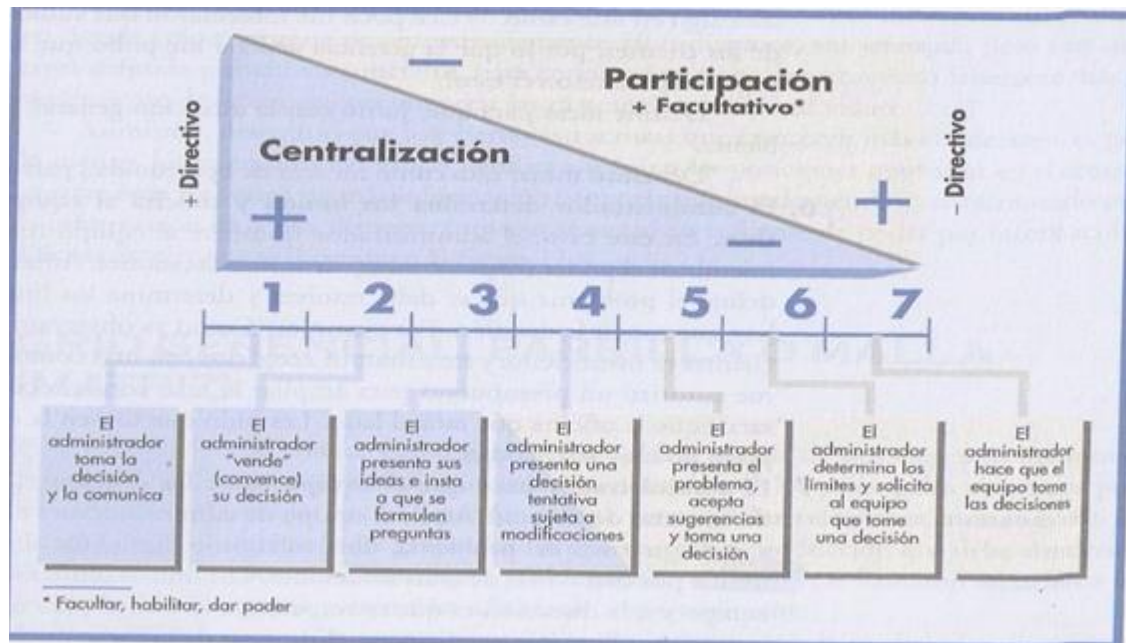


FIGURA 7. Estilo de liderazgo centrado en el jefe ³⁵

En cuanto a la escala se explicarán qué 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.”

No acepta la forma de pensar de sus colaboradores para ver si les parece la solución, éstos no participan en la toma de decisiones.

2. El administrador “vende” su decisión.

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

³⁵ Ibidem P.231

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.

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 que realicen todas las preguntas necesarias para así lograr una explicación de sus intenciones, 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. Antes de dar el resultado final, escucha la opinión sobre lo que desarrolló y los errores que puede haber, sin embargo, sé que queda su propia decisión.

5. El administrador presenta el problema, acepta sugerencias y toma una decisión.

El administrador presenta el problema, y los colaboradores pueden dar sugerencias, les pregunta qué se puede hacer para resolver el problema, 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, incluyéndose él en el mismo; es decir, da el poder de tomar las decisiones delegando autoridad, dando así el empowerment. Pero primeramente el administrador define el problema que hay que resolver y determina las limitantes para la solución así los colaboradores no exceden lo permitido.

7. El administrador hace que el equipo tome las decisiones.

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.”³⁶

2.1.5.5 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.”³⁷

El liderazgo exitoso depende del de estilo del líder y lo que se requiere en la tarea; es decir de la situación indicada; los líderes no se encargan de modificar el estilo de liderazgo, sino 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 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.

³⁶ *Ibidem* 232

³⁷ Robbins, Stephen, *Administración*, Pearson Education, 2004 P.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.”³⁸

2.1.5.6 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.”³⁹

³⁸ *Ibidem* P.321

³⁹ Rodríguez Joaquín, *Dirección moderna de organizaciones*, Cenage Learning, 2006, P. 272

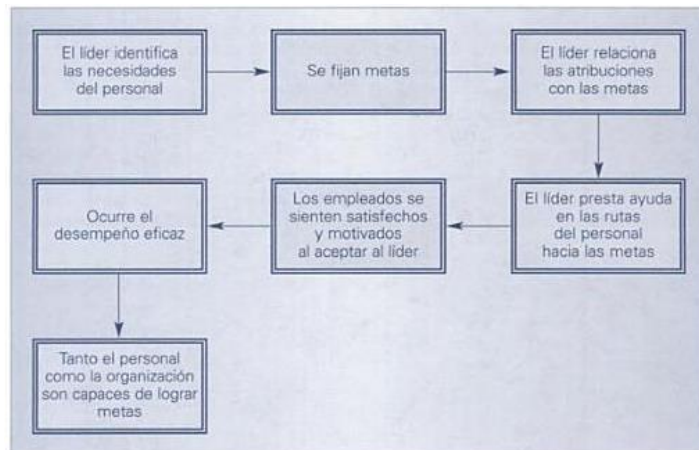


FIGURA 8. Proceso de liderazgo camino-meta⁴⁰

“En este modelo se identifican cuatro estilos de liderazgo.

1. *Liderazgo orientado a logros.*

Se encarga de establecer metas ansiosas, y así exigir el máximo desempeño para cumplirla.

2. *Liderazgo directivo.*

Se encarga de hacer saber a los seguidores que es lo que se quiere de ellos para enseñarles a lograr sus tareas.

3. *Liderazgo participativo.*

Se les pide su opinión a los seguidores antes de tomar la decisión final.

4. *Liderazgo de apoyo.*

Muestra un interés psicológico mediante una forma amigable para así se sientan apoyados.”⁴¹

⁴⁰ Ibídem 272

⁴¹ Ibídem 273

2.1.6 LIDERAZGO EFECTIVO

“Es el arte de hacer que alguien haga lo que tú quieres porque la persona lo desea hacer.

Características de un líder efectivo

- ❖ Capaz de usar el poder con responsabilidad y respeto.
- ❖ Asume un comportamiento de servidor
- ❖ Utilización eficiente de las funciones administrativas
- ❖ Clara visión del futuro
- ❖ Dirección clara para lograr alcanzar las metas de la institución
- ❖ Capaz de guiar y motivar a su equipo de trabajo en función de la misión y objetivos.
- ❖ Tienen iniciativa y estimula a los demás a que ejerzan la suya
- ❖ Favorece la integración y el trabajo en equipo.”⁴²

2.1.6.1 RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS

La investigación sobre el liderazgo busca determinar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos, así como otras cualidades personales de los líderes efectivos. Aunque ningún rasgo por si solo asegura el éxito en el liderazgo y que no todos los líderes efectivos manifiestan toda la lista de atributos, existen rasgos que son potencialmente útiles y le pueden dar un respaldo para alcanzarlo. Hay muchas características personales que no se traen de nacimiento pero se pueden adquirir que hacen la diferencia de los líderes efectivos de otras personas, a continuación se nombran las más importantes.

⁴² <http://es.slideshare.net/JackeyGonzalez/liderazgo-efectivo-8964087>

Dominio

Es uno de los principales rasgos, los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades. Sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante. Si una persona no desea ser líder, es probable que no sea un gerente efectivo. Por ejemplo, si usted obliga a las personas a alcanzar los puestos gerenciales existe una alta posibilidad de que carezcan de confianza en sí mismos y no muestren demasiada energía en el puesto. Debido a la presión del puesto que no quieren, pueden no ser estables en él ni ser sensibles con los demás. Para alcanzar un completo potencial de liderazgo usted debe querer ser un líder y dedicarse a cultivar sus habilidades.

Gran energía

Los líderes despliegan gran energía con impulso positivo para trabajar en forma ardua por alcanzar sus metas. Muestran vitalidad además de soportar bien el estrés. Su optimismo moldea sus decisiones para liderar. Enfrentan pero no retroceden antes las adversidades. Sin embargo, no son considerados insistentes u odiosos. Muestran gran tolerancia a la frustración mientras luchan por superar los obstáculos mediante la persistencia.

Confianza personal

Situada en un continuo de fuerte a débil, ésta indica si usted confía en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades. Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores. Sin embargo, los líderes que la poseen no son considerados arrogantes “sabelotodo” que alejan a las personas; son emocionalmente estables.

Locus de control

Se ubica en un continuo entre las creencias externa e interna de controlar el propio destino. “Los externalizadores (seguidores) creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño.

Los internalizadores (líderes) creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa a su desempeño.”⁴³

Estabilidad

Está asociada eficacia gerencial y el avance. Ser demasiado emotivo puede causar problemas. Los líderes estables controlan sus sentimientos. No permiten que su enojo conduzca a resultados negativos. Los líderes efectivos tienen una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades que se orientan hacia la mejora personal.

Integridad

Se refiere al comportamiento honesto y ético. La integridad es lo opuesto a buscar el interés personal a costa de los demás; se asocia a no hacer trampa ni robar. Es esencial para manejar un negocio exitoso. Si los seguidores descubren que su líder ha sido deshonesto o, que en alguna forma, les ha manipulado para su beneficio personal, perderá la confianza de sus seguidores.

Inteligencia

Se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver los problemas y decisiones. También se conoce como capacidad mental general. Los líderes por lo general son más inteligentes que los individuos promedio.

Inteligencia emocional

“Una derivación de la IQ es el CE (coeficiente emocional o IE inteligencia emocional).”⁴⁴ La IE es la capacidad para trabajar bien con las personas, y es

⁴³ Lussier, Robert, Achua, Christopher, *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 4ta edición, Cenage Learning, 2001, P. 38

⁴⁴ *Ibidem* P.40

esencial para las relaciones fructíferas. La IE incrementa el desempeño en el empleo, ya que puede superar al IQ cuando se trata de logros personales.

“La IE se compone de cuatro elementos que explican cómo se manejan las emociones. Son los siguientes:

- ❖ La conciencia personal: se relaciona con estar consciente de sus emociones y cómo estas afectan su vida personal.
- ❖ La conciencia social: comprende la capacidad de entender a los demás.
- ❖ La autoadministración: se relaciona con la capacidad para controlar las emociones destructivas.
- ❖ La administración relacional: se refiere a la capacidad de llevarse bien con los demás.”⁴⁵

Flexibilidad

“Se refiere a la capacidad para adaptarse a diversas situaciones.”⁴⁶ Los líderes que establecen objetivos y poseen la capacidad para influir en los demás provocan el cambio. Deben estar por delante del inmenso número de transformaciones en el mundo y cuyo ritmo continuará en aumento.

Sensibilidad hacia los demás

“Se refiere a entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y cómo comunicarse mejor e influir en ellos.”⁴⁷ La falta de sensibilidad es parte del fracaso de un gerente. Recordar que entre más ayude a las personas, más obtendrá cambio.

⁴⁵ Ibidem P.40

⁴⁶ Ibidem P.40

⁴⁷ Ibidem P.41

2.1.7 LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Para la mayoría de los líderes, administrar de manera efectiva en el entorno de hoy en día no es tarea fácil. Los líderes del siglo XXI tienen que enfrentar situaciones importantes en el liderazgo, donde hay constante cambios tecnológicos, económicos y de las necesidades de las personas. Sin embargo hay dos estilos de liderazgo que puedes desarrollar para mejorar sus habilidades de líder.

2.1.7.1 LIDERAZGO TRANSFORMADOR

“Los líderes transformadores son aquellos que, gracias a su visión y energía personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones: también llamados líderes carismáticos.”⁴⁸

Se encuentran cuatro factores básicos para el liderazgo transformador:

- ❖ Influencia idealizada o carisma: los líderes se comportan de modo a generar modelos a seguir por los demás.
- ❖ Motivación inspiradora: proporcionan significado al trabajo de sus colaboradores. Inducen entusiasmo y optimismo.
- ❖ Estimulación intelectual: animan la creatividad y la innovación, ven los problemas desde ángulos nuevos; de ninguna manera critican los errores sino los ve como oportunidades de aprendizaje.
- ❖ Consideración individualizada: está consciente de las diferencias individuales y presta atención a las necesidades de crecimiento y desarrollo de cada cual.

