



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ**

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO**

**CARRERA "SERVICIOS GERENCIALES"**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**ESTRATEGIA PARA CONSOLIDAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL QUE**

**FAVORECE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

**PÚBLICA AGUAS DE MANTA, 2013**

**AUTORES:**

**DOLORES CRISTINA ZAMBRANO MACIAS**

**LEONARDO ANTONIO GAVILANEZ LARRAZ**

**DIRECTORA:**

**LIC. DANA VILLACÍS Mg. G.E.**

**2013**

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO**

**CARRERA “SERVICIOS GERENCIALES”**

**CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS**

En calidad de Directora de la tesis titulada: **ESTRATEGIA PARA CONSOLIDAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL QUE FAVORECE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA AGUAS DE MANTA, 2013.**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado bajo mi dirección por DOLORES CRISTINA ZAMBRANO MACÍAS y LEONARDO ANTONIO GAVILANEZ LARRAZ, egresada y egresado de Servicios Gerenciales, como paso previo a la obtención del título de Licenciada y Licenciado en Servicios Gerenciales.

Lic. Dana Villacís Chávez Mg. G.E.

Directora

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO**

**CARRERA “SERVICIOS GERENCIALES”**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La egresada DOLORES CRISTINA ZAMBRANO MACÍAS y el egresado LEONARDO ANTONIO GAVILANEZ LARRAZ, declaran bajo juramento que el trabajo desarrollado es de nuestra autoría, y que no ha sido presentado para ningún grado o calificación personal.

A través de la presente declaración cedo a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, nuestros derechos de propiedad intelectual, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

DOLORES CRISTINA ZAMBRANO MACÍAS

LEONARDO ANTONIO GAVILANEZ LARRAZ

**AUTORES**

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo investigativo a mis Padres y a mi abuela Teresita de Gavilánez, por su apoyo incondicional, que con su paciencia, amor y bondad me incentivaron para que lograra culminar con éxito esta etapa de mi vida profesional.

LEONARDO ANTONIO GAVILANEZ LARRAZ

Dedico este trabajo investigativo a mi madre Emperatriz Macías Bravo, mi esposo Luis Miguel Loor Cevallos, a mis hijos Dylan y Patrick y a mis suegros María Esther Cevallos y Miguel Loor que durante este importante período de mi vida han sido mi fortaleza y me han animado a finalizar una de mis metas propuestas.

DOLORES CRISTINA ZAMBRANO MACÍAS

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios en primer lugar por habernos dado la vida y la oportunidad de culminar este trabajo investigativo con éxito y de igual forma este ciclo de nuestra vida profesional.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, a la Decana Lic. Divina Intriago, por el apoyo que siempre nos brindó para finalizar esta etapa de nuestra vida, a todos los Profesores que han dejado en nosotros parte de sus enseñanzas, sabiduría y han orientado el caminar al propósito que debemos cumplir. A nuestros compañeros y compañeras, por habernos permitido ser parte de sus vidas durante este tiempo tan importante de la vida.

A nuestra Tutora de Tesis, Lic. Dana Villacís Ch, por su paciencia y orientación en este trabajo de investigación; gracias a cada una de las personas que coadyuvaron para que lográramos concluir con nuestros estudios superiores.

*Leonardo Antonio*

*Dolores Cristina*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	Pág.
Portada.....	i
Certificación de la Directora de Tesis.....	ii
Declaración de autoría.....	iii
Dedicatorias.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de cuadros.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Summary.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del problema.....	6
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Hipótesis.....	8
Variables.....	8
Operacionalización de variables.....	9
CAPÍTULO II.....	10
METODOLOGÍA.....	10
Tipo de estudio.....	10
Métodos.....	10
Técnicas.....	11
Universo y muestra.....	11
CAPÍTULO III.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Liderazgo.....	13
Definición.....	13
El liderazgo en el mundo de hoy.....	14
Importancia del liderazgo.....	15
Características del liderazgo.....	15
Estilo de líderes.....	18
Líder democrático.....	25