⁴⁸ Stoner, Freeman y Gilbert, *Administración*, 6ta edición, Pearson, Prentice Hall, P. 533

2.1.7.2 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

“Los líderes transaccionales son aquellos que determinan qué deben hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, clasifican dichos requisitos y ayudan a los subordinados a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos.”⁴⁹

En este estilo de liderazgo los líderes consideran la administración como una serie de transacciones, es decir, usan el poder legítimo para dar instrucciones y de recompensa para remunerar a los empleados por el trabajo realizado.

2.1.7.3 LIDERAZGO BASADO EN VALORES

El sistema de valor subyacente de una organización no puede administrarse de la forma tradicional; por ejemplo, el designar a un directivo autoritario no tendría ningún impacto sobre el sistema del valor de una organización. Los valores organizacionales se desarrollan y fortalecen principalmente a través de un liderazgo basado en valores. Los líderes ejercen una influencia en sus seguidores sobre los valores culturales y éticos gracias a una visión bien definida de los valores organizacionales en los que éstos pueden creer, o bien, “a la comunicación de la visión a través de toda la organización y a la institucionalización de la visión a través de su comportamiento cotidiano, los rituales, las ceremonias y los símbolos, así como por medio de los sistemas y las políticas organizacionales.”⁵⁰

Los directivos deben recordar que cada frase y acción tiene un impacto sobre la cultura y los valores. “Por ejemplo, una encuesta de los lectores de la revista *The Secretary* encontró que los empleados estaban muy conscientes de los errores éticos de sus jefes; algo tan sencillo como que una secretaria certifique un

⁴⁹ *Ibidem* P.533

⁵⁰ Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, 9ª Edición, 2007, P. 435

documento sin cotejar la firma puede ser algo insignificante, pero comunica que el gerente no valora la honestidad.”⁵¹

Los empleados aprenden valores, creencias y metas al observar a sus directivos, tal como los estudiantes aprenden los temas que son importantes para un examen, lo que les agrada a los maestros y cómo obtener una buena calificación sólo al haber observado a sus profesores.

Con frecuencia para ser líderes efectivos basados en valores, los ejecutivos utilizan símbolos, ceremonias, discursos y eslóganes que corresponden a los valores.

Los líderes basados en valores alcanzan un alto nivel de confianza y respeto en los empleados, fundamentado no sólo en los valores expresados sino también en la determinación que demuestran para defenderlos.

Los líderes pueden usar este respeto y confianza para incentivar a los empleados a lograr un nivel de desempeño alto y para que tenga como finalidad el logro de la visión organizacional.

Estructura y sistemas formales

Otro conjunto de herramientas que los líderes pueden utilizar para dar forma a los valores culturales y éticos es la estructura y los sistemas formales de la organización.

Los directivos pueden asignar la responsabilidad de los valores éticos a un puesto específico; esto no sólo asigna tiempo y energía de la organización al problema sino que simboliza para todos la importancia que tiene la ética en la empresa; “un ejemplo de esto es la creación de un comité de ética, el cual es un grupo interdisciplinario de ejecutivos que supervisan la ética corporativa. El comité

⁵¹ Ibidem 435

proporciona reglas acerca de los temas éticos cuestionables y asume la responsabilidad de disciplinar a los transgresores.”⁵²

Mediante la asignación de ejecutivos de alto nivel para prestar sus servicios en el comité, la organización transmite a los demás la importancia de la ética.

En la actualidad, muchas organizaciones están estableciendo departamentos de ética que administran y coordinan todas las actividades relacionadas con la ética corporativa; estos departamentos están encabezados por un director general de ética, un ejecutivo de alto nivel de la compañía que supervisa todos los aspectos éticos, la implementación de programas de capacitación ética, la supervisión de investigación acerca de los problemas éticos y la consultoría a los directivos acerca de los aspectos éticos de las decisiones corporativas, incluso algunas de las oficinas de ética también funcionan como centros de consejería para ayudar a los empleados a resolver dilemas éticos difíciles; su tarea central consiste en ayudar a los empleados en la toma de decisiones correctas; la mayoría de las oficinas de ética tienen líneas telefónicas confidenciales de ayuda ética que los empleados pueden utilizar para pedir orientación así como informar acerca de comportamientos cuestionables.

Programas de capacitación

“Para asegurar que las cuestiones éticas estén consideradas en la toma de decisiones cotidiana, las compañías pueden complementar un código de ética escrito con programas de capacitación de empleados; por ejemplo, en Citigroup, el nuevo programa de capacitación ética en línea es obligatorio para los 300 000 empleados a nivel mundial”.⁵³

⁵² Ibidem 435

⁵³ Ibidem 438

Como un avance importante, los programas éticos también incluyen modelos para la toma de decisiones ética; aprender estos modelos ayudará a los directivos a actuar de manera autónoma y seguir pensando por cuenta propia cuando tienen que tomar una decisión difícil.

En algunas compañías también se les enseña a los directivos las etapas del desarrollo moral, lo cual ayuda a brindarles un alto nivel ético en la toma de decisiones; esta capacitación ha sido un catalizador importante para el establecimiento del comportamiento ético y la integridad como los componentes críticos de la competitividad estratégica.

2.1.7.4 LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

La necesidad de cambio dentro de las organizaciones y la exigencia de líderes que puedan dirigir con éxito el cambio, continúa en aumento; el estilo de liderazgo de los altos ejecutivos marca la pauta de cuán efectivas serán la adaptación e innovación continuas organizacionales.

“Un estilo, conocido como *liderazgo transformacional*, es el más adecuado para producir el cambio; los líderes de alto nivel que utilizan este estilo mejoran la innovación organizacional en forma directa, mediante la creación de una percepción de apremio, e indirectamente, mediante la creación de un entorno que promueva la exploración, la experimentación, la toma de riesgos y la transmisión de ideas.”⁵⁴

El cambio exitoso puede suceder sólo cuando los empleados están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesaria para lograr nuevas metas, así como para resistir la tensión y las dificultades posibles; una visión comunicada con claridad que manifieste la flexibilidad y la apertura a nuevas ideas, los métodos y los estilos,

⁵⁴ Ibidem 425

marcan la etapa de una organización orientada al cambio y ayuda a los empleados a manejar el caos y el nerviosismo asociados con el cambio.

Los líderes también establecen un compromiso en toda la organización al conducir a los empleados a través de las tres etapas del proceso de compromiso del cambio; en la primera etapa, preparación, los empleados escuchan acerca del cambio a través de memorandos, en juntas, con discursos o en contacto con el personal y se dan cuenta de que éste afectará directamente su trabajo.

En la segunda etapa, aceptación, los líderes deben ayudar a los empleados a desarrollar una comprensión del impacto total del cambio y de los resultados positivos de realizarlo, la decisión para implementarlo ya está tomada.

En la tercera etapa, el verdadero proceso de compromiso comienza. La etapa de compromiso implica los pasos para la instalación e institucionalización.

“La instalación es un proceso experimental para el cambio, el cual ofrece a los líderes una oportunidad de analizar los problemas y las preocupaciones de los empleados y establecer un compromiso para la acción.”⁵⁵

En la etapa final institucionalización, los empleados ven el cambio no como algo nuevo, sino como algo normal y una parte integral de las operaciones organizacionales.

Barreras para el cambio

El liderazgo visionario es crucial para el cambio; sin embargo, los líderes deben esperar encontrar resistencia a medida que intentan llevar la organización a través

⁵⁵ Ibidem 425

de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio; es natural para la gente resistirse al cambio, y existen muchas barreras para el cambio a nivel individual y organizacional.

1. Enfoque excesivo en los costos. La dirección puede tener la mentalidad de que los costos son indispensables y quizá no puedan apreciar la importancia de un cambio que no esté enfocado en los costos; por ejemplo, un cambio para incrementar la motivación o la satisfacción del cliente.

2. No percibir los beneficios. Cualquier cambio importante producirá tanto lecciones negativas como positivas; la educación puede ser necesaria para ayudar a los directivos y a los empleados a percibir más aspectos positivos que negativos.

3. Falta de coordinación y cooperación. “Con mucha frecuencia, la fragmentación organizacional y el conflicto son resultado de la falta de coordinación para la implementación del cambio.”⁵⁶

4. Rechazo a la incertidumbre. A nivel individual, muchos empleados temen la incertidumbre asociada con el cambio; la comunicación constante es necesaria de manera que los empleados sepan lo que está sucediendo y entender cómo se verá afectado su trabajo.

5. Miedo a la pérdida. Los directivos y los empleados pueden temer a la pérdida de poder o estatus, o incluso de sus empleos; en estos casos, “la implementación debe ser cuidadosa y paulatina, y todos los empleados deben participar con tanto cuidado como sea posible en el proceso de cambio.”⁵⁷

⁵⁶ *Ibidem* 426

⁵⁷ *Ibidem* 426

La implementación del cambio puede ser difícil. Es necesario un liderazgo fuerte para guiar a los empleados a través de la turbulencia y de la incertidumbre y construir un compromiso en toda la organización con el cambio.

Técnicas de implementación

Los líderes de alto nivel articulan la visión y marcan la pauta, pero los gerentes y los empleados de toda la organización son quienes participan en el proceso del cambio.

1. Establecer un carácter de urgencia para el cambio. Una vez que los directivos identifican una verdadera necesidad de cambio, necesitan distender la resistencia mediante la creación de una percepción de la necesidad urgente del cambio. Las crisis organizacionales pueden ayudar a movilizar a los empleados y a que estén dispuestos a invertir el tiempo y energía necesarios para adoptar las nuevas técnicas o procedimientos.
2. Establecer una coalición que guíe el cambio. “Los administradores del cambio deben construir una coalición de personas de toda la organización que tengan el poder suficiente e influencia para guiar el proceso de cambio.”⁵⁸
3. Para que la implementación sea exitosa, es necesario un compromiso compartido con la necesidad y las posibilidades. El apoyo de los altos directivos es crucial, para cualquier proyecto importante, y la falta de apoyo de la misma es una de las causas más frecuentes del fracaso de la implementación. Para cambios más pequeños, es importante el apoyo de gerentes influyentes en los departamentos afectados.
4. Crear una visión y estrategia para el cambio. Centrarse en formular y articular una visión y una estrategia que guiará el proceso de cambio. Incluso para un

⁵⁸ *Ibidem* 427

cambio pequeño, una visión de cómo puede mejorarse el futuro y de los planes para llegar ahí son motivaciones importantes para la transformación.

5. Encontrar una idea que se ajuste a la necesidad. Encontrar una idea correcta muchas veces supone algunos procedimientos de búsqueda: hablar con otros directivos, asignar una fuerza de tarea para investigar el problema, enviar una solicitud a los proveedores, o pedir a la gente creativa de la organización que desarrolle una solución. Esta es una buena oportunidad para alentar a los participados a, debido a que ellos necesitan libertad de pensar y explorar nuevas opciones.
6. Desarrollar planes para superar la resistencia al cambio. Muchas buenas ideas nunca son utilizadas debido a que los directivos no anticipan o no se preparan para la resistencia al cambio de parte de los consumidores, empleados y otros directivos. Para incrementar la posibilidad de implementación exitosa, la dirección debe reconocer el conflicto, las amenazas y las pérdidas potenciales percibidas por los empleados.

Los directivos pueden utilizar varias estrategias para superar los problemas de resistencia:

- ❖ “Coordinación con las necesidades y metas de los usuarios: asegurarse que el cambio satisfaga una necesidad real. Los empleados en el departamento de investigación y desarrollo con frecuencia tienen grandes ideas para resolver los problemas existentes. Esto sucede debido a que los iniciadores no consultan con los usuarios pretendidos. La resistencia puede ser frustrante para los directivos, pero cuando es moderada es buena para la organización.

- ❖ Comunicación y capacitación: la comunicación significa informar a los usuarios acerca de la necesidad de cambio, las consecuencias de cambio propuesto, y también implica impedir rumores, malos entendidos y resentimiento. La capacitación también es necesaria para ayudar a los empleados a entender y manejar su función en el proceso de cambio.
 - ❖ Un entorno que ofrece seguridad psicológica: significa que la gente tiene la confianza de que no será puesta en ridículo o rechazada por otras de la organización. La gente necesita sentirse segura y capaz de realizar los cambios que se les piden que hagan. El cambio requiere que la gente esté dispuesta a asumir riesgos y hacer las cosas de manera diferente.
 - ❖ Participación e implementación: la participación amplia y prematura en un cambio debe ser parte de la implementación. La participación da a los implicados la sensación de control sobre la actividad de cambio. La entienden mejor y se comprometen con la implementación exitosa.
 - ❖ Fuerza y coerción: como último recurso, los directivos pueden superar la resistencia través de amenazas a los empleados con la pérdida de promociones, empleos, despidos o transferencias. En la mayoría de los casos, este enfoque no es aconsejable debido a que genera en la gente rencor con los administradores del cambio y, por lo tanto, éste puede ser saboteado.”⁵⁹
7. Crear equipos de cambio. Los departamentos creativos independientes, los nuevos grupos de riesgo y los equipos con fines específicos o fuerza de tarea son formas de enfocar la energía tanto en la creación como en la implementación. Un departamento separado tiene la libertad de crear una

⁵⁹ *Ibidem* 427-428

nueva tecnología que se ajuste a una necesidad preliminar. Una fuerza de tarea puede crearse para cerciorarse de que la implementación se cumpla; ésta puede ser responsable de la comunicación, participación de los usuarios, capacitación y otras actividades necesarias para el cambio.

8. Impulsar a los campeones de ideas. El campeón de ideas más efectivo es un campeón voluntario que esté profundamente comprometido con una nueva idea. Éste revisa que todas las actividades técnicas sean correctas y completas.

2.2 DESEMPEÑO

“Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.”⁶⁰

El desempeño como concepto no solamente incluye la producción de ciertas unidades tangibles, sino también resultados no tangibles; algunos resultados no tangibles pueden ser la supervisión efectiva de otros, el pensar de forma creativa, inventar nuevos productos, resolver un conflicto, vender un bien o un servicio, entre otros.

“Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.”⁶¹

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del

⁶⁰ <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>

⁶¹ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

trabajador y supervisión de cada persona; así como la percepción que se tenga del puesto que se desempeña. De muchas maneras, un desempeño efectivo por parte de los empleados es el criterio fundamental sobre el cual debe evaluarse la efectividad gerencial.

2.2.1 PRINCIPIOS ADOPTADOS DE LA FILOSOFÍA DE ALTO DESEMPEÑO

- ❖ El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos: es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante, llevado a cabo cotidianamente en todos los sentidos de la vida.
- ❖ El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana: “constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante y paulatina.”⁶² Cada avance significativo debe ser reconocido y festejado. El mejoramiento permanente se refiere no sólo a los procesos, tecnología, servicios, sino principalmente a las personas.
- ❖ “La evaluación de la actuación constituye una de las piedras angulares del logro de alto desempeño: para evaluar es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño.”
- ❖ Más vale prevenir que remediar: implica una actitud positiva en vez de una reactiva. La creencia de que el futuro puede ser diseñado, hasta cierto punto, por el ser humano.

- ❖ El alto desempeño es una tarea de equipo: cada persona, departamento e institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño. Todos los miembros de la organización empezando por los directivos, deberán estar comprometidos si se desea alcanzar seriamente el alto desempeño.

⁶² Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, 6ta edición, Trillas, 2002, P. 310

2.2.2 EL PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO DE LOS LÍDERES

En muchos seminarios y reuniones con trabajadores y ejecutivos de diversas empresas, tanto en el ámbito nacional como el internacional, se formularon ciertos cuestionamientos sobre si habían conocido algunas personas merecedoras del calificativo de líder y qué comportamientos observables se presenciaron de esos líderes. De estas dudas se obtuvo una lista de competencias de los líderes, las cuales se catalogaron bajo los siguientes rubros:

- ❖ “Aspectos gerenciales: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.
- ❖ Trabajo en equipo: compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto de personal como del funcionamiento de la organización.
- ❖ Relaciones interpersonales: sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.
- ❖ Comunicación: expresión verbal fluida y clara tanto como individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.

- ❖ Énfasis en la misión: enfoque a largo plazo, aspectos globales de las situaciones relativas a futuro de la organización, perseverancia para dirigirse a la misión a pesar de los obstáculos.
- ❖ Motivación a los asociados o colaboradores: fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.

- ❖ Compromiso con la calidad y competitividad: orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidad e integridad.
- ❖ Solución de problemas: recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de soluciones innovadoras para los problemas.”⁶³

Respecto a otros puntos de vista, el perfil de alto desempeño del líder descrito antes no obtendrá los máximos resultados en todos los casos sino sólo bajo ciertas situaciones.

2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo; toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.”⁶⁴

El interés en particular no está en el desempeño en general, sino específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa; varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él; uno de esos es el liderazgo; a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará.

⁶³ ibídem 312

⁶⁴ Dessler Gary, Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, Pearson, 2011, P. 222

“El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.”⁶⁵

2.2.3.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Muchas empresas hoy en día creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan un currículum excelente o cuenten con las habilidades requeridas para puesto que van a desempeñar.. Sin embargo, es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

La gran importancia para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa.

⁶⁵ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

“Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los empleados.

1. Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones o incremento de salario.
2. La evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.
3. Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.”⁶⁶

“Herrera (2011) expresa que es importante que todo individuo conozca la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde esté prestando sus servicios, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando, podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva. Se abordara el tema del trabajo docente, su misión, visión, sus motivaciones y las diferentes funciones, que desempeña.”⁶⁷

2.2.3.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor, y otras sin duda en contra; sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica sus efectos.

⁶⁶ Dessler Gary, Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, Pearson, 2011, P. 227

⁶⁷<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/estrategias-de-compensacion-laboral-para-mejorar-el-desempeno.htm>

Es preciso encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado; si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo; debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- ❖ Adecuación del individuo al puesto
- ❖ Capacitación
- ❖ Promoción
- ❖ Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- ❖ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ❖ Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado
- ❖ Estímulo para una mayor productividad

2.2.3.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo; los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

“Para el gerente como administrador de personas

- ❖ Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación, y sobre todo, contar con un sistema de mediación capaz de neutralizar la subjetividad.

- ❖ Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- ❖ Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Para la persona

- ❖ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ❖ Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- ❖ Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.
- ❖ Hacer una autoevaluación en cuanto y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- ❖ Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- ❖ Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.”⁶⁸

2.2.3.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos humanos*, 5ta edición, McGraw-Hill, 2000, P. 210

Método de escala de puntuación gráfica

Menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y luego suma las puntuaciones para todas las características.

Método de calificación alterna

En este método se clasifica a los trabajadores de mejor a peor en una o más características. Es de las más populares porque resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores.

Método de comparación por pares

Con este método cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica. “Se usa una gráfica que muestra todos los posibles pares de trabajadores para cada rasgo. Entonces para cada rasgo, del supervisor indica (con un signo de más o menos) quién es el mejor empleado del par. A continuación se suma el número de veces que un empleado califica como el mejor.”⁶⁹

Método de distribución forzada

En este método el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo e categorías de desempeño.

“Aunque se usa con mucha frecuencia, algunos rechazan las evaluaciones por distribución forzada. Una encuesta descubrió que 77% de los trabajadores que

⁶⁹ Dessler, Gary, Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, Pearson, 2011, P. 233

respondieron estuvieron al menos “poco satisfechos” con la clasificación forzada; mientras que el restante 23% estuvieron insatisfechos con ella. Las quejas más grandes fueron: 44% indicó que cree que daña la moral, y 47% manifestó que crea desigualdades al interior de los departamentos ya que “los equipos de alto desempeño deben cortar al 10% de sus trabajadores; en tanto que a los equipos de alto desempeño todavía se les permite conservar al 90% de los suyos. Algunos investigadores se refieren duramente a la clasificación forzada como en enfoque de “rank and yank” (clasifica y elimina) de las evaluaciones.”⁷⁰

Método del incidente crítico

“Implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados.”⁷¹

Con frecuencia las empresas utilizan este método para complementar un método de evaluación o clasificación. Esto ayuda a garantizar que el supervisor atienda la evaluación del subalterno durante todo el año, ya que los incidentes deben acumularse y, por lo tanto, la calificación no sólo refleja el desempeño más reciente del trabajador. Mantener una lista actualizada de este método también suministra ejemplos concretos acerca de qué pueden hacer específicamente los subalternos para eliminar cualquier deficiencia de desempeño y ofrecer oportunidades para realizar si se requiere las correcciones necesarias a medados del año.

Método de administración por objetivos

⁷⁰ Ibidem P. 234

⁷¹ Ibidem P.235

El método de administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas a cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas.

“El termino APO usualmente se refiere a un programa de establecimiento de metas y evaluación de toda la organización, que consiste en 6 pasos:

1. *Establecer las metas de la organización:* fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. *Fijar metas por departamento:* los jefes del departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. *Analizar las metas por departamento:* los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales.
4. *Definir los resultados esperados:* los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. *Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados.* Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. *Dar retroalimentación:* los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados.”⁷²

⁷² Ibidem P. 237

2.2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno.”⁷³

“La evaluación del desempeño 360 es el método que proporciona retroalimentación, además de proporcionar a los empleados una visión más clara y precisa sobre su desempeño, todo esto con la información que se obtiene de todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.”⁷⁴

La evaluación 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración de desempeño, ya que procura la satisfacción de necesidades y expectativas de las personas.

La información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos o externos. Principalmente se realiza para fines de desarrollo en lugar de aumentos salariales o promoción. Consiste en un formulario / cuestionario de carácter anónimo en el que el que un grupo de personas valora a otra en una serie de factores. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

⁷³ Alles, Martha Alicia, *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Ediciones Galicia, 2002, P.142

⁷⁴ Bohlander, G.W, Snell, S. *Administración de recursos humanos*, 14 edición, Cenage Learning, 2008, P. 145

2.2.4.1 EL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN 360° EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.

La evaluación 360 es una herramienta para el desarrollo del personal. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como el personal que lo integra; por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

La herramienta 360 propone la autoevaluación; en esta, muchas personas se sobrecalifican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto; por ello, analizar la mirada de los pares o compañeros y los subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis; la persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida; a continuación realizar un trabajo personal de reflexión para luego encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera.

“¿Cómo es el *feedback* habitual en cualquier evaluación de desempeño? La relación del empleado con su jefe directo. A esto se le denomina *feedback* tradicional.

¿Para qué sirve?

La evaluación 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizado por las organizaciones modernas. Los principales usos que se le da son los siguientes:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias

- Diseñar programas de desarrollo⁷⁵

La evaluación 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, personas externas, entre otros.

El propósito de su aplicación es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar al jefe la información necesaria para tomar decisiones a futuro.

2.2.4.2 FORMAS DE DIRIGIR LAS EVALUACIONES 360°

Un aspecto muy importante es la elección de los evaluadores; estos siempre serán seleccionados por el evaluado; el hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez.

Para la tranquilidad de todos se debe subrayar la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluados que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de los mismos.

Las personas que participan como evaluadores deben ser aquellas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción, de este modo se podrán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por el evaluador; estos

⁷⁵ Alles, Martha Alicia, *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Ediciones Galicia, 2002, P.142

evaluadores deberán incluir al superior inmediato, compañeros del mismo grupo de trabajo, jefe y colegas de otros departamentos.

Los evaluadores serán notificados que participarán en el proceso de evaluación de determinada persona y se les dará el formato en papel o vía electrónica; antes de calificar los evaluadores deberán recibir la orientación para saber cómo se llevará el proceso y cuál es el objetivo.

Una vez llenados los formatos de evaluación, los evaluadores lo regresarán a la persona que se les indique para que los tabule, la cual tiene que ser un elemento neutral dentro de este proceso.

2.2.4.3 PROCESAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA DE LA EVALUACIÓN 360°

Informe de la evaluación

Este informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual el contenido y presentación debe transmitir conceptos de manera clara.

Feedback o devolución de los evaluados

“Una adecuada comunicación en una reunión grupal puede incitar a cada participante a compartir la información con otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender sus feedback y crear planes de acción.”⁷⁶

El esquema persona-persona puede ser muy productivo, focalizado y eficaz para mejorar el desempeño individual.

⁷⁶ Ibidem P.160

Seguimiento con los evaluados

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento del proceso en el que los jefes y subordinados deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus empleados. Se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados, ideas y sugerencias para su autodesarrollo y mejorar de desempeño en aquellas áreas que lo requieran.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

Petróleos Mexicanos es la mayor empresa de México, el mayor contribuyente fiscal del país, así como una de las empresas más grandes de América Latina; es de las pocas empresas petroleras del mundo que desarrolla toda la cadena productiva de la industria, desde la exploración, hasta la distribución y comercialización de productos finales, incluyendo la petroquímica.