Cualidades de un líder democrático.....	26
Problemas fundamentales del liderazgo.....	27
Aptitudes y actitudes del líder.....	28
Funciones del liderazgo.....	29
Las relaciones líder-liderados.....	32
El liderazgo empresarial.....	35
Concepto de liderazgo empresarial.....	36
Definición de liderazgo empresarial.....	38
Hay que trabajar pero teniendo en cuenta el relax para los empleados y/o equipo.....	39
La buena imagen facilitará el liderazgo empresarial.....	40
Debes aprender a comunicarte y a transmitir correctamente lo que quieres.....	41
La empresa como responsabilidad social.....	42
El ser humano, principal componente de la empresa.....	43
La empresa en el mundo globalizado.....	44
Los valores, pilares fundamentales en los debe sentarse toda empresa..	45
Empresa líderes guiadas por seres humanos íntegros.....	47
Clave del desarrollo de habilidades de liderazgo empresarial.....	48
Desarrollo Organizacional.....	52
Introducción.....	52
Conceptualización.....	54
Definiciones de desarrollo organizacional.....	56
Orígenes.....	58
El trabajo del desarrollo organizacional.....	61
Importancia y necesidad del desarrollo organizacional.....	63
Trabajo en equipo.....	63
La Empres Pública Agua de Manta.....	64
Junta de Agua Potable.....	66
Empresa Municipal de Agua Potable.....	66
Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Manta.....	67
Organigrama de la Empresa Pública Aguas de Manta.....	69
CAPÍTULO IV.....	70
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	70
Encuesta a empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo.....	70
Entrevista a administrativos.....	80
CAPÍTULO V.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	84
CAPÍTULO VI.....	85
LA PROPUESTA.....	85
Bibliografía.....	123

Anexos.....	125
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1.....	9
Tabla No. 2.....	9
Tabla No. 3.....	12
Tabla No. 4.....	70
Tabla No. 5.....	71
Tabla No. 6.....	72
Tabla No. 7.....	73
Tabla No. 8.....	74
Tabla No. 9.....	75
Tabla No. 10.....	76
Tabla No. 11.....	77
Tabla No. 12.....	78
Tabla No. 13.....	79



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1.....	70
Gráfico No. 2.....	71
Gráfico No. 3.....	72
Gráfico No. 4.....	73
Gráfico No. 5.....	74
Gráfico No. 6.....	75
Gráfico No. 7.....	76
Gráfico No. 8.....	77
Gráfico No. 9.....	78
Gráfico No. 10.....	79

## Resumen

Actualmente en las empresas públicas y privadas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral y organizacional. Es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas que contribuyan a mejorar el clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día de la empresa, para motivarlos a realizar un mejor trabajo. Un buen clima organizacional ayuda y alienta a tener un mejor desempeño organizacional, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus responsabilidades laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral. Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al liderazgo empresarial y el desempeño organizacional del personal de la EPAM, con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral, mejorando el servicio de la empresa.

## Summary

At the moment in the public and private companies it is spoken of high standards of quality, qualified personnel, demand in the position, maximum productivity, among other, but the directive should take letters in the matter, for not losing to their more valuable resource, the human resource, since is the motor of the company and therefore it deserves good conditions for its labor and organizational acting. It is for it that with the present investigation work, it is sought several alternatives that contribute to improve the organizational climate that is the means in which the workers are unwrapped day by day in the of the company, to motivate them to carry out a better work to toast. A good climate organizational help and he/she encourages to have a better organizational acting, creating a mature behavior of all their members, allowing them to commit to be responsible for their labor responsibilities inside the company, giving the best thing of yes in gratefulness to their labor satisfaction. It is for it that presently work all the aspects related to the managerial leadership and the organizational acting of the personnel of the EPAM they are detailed, with the purpose of to analyze and to propose alternative of improvement that serve from guide to the directive of the company, to foment a pleasant and motivational labor atmosphere for their workers and this way to increase their labor acting, improving the service of the company.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las empresas públicas y privadas están obligadas en producir más y brindar mejor servicio en un mundo competitivo y globalizado, por ello la alta gerencia de las organizaciones se preocupa para lograrlo y tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: manejo de liderazgo organizacional, desempeño, planeamiento estratégico, incremento de tecnología de punta, talento humano calificado y eficiente, manejo de recursos, entre otros.

El área de Talento Humano, es la que tiene como función la Administración de Personal, Manejo de Personal, Relaciones Laborales, capacitaciones, reingeniería humana, y otras funciones que ayuden a un adecuado liderazgo, bajo perfiles estandarizados, que permitan la competitividad en el servicio que ofrecen.