La investigación realizada se llevó a cabo en el departamento de Seguridad Industrial y protección ambiental de las oficinas de PEMEX Exploración y Producción en Boca del Río, Veracruz. El cual se encarga de fortalecer la seguridad y protección ambiental en la cultura organizacional de la unidad de perforación y mantenimiento de pozos, para alcanzar niveles competitivos internacionales. Consolidar la operación segura y limpia en la unidad, para fortalecer la armonía de sus actividades y el medio ambiente.

Funciones generales del departamento de Seguridad y Protección Ambiental

- ❖ Dar seguimiento y corrección de anomalías detectadas en las operaciones de la UPMP.

- ❖ Asegurar el cumplimiento del SIASPA al interior de la UMP.
- ❖ Participar en programas de actualizaciones de planes de atención a emergencias regionales.
- ❖ Integrar y validar programas para la evaluación y prevención de riesgos al proceso, factor humano y el ambiente.
- ❖ Integrar requisito para la gestión legal, en materia de SIPA.
- ❖ Analizar, documentar y difundir las experiencias operacionales.
- ❖ Implementar programas de difusión y campañas de SIPA
- ❖ Coordinar y ejecutar programas de la Comisión de Seguridad e Higiene.
- ❖ Definir planes y programas de inspecciones y seguimiento internos
- ❖ Participar en programas de auditorías y seguimiento de SIPA.
- ❖ Elaborar programas de difusión normativa de seguridad industrial y protección ambiental.
- ❖ Coordinar la ejecución de planes de mejora de protección ambiental y desarrollo sustentable.
- ❖ Evaluar los planes, programas de perforación en materia SIPA.
- ❖ Evaluar el desempeño de perforación de SIPA.

Funciones específicas del departamento de Seguridad y Protección Ambiental

- ❖ Identificación y evaluación de riesgos.
- ❖ Evaluación de planes y programas de evaluación de riesgos.
- ❖ Desarrollo de los planes y programas prevención de riesgos.
- ❖ Evaluación de la prevención de riesgos.
- ❖ Desarrollo de las verificaciones y seguimientos de SIPA.
- ❖ Evaluación de desempeño de SIPA.
- ❖ Implementación de planes de mejora y desarrollo sustentable
- ❖ Evaluación de planes de mejora y desarrollo sustentable.

Funciones del Subgerente del departamento de Seguridad y Protección

Ambiental

- ❖ Definición de planes y programas de evaluación y prevención de riesgos en los procesos.
- ❖ Definición de planes y programas para la evaluación y prevención de riesgos del factor humano.
- ❖ Definición de planes y programas para la evaluación y prevención de riesgos del ambiente.
- ❖ Determinación y gestión de recursos de la evaluación y prevención de riesgos.
- ❖ Evaluación presupuestal para la evaluación y prevención de riesgos.

Funciones de los empleados del departamento de Seguridad y Protección

Ambiental

- ❖ Ejecución de programas para la evaluación de riesgos al proceso y factor humano.
- ❖ Ejecución de programas para la evaluación de riesgos ambientales.
- ❖ Ejecución de planes y programas de prevención de riesgos al proceso y al factor humano.
- ❖ Ejecución de planes y programas de prevención de riesgos ambientales.
- ❖ Ejecución de programas de verificación, inspecciones y seguimientos en SIPAC.
- ❖ Ejecución de planes de desarrollo sustentable.

Para la investigación fue necesario aplicar 6 encuestas; una al Jefe, una al subordinado, y 4 a los empleados del departamento de Seguridad Industrial, protección y calidad. A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación realizada.

3.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS.

INSTRUMENTO PARA LOS EMPLEADOS

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

A. Solo cuando hay crisis	B. Una vez al mes	C. Una vez a la semana	TOTAL
0	3	1	4
0%	75%	25%	100%

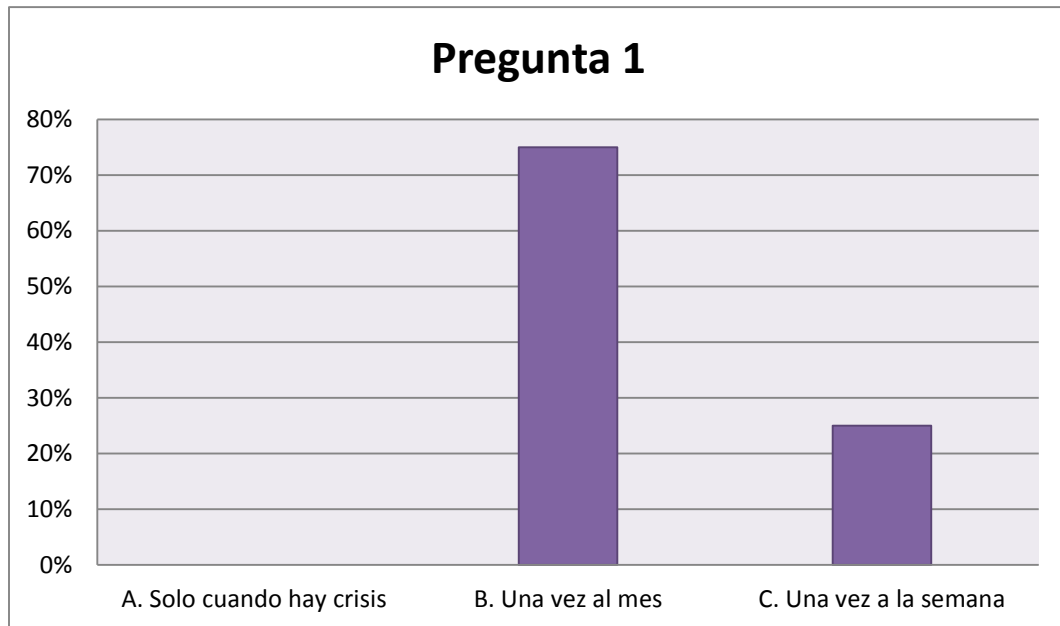


FIGURA 10. Tiempo de evaluación del jefe

Respecto a los empleados encuestados nos dice la gráfica que el 75% de los empleados los evalúa su jefe una vez al mes para conocer su satisfacción en lo que están realizando y el 25% respondió que los evalúan una vez a la semana.

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

A. Le da igual, muestra indiferencia	B. Agradable, sólo nos alienta	C. Excelente, demuestra gran apoyo	TOTAL
3	1	0	4
75%	25%	0%	100%

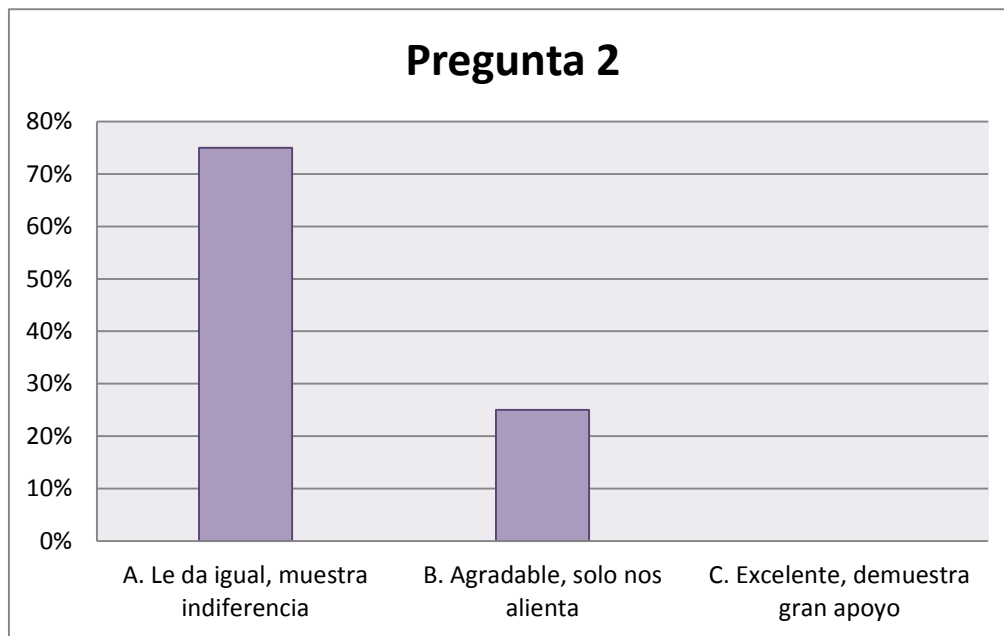


FIGURA 11. Comportamiento del jefe

En cuanto al comportamiento que demuestran los jefes con sus empleados la gráfica muestra que el 75% de los empleados dice que al jefe la da igual, muestra indiferencia; es decir, no les importa mucho lo que hagan mientras realicen sus tareas en tiempo y forma y el 25% piensa que es agradable y los alienta.

Pregunta 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	TOTAL
1	2	1	4
25%	50%	25%	100%

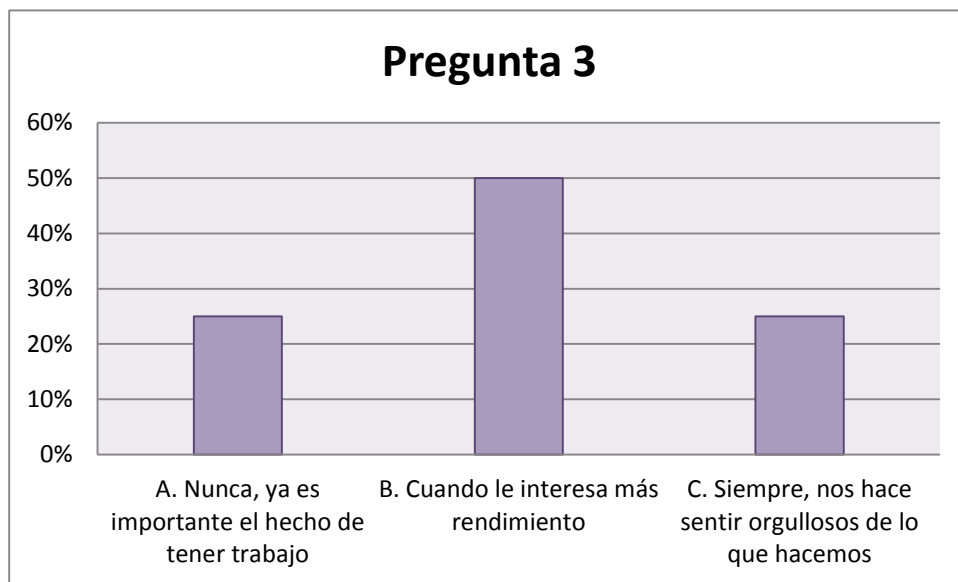


FIGURA 12. Frecuencia de importancia de trabajo

El 25% de los empleados dice que el jefe nunca les hace saber la importancia de su trabajo, ya que solo por el hecho de que trabajen en la empresa deben sentirse importantes. La mayoría el 50% dice que nada más cuando le interesa que tengan un mayor rendimiento les demuestra que es importante que cumplan su trabajo y por último un 25% dice que siempre los hace sentir orgullosos de lo que hacen, no solo cuando necesita algo.

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

A. Nunca, solo le importa él	B. Depende la situación de trabajo	C. Siempre, pues nos da confianza y ejemplos	TOTAL
1	2	1	4
25%	50%	25%	100%

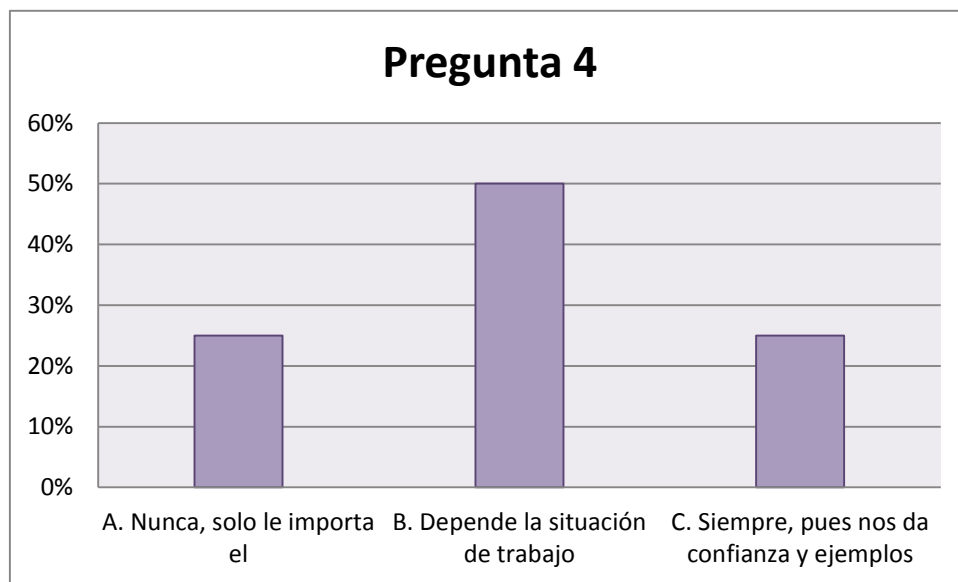


FIGURA 13. Confiabilidad del jefe

Respecto a la confiabilidad que demuestra el jefe con sus empleados, el 25% dice que nunca se manifiesta confiable ya que solo le importa él, mientras que en su mayoría el 50% dice que depende de la situación de trabajo, puede mostrarse más o menos confiable y el 25% dice que siempre, ya que les da confianza y les muestra ejemplos.

Pregunta 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	TOTAL
0	3	1	4
0%	75%	25%	100%

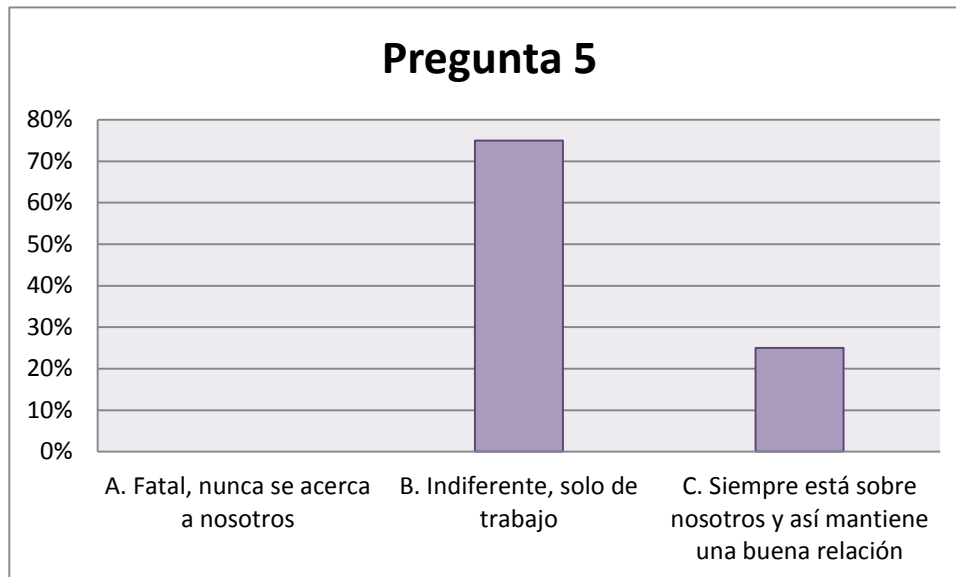


FIGURA 14. Relación con el superior

La relación que llevan los empleados con su jefe nos dice que el 75% en su mayoría, él se muestra indiferente, tan solo es una relación de trabajo ya que no lo interesa mantener una amistad y el 25% dice que siempre está sobre ellos y mantienen una buena relación.

Pregunta 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	TOTAL
0	3	1	4
0%	75%	25%	100%



FIGURA 15. Frecuencia de supervisión del jefe

La mayoría el 75% dice que si jefe solo los supervisa a veces, cuando realizan tareas delicadas, que requieren que esté al tanto si están cumpliendo con eficiencia su labor y el 25% dice que muy poco, ya que confía en sus capacidades, lo que es algo bueno por un lado ya que les deja a saber que son capaces de lograr el objetivo.

Pregunta 7. ¿Recurre 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	TOTAL
2	1	1	4
50%	25%	25%	100%

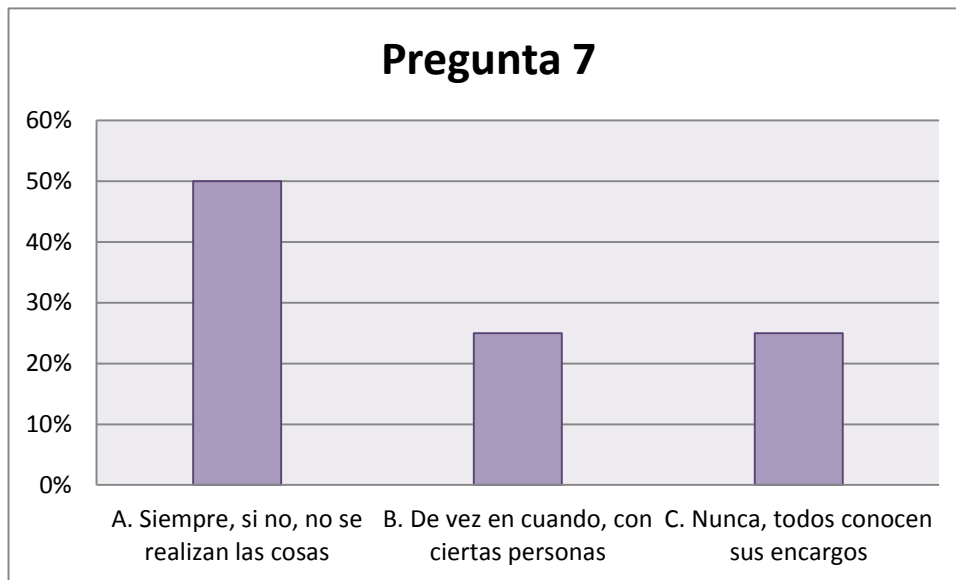


FIGURA 16. Frecuencia de usar autoridad y poder

El 50% de los empleados dice que el jefe siempre recurre a su autoridad y poder sobre ellos, ya que si no, no se realizan las cosas, el 25% dice que de vez en cuando, con ciertas personas, no con todos los empleados es necesario y el otro 25% dice que nunca, ya que todos conocen sus encargos y tareas que deben hacer.

Pregunta 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	TOTAL
0	0	4	4
0%	0%	100%	100%

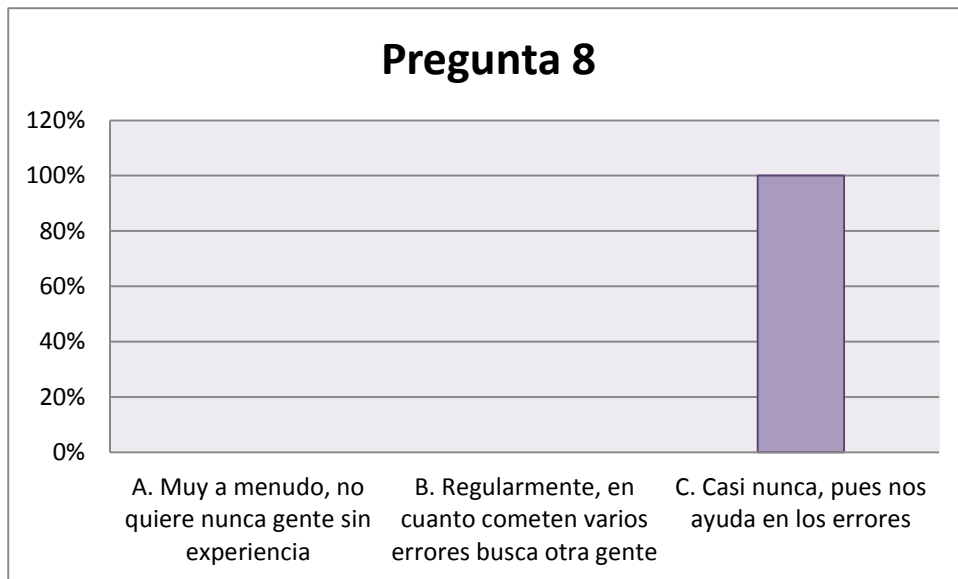


FIGURA 17. Frecuencia de cambio de personal

Todos los empleados dicen que casi nunca es necesario cambiar al personal, ya que reciben ayuda para corregir sus errores y porque debido a que PEMEX es una empresa muy grande, no es posible estar haciendo recorte o rotación de personal frecuentemente.

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

A. Nunca	B. A veces, si no hay riesgo alguno	C. Siempre	TOTAL
0	2	2	4
0%	50%	50%	100%

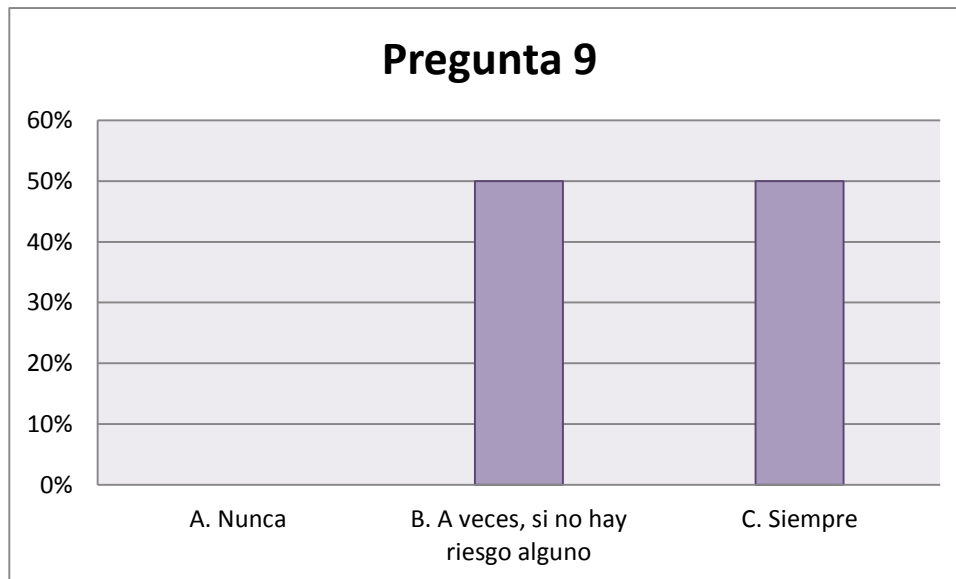


FIGURA 18. Oportunidad de hacer trabajo

La mitad el 50% de los empleados dice que su jefe a veces les da la oportunidad de demostrar lo que saben hacer mejor, siempre y cuando no haya algún riesgo y el otro 50% dice que siempre permite que demuestren sus capacidades en lo que mejor saben hacer.

Instrucciones para la Calificación subordinado

Parte 1. Preferencias de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

PREFERENCIAS DE ESTILOS

Situaciones

1.	A	C	B	D
2.	B	D	C	A
3.	D	A	B	C
4.	B	D	A	C
5.	D	C	B	A
6.	C	A	D	B
7.	D	B	C	A
8.	C	B	D	A
9.	A	D	C	B
10.	D	A	C	B
11.	A	C	D	B
12.	D	B	A	C

Estilos _____
Total de letras elegidas

S1	S2	S3	S4
5	3	2	2

Su calificación en esta Parte 1, indica sus preferencias en las elecciones de las conductas

- ❖ **Estilo 1:** DIRIGIR
- ❖ **Estilo 2:** PERSUADIR
- ❖ **Estilo 3:** PARTICIPAR
- ❖ **Estilo 4:** DELEGAR

El estilo de liderazgo en el que se basa el subordinado es DIRIGIR. El subordinado define las tareas y las supervisa, toma las decisiones y las comunica.

Instrucciones para la Calificación

Parte 2. Efectividad de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante.

Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume los círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el producto en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.

Ponga una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

ESTILO APROPIADO

Situaciones	1.	D	B	C	A	+24	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">Muy Efectivo</div> <div style="margin-bottom: 10px;">+18</div> <div style="margin-bottom: 10px;">+12</div> <div style="margin-bottom: 10px;">Efectivo</div> <div style="margin-bottom: 10px;">+6</div> <div style="margin-bottom: 10px;">0</div> <div style="margin-bottom: 10px;">Ni Efectivo</div> <div style="margin-bottom: 10px;">-6</div> <div style="margin-bottom: 10px;">Ni Inefectivo</div> <div style="margin-bottom: 10px;">-12</div> <div style="margin-bottom: 10px;">-18</div> <div style="margin-bottom: 10px;">-24</div> <div>Muy Inefectivo</div> </div>
	2.	B	C	D	A	+18	
	3.	C	B	A	D	+12	
	4.	B	D	A	C	+6	
	5.	A	B	D	C	+6	
	6.	C	B	A	D	0	
	7.	A	D	C	B	-6	
	8.	C	B	D	A	-6	
	9.	A	D	B	C	-12	
	10.	B	C	A	D	-18	
	11.	A	C	D	B	-18	
	12.	C	D	A	B	-24	

Suma de marcas por columna:	2	3	0	7
Multiplique por:	-2	-1	+1	+2
Resultado	-4	-3	0	14
Total (suma de las cuatro cifras)	7			

Su calificación de la Parte 2 mide el grado en que elige el estilo más apropiado para 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente para cada caso.