Parte de la organización es el desarrollo de liderazgo administrativo, que apunta hacia un desempeño organizacional y estructural de las empresas, contempladas en una estructura administrativa que tiene como finalidad la de manejar bien el servicio que brinda con eficiencia, responsabilidad, eficacia que vaya dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La denominación de liderazgo empresarial se refiere a un tipo de liderazgo que se necesita hoy en día porque es una manera de promover los principales valores del ser humano como son el respeto, la confianza, el buen ejemplo. Los

líderes que se forman son los líderes que trascienden, ya que la empresa tiene la responsabilidad, no solo de dar un gran servicio y obtener beneficio por ello, sino que hoy en día debe liderar un cambio y revalorizar su papel en el desarrollo, para lo cual los líderes y promotores de las empresas deben comprender este nuevo rol que les toca asumir.

Liderazgo Empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo Líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. (CASARES Arrangoiz, David, 1996: 27).

Liderazgo Empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento

social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

El Desarrollo Organizacional (D.O) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determina la motivación y el rendimiento de las personas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A través de las líneas de investigación del campo de estudio y del objeto de estudio, se ha detectado en lo concerniente al liderazgo empresarial de qué manera favorece el desempeño organizacional en la Empresa Pública Aguas de Manta, en el servicio que brinda, la optimización de sus recursos humanos, materiales, y la poca atención que presta a la optimización e involucramiento asertivo de los equipos de trabajo en función de la productividad.

La administración no da la importancia que esto merece, por varias razones, tales como ausencia de herramientas motivacionales, manejar adecuadamente el capital humano de la empresa, con estímulos que les permitan generar resultados altamente productivos, que den paso a la creatividad e innovación.

A lo expresado se agrega además otros aspectos como carencia de índices de gestión en los procesos de la productividad, ausencia del alcance de cultura de la calidad, poca atención a lo que actualmente representa dentro de la competitividad la calidad y productividad, personal no motivado, debilidades acentuadas en la capacitación, fundamentos que la calidad y productividad exige en el presente, y que debe estar sustentado en un buen liderazgo empresarial para que el desempeño organizacional sea eficiente y efectivo.

La Empresa Pública de Aguas de Manta, tiene como tarea ofrecer un servicio básico de calidad, con el aporte de su recurso humano que debe desempeñarse de manera óptima en cada una de las áreas que le corresponde, de manera que exista satisfacción del usuario por el servicio que recibe, pero que durante muchos años ha tenido deficiencias, especialmente en el área operativa, lo que ha dado como resultado que no exista un servicio de calidad como debe ser en ciudades como Manta, en pleno desarrollo y con un gran potencial turístico, empresarial y comercial.

Se pretende el manejo de un adecuado liderazgo empresarial que aporte a un buen desempeño organizacional, donde el recurso humano esté en condiciones adecuadas de cumplir sus roles de manera que, mediante las normas constitucionales vigentes, pueda desempeñarse en forma competente, considerando que es una empresa de servicio público, situación que debe ser atendida eficientemente de forma que se maneje el concepto de competitividad laboral y de eficiencia empresarial, a través de una buena organización.

En virtud de estas conclusiones, se hizo un análisis muy minucioso sobre el liderazgo en la empresa, comparando con el aporte hacia el desempeño de cada uno de los departamentos, sus jefes, sus empleados, su tarea con las disposiciones contempladas en las normas constitucionales y legales que rigen las políticas de organización de las empresas públicas.



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo favorece el liderazgo empresarial en el desempeño organizacional en la Empresa Pública Aguas de Manta?

### **OBJETO DE ESTUDIO**

“El desempeño Organizacional”.

### **CAMPO DE ESTUDIO**

“El liderazgo Organizacional”.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo empresarial es un tema de vital importancia ya que aborda los cambios en los distintos escenarios donde se desea optimizar y mantener un clima laboral que genere productividad, altos estándares de calidad, capital capacitado y exigencias en el desempeño de sus cargos.

El rol de los directivos dentro del desempeño organizacional del talento humano es fundamental y de gran responsabilidad ya que de ellos/as depende el clima laboral que exista dentro de una empresa; por cuanto, el talento humano es el motor para que el mejoramiento laboral esté en constante cambio para que puedan ser competitivos y puedan crear ambientes armoniosos,

afectivos y saludables para que el trabajo cotidiano a desarrollarse sea satisfactorio y su rendimiento sea excelente.