Se considera que es un líder poco efectivo.

Instrucciones para la Calificación Jefe

Parte 1. Preferencias de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

PREFERENCIAS DE ESTILOS

Situaciones

1.	A	C	B	D
2.	B	D	C	A
3.	D	A	B	C
4.	B	D	A	C
5.	D	C	B	A
6.	C	A	D	B
7.	D	B	C	A
8.	C	B	D	A
9.	A	D	C	B
10.	D	A	C	B
11.	A	C	D	B
12.	D	B	A	C

Estilos _____
Total de letras elegidas

S1	S2	S3	S4
3	6	3	0

Su calificación en esta Parte 1, indica sus preferencias en las elecciones de las conductas

- ❖ **Estilo 1:** DIRIGIR
- ❖ **Estilo 2:** PERSUADIR
- ❖ **Estilo 3:** PARTICIPAR
- ❖ **Estilo 4:** DELEGAR

El estilo de liderazgo en el que se basa el Jefe es PERSUADIR. El Jefe convence, escucha y anima a los empleados a realizar sus tareas correspondientes.

Instrucciones para la Calificación

Parte 2. Efectividad de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante.

Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume los círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el producto en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.

Ponga una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

ESTILO APROPIADO

Situaciones	1.	D	B	C	A	+24	
	2.	B	C	D	A	+18	
	3.	C	B	A	D	+12	
	4.	B	D	A	C	+6	
	5.	A	B	D	C	0	
	6.	C	B	A	D	-6	
	7.	A	D	C	B	-12	
	8.	C	B	D	A	-18	
	9.	A	D	B	C	-24	
	10.	B	C	A	D		
	11.	A	C	D	B		
	12.	C	D	A	B		

Suma de marcas por columna:	1	1	3	7
Multiplique por:	-2	-1	+1	+2
Resultado	-2	-1	3	14
Total (suma de las cuatro cifras)	14			

Su calificación de la Parte 2 mide el grado en que elige el estilo más apropiado para 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente para cada caso.

3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

El método de evaluación de desempeño elegido para aplicar al departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Boca del Río, Ver., es el de evaluación 360° ya que este método nos va a proporcionar una retroalimentación con una visión más clara y precisa sobre el desempeño del jefe, subordinado y empleados, ya que la información obtenida será desde todos los ángulos o puntos de vista.

Jefe

	autoeval.	subordinado	empleado 1	empleado 2	externo	promedio
COMUNICACIÓN	5	4	5	4	4	4.4
LIDERAZGO	4	4	3	4	3	3.6
MOTIVACIÓN	5	3	3	4	3	3.6
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	5	4	5	4	4.4
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	5	3	4	4
ACTITUD Y COLABORACIÓN	5	3	4	3	4	3.8
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	4	3	4	4	3.8
AMBIENTE DE TRABAJO	5	4	4	3	3	3.8
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	4	4	4.4
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	4	4	4	4	5	4.2
TOTALES	4.5	4	3.9	3.8	3.8	4
%	90	80	78	76	76	80

TABLA 1. Calificaciones de competencia

En esta tabla se muestra de manera amplia las calificaciones de todos los que evaluaron al jefe del departamento en las 10 diferentes competencias.

En la autoevaluación obtuvo un promedio de 4.5, lo que sería un 90%.

Entre el subordinado y el empleado 1 hay una mínima diferencia en el promedio y el empleado 2 y la persona externa el resultado es el mismo de 3.8 que es el 76%. Y su promedio final es de 4 lo que equivale al 80%.

Los puntos que debe mejorar de acuerdo a la tabla son en especial el liderazgo y motivación ya que son los más bajos en promedio; en tanto que los que tiene mayor desempeño es en comunicación, seguridad y en su capacidad personal con un promedio de 4.4.

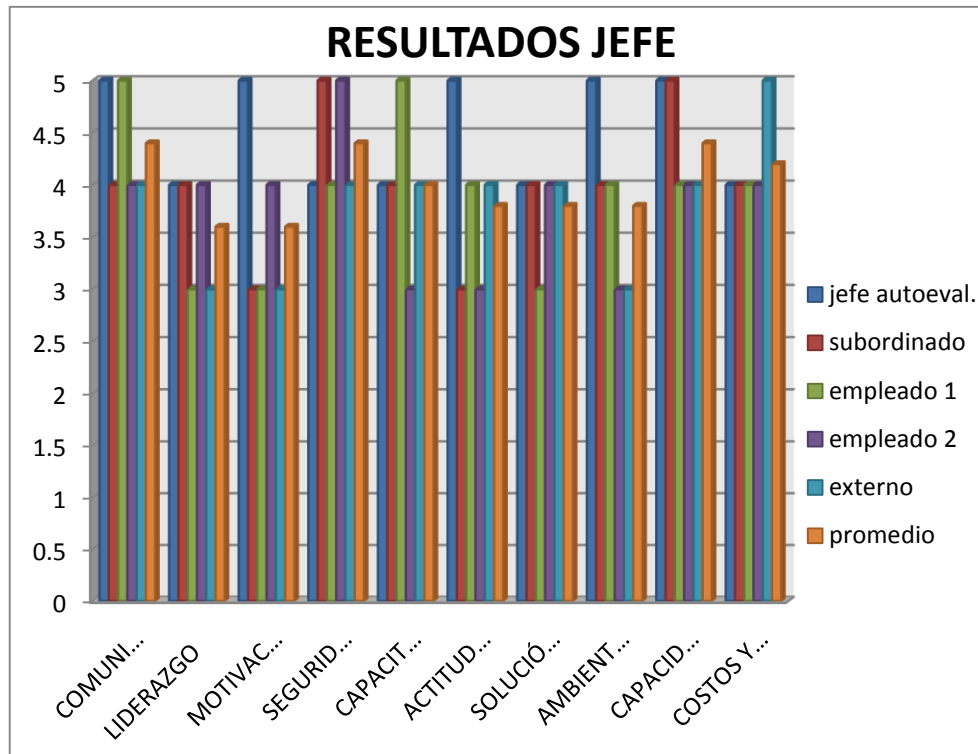
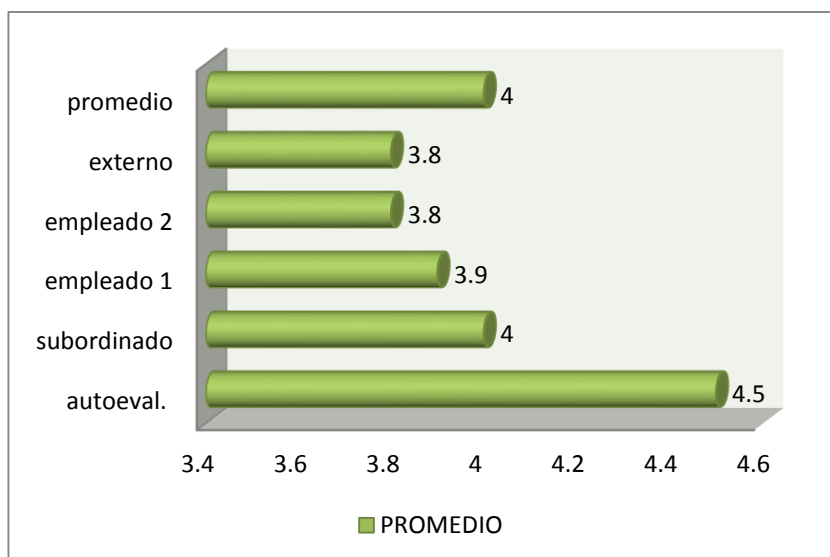


FIGURA 19. Gráfica de barras de las 10 competencias de acuerdo a la tabla anterior



RANGO	DESEMPEÑO
5	Muy bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy malo

FIGURA 20. Gráfica del promedio

En esta gráfica se observa la comparación del promedio final del jefe de acuerdo a las diferentes personas que lo evaluaron; el subordinado, los dos empleados y la persona externa lo consideran en un promedio mínimo abajo de 4, y su promedio final es de 4, por lo tanto no se observa mucha diferencia de opiniones en el desempeño del jefe; de acuerdo al medidor se considera que tiene en general un buen desempeño.

Subordinado

	autoeval.	jefe	Empleado 3	empleado 4	externo	promedio
COMUNICACIÓN	5	4	3	3	4	3.8
LIDERAZGO	4	3	2	2	3	2.8
MOTIVACIÓN	4	3	3	2	3	3
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	4	4	4	4
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	3	4	3	3.6
ACTITUD Y COLABORACIÓN	4	4	2	3	3	3.2
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	4	4	3	3	3.6
AMBIENTE DE TRABAJO	4	4	3	3	3	3.4
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	3	3	4	3.8
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	5	4	4	3	3	3.8
TOTALES	4.3	3.8	3.1	3	3.3	3.5
%	86	76	62	60	66	70

TABLA 2. Calificaciones por competencias

En la tabla se muestra los resultados de la evaluación del subordinado de acuerdo a las 10 competencias.

Tiene un promedio en su autoevaluación de 4.3 que es el 86%. Los empleados tanto como la persona externa muestran promedios que se mantienen en 3 y 3.3. Como promedio final tiene 3.5 equivalente al 70%.

Los puntos que debe mejorar su desempeño es sobre todo en liderazgo ya que es el más bajo con un promedio de 2.8; después le siguen la motivación con 3 y la actitud y colaboración del equipo de trabajo con 3.2.

Los puntos con más fortaleza que se observan son la comunicación, su capacidad personal y el buen manejo de resultados en costos y productividad con un promedio de 3.8.

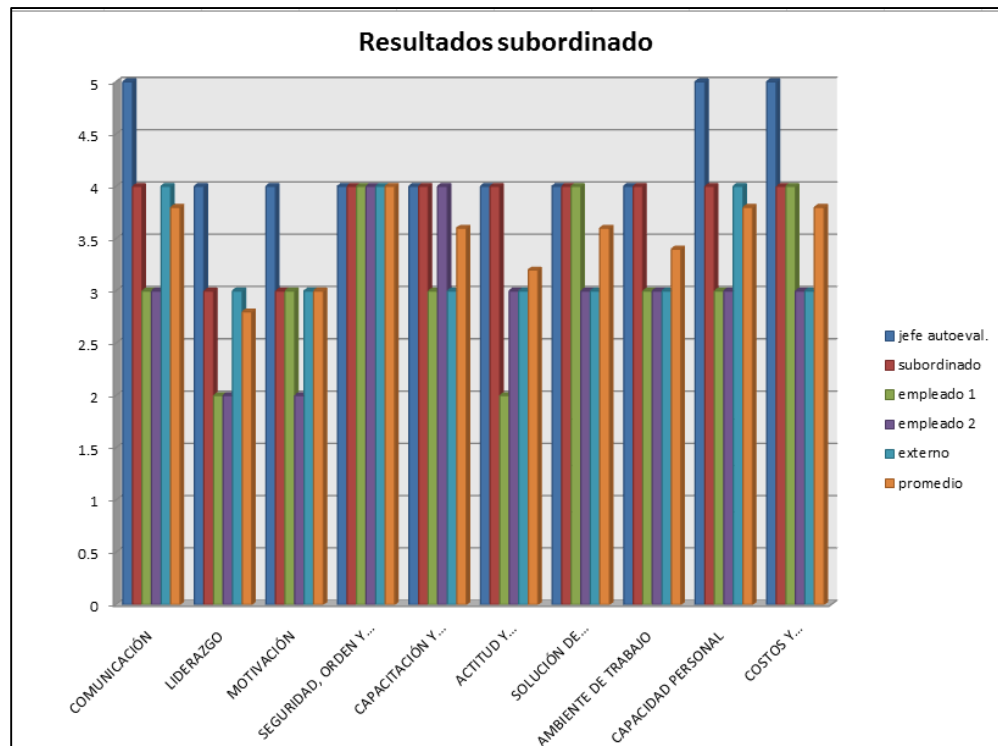
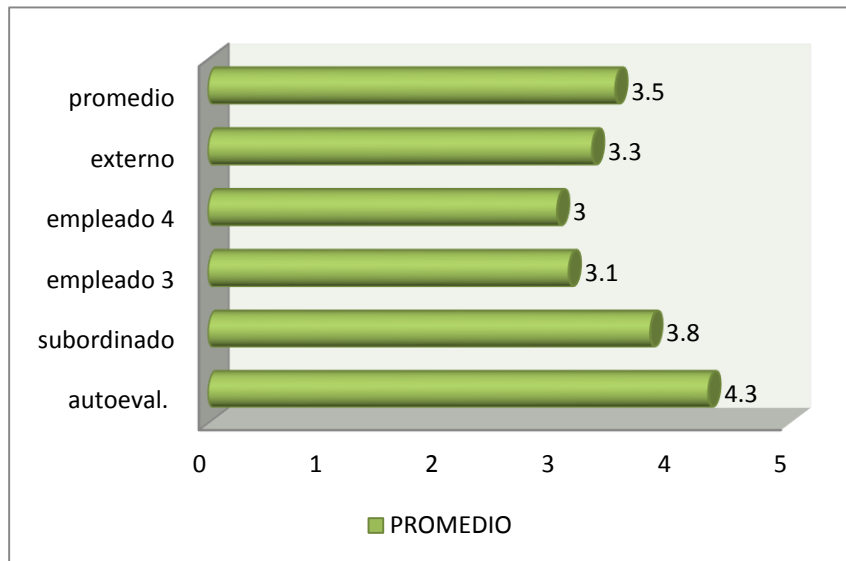


FIGURA 21. Gráfica de resultados del subordinado



RANGO	DESEMPEÑO
5	Muy bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy malo

FIGURA 22. Gráfica de Promedio de los resultados del subordinado

En la gráfica se observa la comparación del promedio final del subordinado de acuerdo a las diferentes personas que lo evaluaron.

La autoevaluación es la más alta con un promedio de 4.3, el considera cumplir con un buen desempeño. Sin embargo de acuerdo a los dos empleados que lo evaluaron y la persona externa lo mantienen en un promedio de 3 a 3.3, que es regular. Su promedio final es de 3.5 con un desempeño regular.

Empleado “1”

	autoeval.	Jefe	subordinado	compañero	externo	promedio
COMUNICACIÓN	4	4	4	3	4	3.8
LIDERAZGO	3	3	3	3	3	3
MOTIVACIÓN	4	4	3	3	4	3.6
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	4	4	4	4
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	3	3	4	3.6
ACTITUD Y COLABORACIÓN	4	4	3	3	4	3.6
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	2	3	4	3.2
AMBIENTE DE TRABAJO	4	4	4	4	4	4
CAPACIDAD PERSONAL	4	3	3	4	3	3.4
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	4	4	3	4	3	3.6
TOTALES	3.9	3.7	3.2	3.4	3.7	3.58
%	78	74	64	68	74	72

TABLA 3. Calificaciones por competencia empleado 1

En la tabla de muestra los resultados de la evaluación de uno de los empleados de acuerdo a las 10 competencias.

Su promedio en la autoevaluación es de 3.9 equivalente al 78%. El jefe y la persona externa lo consideran en un promedio de 3.7 y el subordinado y uno de sus compañeros de trabajo lo evaluaron con un promedio más bajo de 3.2 y 3.4.

Las competencias en las que debe mejorar son en liderazgo principalmente ya que cuenta con el promedio más bajo de 3; solución de problemas y en su capacidad personal, es decir, sus conocimientos y habilidades.

Las competencias en las que muestra mejor desempeño son seguridad, orden y limpieza; en el ambiente de trabajo ya que trabaja de manera tranquilo y confiable.

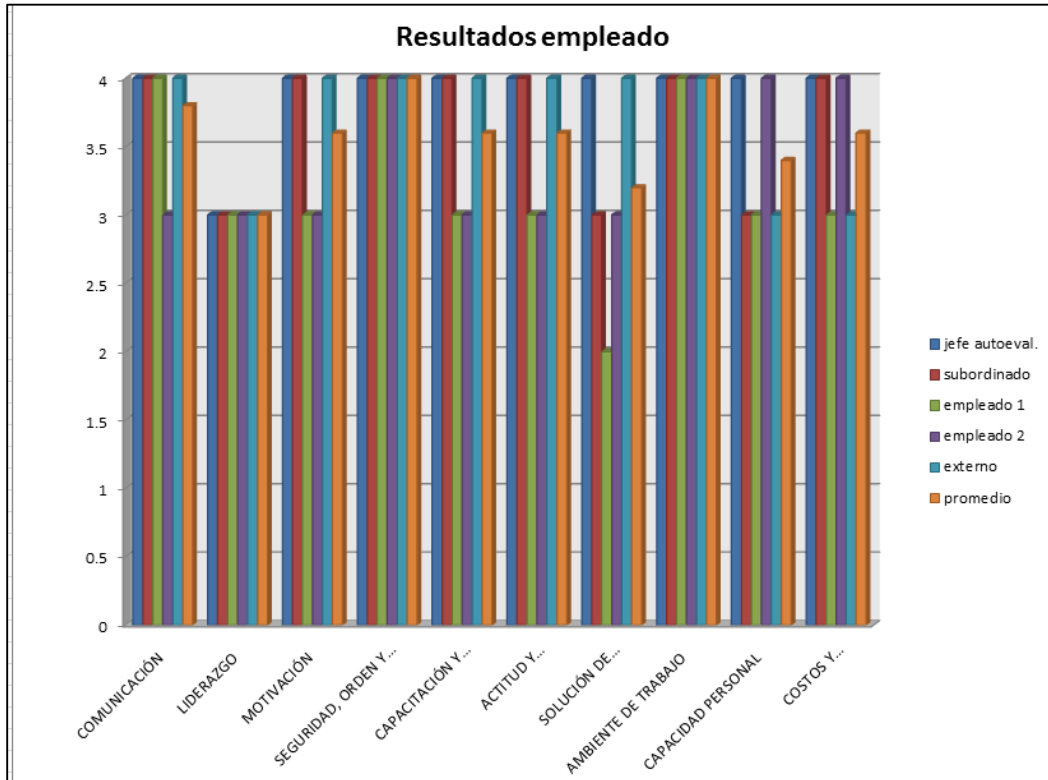
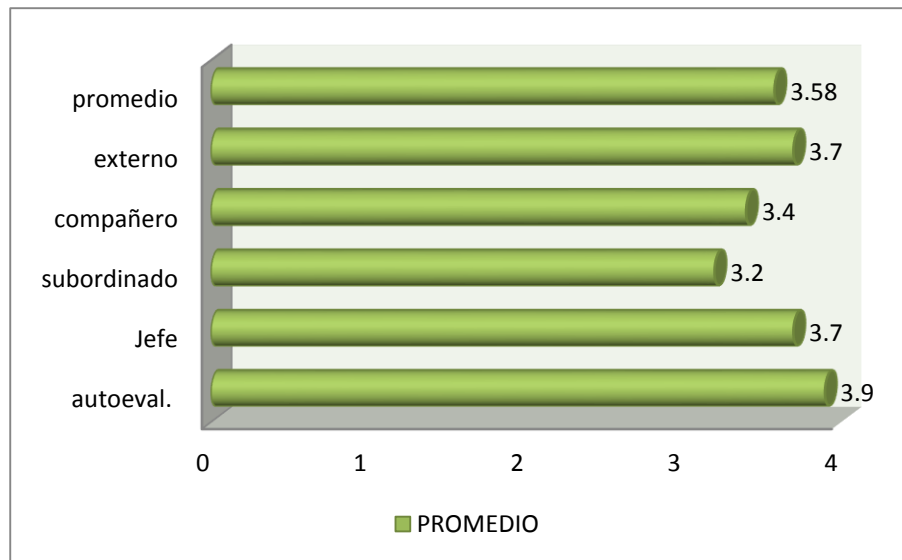


FIGURA 23. Gráfica de los resultados de empleados



RANGO	DESEMPEÑO
5	Muy bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy malo

FIGURA 24. Gráfica de los resultados de promedio de los empleados.

En la gráfica se observa la comparación del promedio final del empleado de acuerdo a las diferentes personas que lo evaluaron.

El subordinado lo evaluó con un promedio de 3.2 siendo éste el más bajo.

El jefe y la persona externa lo consideraron en 3.7.

Su promedio final es de 3.58 teniendo un desempeño regular.

Empleado “2”

	autoeval.	Jefe	subordinado	compañero	externo	promedio
COMUNICACIÓN	5	4	3	3	4	3.8
LIDERAZGO	4	4	3	3	3	3.4
MOTIVACIÓN	4	3	4	3	4	3.6
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	4	4	4	4.4
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	5	3	3	3.8
ACTITUD Y COLABORACIÓN	4	4	4	4	3	3.8
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	4	4	3.8
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	4	3	4	3.6
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	4	5	4	4.4
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	4	4	4	4	4	4
TOTALES	4.2	3.9	3.9	3.6	3.7	3.86
%	84	78	80	72	74	77

TABLA 4. Calificaciones por competencias empleado 2

En la tabla de muestra los resultados de la evaluación de uno de los empleados de acuerdo a las 10 competencias.

Su promedio en la autoevaluación es de 4.2 equivalente al 84%. Su promedio final es de 3.86 siendo el 77%.

Las competencias que muestra más debilidad en el desempeño son en liderazgo como la número uno con un promedio de 3.4, motivación con 3.6 ya que no es constante y en el ambiente de trabajo con el mismo promedio.

Las competencias que muestra mejor desempeño son seguridad, orden y limpieza, y su capacidad de habilidades, conocimientos y experiencia ambas con promedio de 4.4. También tiene promedio de 4 al tener buena conciencia de manejo de costo y productividad.

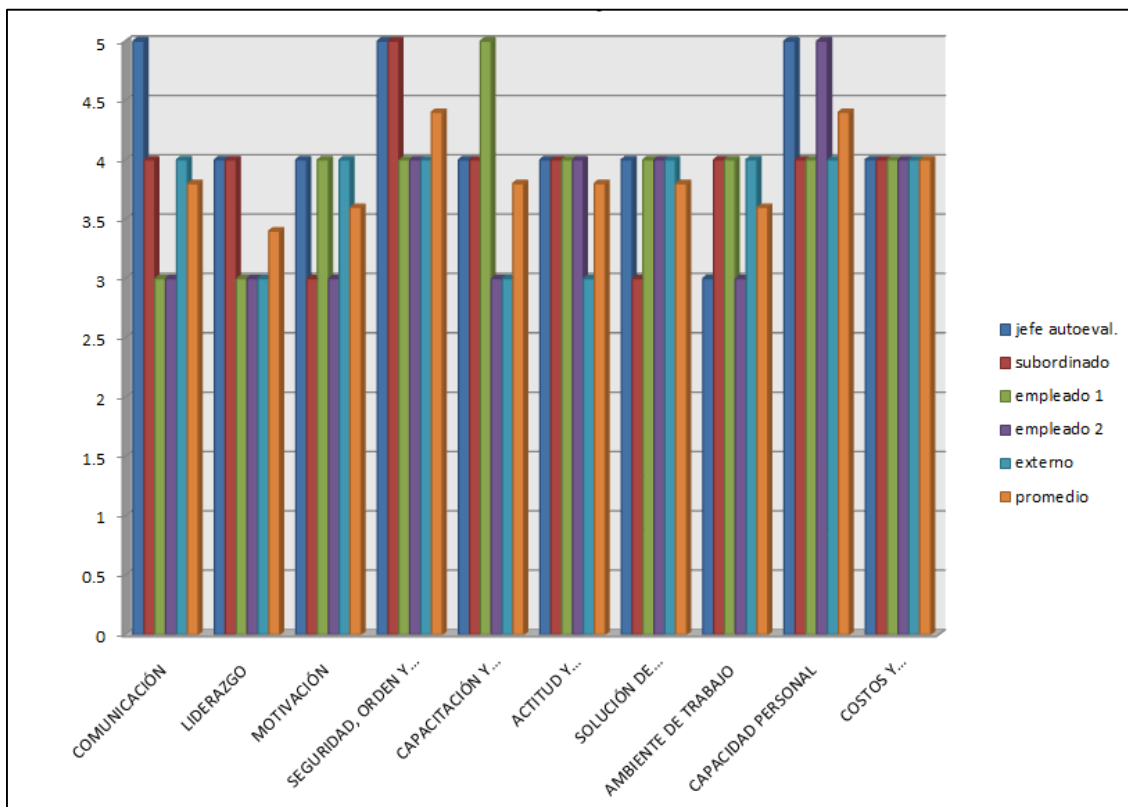
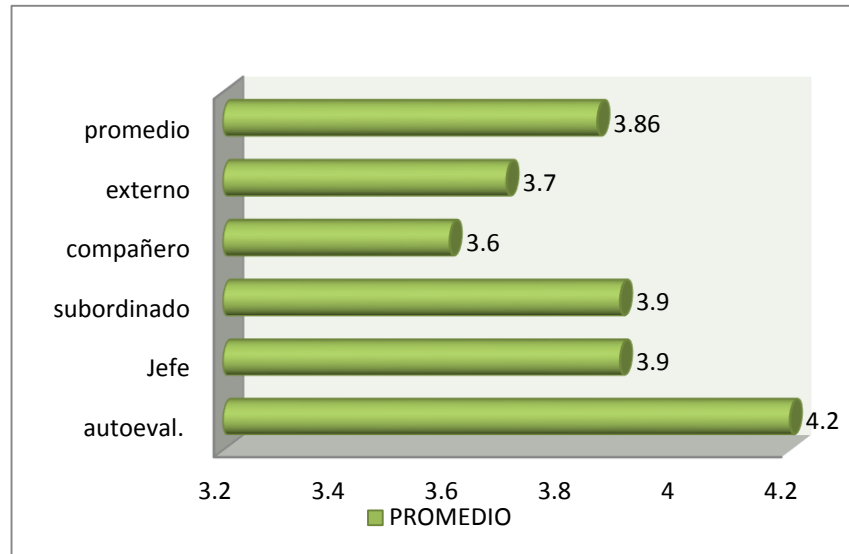