Este trabajo de investigación pretende brindar algunas alternativas con la finalidad de mejorar el clima organizacional a través de un adecuado liderazgo empresarial, considerando los roles de los directivos y empleados de la Empresa Pública de Aguas de Manta, para que los resultados se reflejen en el servicio que prestan a la comunidad.

El tema es importante porque involucra la investigación en una empresa pública que brinda un servicio básico a la comunidad, por lo que los resultados aportan al mejoramiento de la empresa y su servicio, para que sea de calidad.

Fue factible su aplicación porque se contó con el apoyo de los involucrados, jefes de áreas técnicas, de talento humano, gerencia, asesoría de la tutora de tesis y personal de empleados de la empresa que participaron activamente con la información pertinente en la investigación. Además del aporte científico del tema con información bibliográfica y de Internet.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

Elaborar una estrategia para consolidar el liderazgo empresarial, que favorezca el desempeño organizacional en la Empresa Pública Aguas de Manta.

### **1.4.2. Específicos**

- Determinar los antecedentes del liderazgo empresarial y del desempeño organizacional en la empresa.
- Realizar la caracterización del liderazgo empresarial y del desempeño organizacional, mediante la información teórica.
- Describir la situación problemática en la Empresa Pública Aguas de Manta a través de la investigación de campo.
- Elaborar una estrategia para consolidar el liderazgo empresarial en el desempeño organizacional de la Empresa Pública Aguas de Manta.

### **1.5. HIPÓTESIS**

La aplicación de una estrategia para consolidar el Liderazgo Empresarial, favorecerá el Desempeño Organizacional en la Empresa Pública Aguas de Manta.

#### **1.5.1. VARIABLES**

**1.5.1.1. Variable Independiente:** Estrategia para consolidar el Liderazgo Empresarial.

**1.5.1.2. Variable Dependiente:** Desempeño Organizacional en la Empresa Pública Aguas de Manta.

### 1.5.2. Operacionalización

**Variable Independiente:** Liderazgo empresarial.

Cuadro No. 1

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS BÁSICOS</b>
El liderazgo empresarial se basa en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo y en todo aquél liderazgo que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo.	Liderazgo. Empresa. Liderazgo cooperativo. Liderazgo carismático. Trabajo en equipo.	Procesos. Eficiencia. Efectividad.	¿De qué manera se maneja el liderazgo empresarial? ¿Cómo se maneja el recurso humano en la empresa? ¿De qué manera se evalúa al recurso humano? ¿Cómo se puede controlar el desempeño eficiente del recurso humano?

**Variable Dependiente:** Desempeño Organizacional de la EPAM.

Cuadro No. 2

<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS BÁSICOS</b>
Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, como el talento, la estructura, el ambiente y los resultados.	Organización. Proceso. Desempeño. Talento humano. Ambiente. Resultados.	Procesos. Eficiencia. Efectividad.	¿Cómo se controla el desempeño organizacional en la empresa? ¿Qué aspectos se consideran en el desempeño? ¿Qué relación tiene el desempeño con el liderazgo empresarial?

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación, a través de una serie de métodos, busca encontrar una información suficiente que fundamente el trabajo del investigador, fortalezca su tarea y promueva una propuesta de innovación a la problemática detectada, lo que contribuye a validar el proceso.

#### **2.1. Tipo de estudio**

Para poder cumplir con el proceso de investigación, fue fundamental tomar varios métodos que ayudaron a obtener una información suficiente y de esta manera poder certificar el trabajo de los investigadores.

Se aplicó una investigación de campo, que aportó con datos suficientes para el trabajo investigativo. Esto es que se aplicó el proceso en el área de talento humano de la EPAM.

##### **2.1.1. Métodos**

Además tuvo aplicación el método bibliográfico, para poder obtener información teórica que sustente el trabajo de investigación, en los contenidos correspondientes a las dos variables del problema o tema de estudio.

También el método analítico para poder establecer un análisis profundo de la información que proporcionaron los investigados, con lo que se pudo establecer las conclusiones y las recomendaciones correspondientes.

Finalmente en el proceso de investigación se aplicó el método estadístico, a través de la tabulación, graficación e interpretación de resultados de la investigación de campo.

### **2.1.2. Técnicas**

Las técnicas utilizadas fueron:

**Encuestas:** se aplicaron a la muestra que se ha seleccionado para recabar la información necesaria acerca del tema investigado.