FIGURA 25. Gráfica de los resultados de empleado 2



RANGO	DESEMPEÑO
5	Muy bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy malo

FIGURA 26. Gráfica de los resultados de promedio del empleado Y

En la gráfica se observa la comparación del promedio final del empleado de acuerdo a las diferentes personas que lo evaluaron.

En la autoevaluación tiene un promedio de 4.2 por lo que considera que tiene un buen desempeño en el departamento.

El jefe y el subordinado lo evaluaron con 3.9 y su promedio final es de 3.86 por lo que no se muestra gran diferencia entre las opiniones y el resultado.

En general tiene un desempeño regular.

3.4 ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS

En este apartado se realiza un análisis general de los resultados de las encuestas aplicadas al jefe, subordinado y empleados, así como la evaluación del desempeño 360° que se realizó en el departamento de Seguridad y Protección Ambiental de PEMEX Exploración y Producción, Boca del Río, Ver.

En las encuestas aplicadas a los empleados se determina el comportamiento del jefe con ellos es indiferente, ya que no les importa mucho lo que realicen mientras cumplan con sus tareas; en nivel de confianza que muestra el jefe un 50% va a depender de la situación de trabajo. La relación que tienen los empleados con su jefe nos dice que el 75% en su mayoría es tan solo de trabajo no le interesa mantener una amistad mientras que el 25% restante dice que mantienen una buena relación. De acuerdo a la frecuencia en el que el jefe recurre a su autoridad y poder se determinó que la mayoría de los empleados comenta que el jefe siempre aplica el poder autoritario sobre ellos ya que sino no se realizan las cosas. Por lo tanto, el jefe no mantiene una relación estable ya que no motiva a sus empleados ni manifiesta importancia en las actividades que realicen ni les da oportunidad de demostrar que saben hacer las cosas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas de liderazgo se determinó que el estilo de liderazgo que utiliza el subordinado con los empleados es dirigir, ya que define y asigna las tareas, toma decisiones y las comunica por lo tanto se considera un líder poco efectivo.

Posteriormente a estas encuestas, se realizó una evaluación de desempeño 360° para medir el desempeño del personal tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado. Los resultados informan que en general el jefe tiene un buen desempeño pero debe mejorar principalmente dos aspectos: el

liderazgo y la motivación a sus empleados; sin embargo, el subordinado obtuvo un desempeño regular teniendo que mejorar aspectos de liderazgo, actitud y colaboración. Y los empleados muestran un desempeño al igual que el subordinado regular y también deben ser mejor en varios factores: liderazgo, motivación, solución de problemas y capacidad personal.

Con esta retroalimentación se indica que el subordinado no está ejerciendo un buen liderazgo, ya que está actuando más como jefe que líder, por lo tanto el desempeño de los empleados se ve afectado de manera negativa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

Uno de los problemas centrales que detienen el crecimiento de la organización, y por lo tanto, el crecimiento individual, es la falta de claridad de liderazgo. Se tiene que dejar a un lado el tradicional papel autoritario, porque puede ser un obstáculo para la comunicación y generación del buen desempeño de los empleados.

De nada sirve a una empresa contar con magníficos recursos financieros, materiales y tecnológicos, si el factor humano falla y peor aún, si los subordinados no tienen la capacidad para coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener el máximo desempeño en la consecución de los objetivos de la organización. Por lo tanto para señalar la importancia de la influencia del liderazgo se realizaron ciertas encuestas que lo demuestren.

De acuerdo al trabajo de campo realizado, las encuestas mostraron interesantes datos que contribuyeron concluir este trabajo de tesis, mismos que a continuación se presentan.

En las encuestas aplicadas al jefe y al subordinado, se puede concluir como primera instancia que el subordinado no muestra una buena relación con los empleados, ya que en el primer instrumento realizado, la mayoría de los empleados opinan que dependiendo de la situación en la que se encuentren, el jefe se muestra más confiable y los alienta, siempre recurre a la autoridad y el poder, muestra indiferencia y sólo le importa el trabajo que realizan cuando le interesa más el rendimiento.

En la segunda encuesta realizada para identificar el estilo de liderazgo y su efectividad como líder, se puede observar que el subordinado utiliza el estilo de “Dirigir”, es decir, éste define las tareas, toma las decisiones y las comunica, por lo tanto, de acuerdo a los resultados se considera un líder poco efectivo.

En el mismo instrumento realizado, ahora el jefe, observa que éste utiliza un estilo diferente, el de “persuadir”, es decir, el jefe ayuda, anima y convence a los empleados a realizar sus tareas correspondientes, lo que demuestra en los resultados que es un líder efectivo.

Posteriormente a estas encuestas, se realizó una evaluación de desempeño 360 grados, para medir el desempeño del personal tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado.

Con los resultados se puede concluir que el jefe en general tiene un “buen desempeño” y debe mejorar dos aspectos principalmente: el liderazgo y la motivación; sin embargo, el subordinado obtuvo un desempeño “regular”, teniendo que mejorar como primera instancia en su liderazgo y en los factores de motivación, actitud y colaboración. En los dos empleados se observa un desempeño regular y

también deben mejorar varios factores: liderazgo, motivación, solución de problemas, capacidad personal y el ambiente de trabajo.

Con todo esto se puede llegar a la conclusión de que la hipótesis de la investigación, titulada “El liderazgo influye en el desempeño de los empleados del departamento de Seguridad y Protección Ambiental de Pemex Exploración y Producción Boca del Río, Veracruz, es aceptada, ya que de acuerdo a la relación de las encuestas con la evaluación del desempeño 360 en las que fueron evaluados los empleados del departamento, se observa que el liderazgo del subordinado es poco efectivo y su desempeño es regular, al igual que los trabajadores mostraron un desempeño regular.

Lo que indica que el subordinado no está cumpliendo como debería en sus funciones de trabajo, está siendo más jefe que un líder y es ahí donde está gran parte del problema, ya que es vital para las empresas contar con la presencia de un liderazgo dinámico e influyente para alcanzar todos los objetivos planteados y el buen crecimiento y desarrollo no sólo de la organización sino de cada uno de los trabajadores de la misma.

4.2 SUGERENCIAS

Es necesario que el jefe y sobre todo el subordinado se centren en el recurso humano y todos aquellos factores en los que hay áreas de oportunidad, es decir aquellas competencias que deben mantener y las debilidades que se tiene que mejorar, las cuales son principalmente el liderazgo; las habilidades de un buen líder están basadas en el estilo y comportamiento de éste, las cuales se pueden ir mejorando teniendo en cuenta lo siguiente:

Tener valores: honestidad, lealtad, perseverancia, entre otros; demostrarlos y ponerlos en práctica en todas las acciones que se lleven a cabo; tomar la iniciativa

en momentos de crisis y conducir a su grupo a situaciones de mayor estabilidad, buscando soluciones junto con los miembros del equipo para hacerles saber que su opinión es importante y darles poder; fomentar la autoestima de los empleados, inspirándolos y brindándoles apoyo. Saber administrar el tiempo para cumplir las tareas diarias y así alcanzar las metas establecidas.

Otra debilidad que va de la mano del liderazgo y debe trabajarse mucho es la motivación, se debe mejorar la capacidad de influir de manera positiva en sus empleados, promover e incentivar al equipo frecuentemente alentado sus ideas para lograr trabajar de manera más eficiente y obtener un desempeño óptimo.

También está fallando en la comunicación con su equipo de trabajo, tiene que haber una conexión entre todos los miembros, ser empáticos y saber escuchar las necesidades de los demás así como dar una retroalimentación y estar dispuesto a recibirla, no sólo dedicarse a dar órdenes; ser más flexible para modificar la forma de trabajo y las estrategias si es necesario. Así se puede crear un ambiente de trabajo que brinde seguridad y confianza lo cual es un punto que también debe mejorar.

Una propuesta que pueden implementar es el *coaching* empresarial, ya que está enfocado en el capital humano con el fin de liberar su potencial, elevar su motivación y lograr la satisfacción personal así como su desarrollo personal; ayuda a identificar cuál es la situación actual, a dónde quieren llegar, estableciendo objetivos y formulando el plan de acción que más se adecúe a sus necesidades para alcanzarlos.

También es necesario implementar cursos de capacitación de liderazgo gerencial, en ellos se enfoca la capacidad de comunicación para que no existan barreras y desarrollar la capacidad y habilidades técnicas como: manejo de manuales, análisis del entorno, gestión de tiempo, administración de recursos materiales, conocimiento

en manejo de herramientas de trabajo tecnológicas, métodos operativos, entre otros, para para guiar al equipo de trabajo hacia un mejor desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia, *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A 2002.

ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 6ta edición, Editorial Trillas, 2002.

BOHLANDER y SNELL, *Administración de Recursos Humanos*, 14° edición, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, McGraw-Hill, 2000.

CIPRANO, Alfredo, *Administración estratégica*, Grupo Editorial Patria, 2014.

DAFT, Richard L. *Teoría y Diseño organizacional*, 9° edición, Thomson, 2007.

DAFT, Richard L., *La Experiencia del Liderazgo*, 3ra edición, Thomson Learning, 2006.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*, 5ta edición, Pearson, 2011.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, McGraw-Hill, 2002.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Introducción a la Administración*, 5ta edición, McGraw-Hill, 2011.

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher F., *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*, 4ta edición, Cengage Learning, 2011.

LUSSIER Robert y ACHUA Christopher, *Liderazgo*, Cengage Learning Editors, 2006.

MERCADO, Salvador, *Administración aplicada*, Editorial Limusa, 2002

MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTÍNEZ, José, *Fundamentos de Administración*, 5ta edición, Edit. Trillas.

MOODY, Paul E, *Toma de decisiones gerenciales*, McGraw-Hill Latinoamericana.

ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson education, 2004.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, *Administración*, 10° edición, Pearson Education, 2010.

STONER, FREEMAN Y GILBERT, *Administración*, 6ta edición, Pearson Prentice Hall.

RODRIGUEZ, Joaquín, *Dirección moderna de organizaciones*, Cengage Learning, 2006.

REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas*, Editorial Limusa, 2002.

Consultas de Internet

<http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>

<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-12-diferencias-entre-ser-jefe-y-ser-lider.aspx>

<http://www.liderarte.net/jefe-vs-lider/>

<http://es.slideshare.net/JackeyGonzalez/liderazgo-efectivo-8964087>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/estrategias-de-compensacion-laboral-para-mejorar-el-desempeno.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

<http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno>