**Entrevistas:** a los jefes departamentales y autoridades para obtener los datos que se requerían para establecer los parámetros de la información de primera mano.

### **2.1.3. Universo y muestra**

**Población.-** Los Recursos Humanos con los que cuenta la EPAM y que constituye la población general, alcanzan un total de 190 distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro No. 3

Personal de libre remoción	Empleados y trabajadores LOSCCA	Trabajadores Código de Trabajo	Total
6	104	80	190

**Muestra.-** De las 190 personas que laboran en la EPAM, se tomó por muestreo no probabilístico al azar en los empleados y trabajadores de LOSCCA (25) y trabajadores del Código de Trabajo (25) con un total de 50. Además se aplicó la entrevista a 6 Administrativos del personal de libre remoción.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1. LIDERAZGO

Cuando en una organización existe alto grado de satisfacción en los empleados, quienes basan su trabajo en la colaboración en todos los niveles de la institución resultará más fácil sortear dificultades.

**El liderazgo de equipos es una forma de vida en las organizaciones posmodernas, la premisa básica del trabajo en equipo es que estos ofrecen la mayor oportunidad para un mejor desempeño organizacional; desde la década de los 90 las corporaciones estadounidenses utilizan equipos para completar las tareas para enfrentar los desafíos de una economía global dinámica y compleja. (Quijano, U.; 2012: p. 78)**

Por eso se vuelve relevante el trabajo en equipo y que se desarrollen los equipos efectivos, para que pongan de manifiesto sus habilidades, destrezas y conocimientos que servirán para enrumbar a la institución hacia la consecución de sus metas.

#### **Definición**

"Se puede definir al liderazgo como una cierta capacidad de transformar una visión en realidad". (Warren Bennis; 2006: p. 37).



Todo aquel que es identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen proactividad y sobre, todo transformaciones en aquellos aspectos que lo demanden.

### **El liderazgo en el mundo de hoy**

Según Anello, E. y De Hernández, J. (1998: p. 31): **Frente a la crisis actual, que con variable intensidad, se da en los países del mundo se requiere: “Un liderazgo que esté plenamente consciente de las dinámicas de desintegración e integración que caracterizan a nuestra época y que conscientemente se alinee con los procesos de integración. Para lo cual se hace necesario tener una visión clara de la sociedad que desea crear y de algunas de las estrategias que ayudarán a lograrla, y en base a esta visión y estas estrategias, luchar activamente para construir una sociedad mejor”.**

Lo que significa que el líder se comprometa profundamente por la transformación individual y por la transformación del grupo social donde se desenvuelve.

Un buen líder ejerce influencia interpersonal, son líderes visionarios, proactivos, motivadores, facilitadores de oportunidades para el trabajo en equipo, es decir líderes participativos capaces de dirigir y construir, líderes transformacionales idóneos para comprometerse al logro de una o varias metas para el bien de su grupo o comunidad.

## **Importancia del liderazgo**

El líder es vital para la supervivencia de cualquier institución, empresa u organización. La presencia del líder es importante por ser la persona que posee capacidad para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. 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.

## **Características del liderazgo**

Las características de un liderazgo efectivo son varias y se tiene que reunir dichas condiciones para liderar de forma efectiva. Si es cierto que hay muchos tipos de liderazgo sin embargo no incumbe centrarse en liderazgos poco efectivos.

Los liderazgos poco efectivos son aquellos que se basan en la mentira y el engaño, en la imposición o en demás estratagemas no correctas dado que la negatividad solo engendra más negatividad, no todo vale con tal de llegar al poder, hay que saber llegar a liderar, ser líder y estar después de líder y esto solo se consigue reuniendo las características de liderazgo idóneas.

Así se pueden determinar muchas características, pero las principales y las más importantes permiten establecer con claridad lo que significa el liderazgo y cuáles deben ser sus cualidades para que sea eficiente y eficaz al momento de actuar.

**Capacidad de argumentación:** Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debes acostumbrarte a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir tus pensamientos, lo que quieres y lo que crees correcto.

**Control emocional:** De las características del liderazgo no podía dejarse de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. ¿Te imaginas al presidente de tu país depresivo en televisión?

Un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo como suele ocurrirles a todas las personas, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa, poner las cosas en su sitio y para ello hay que tener un mayor control emocional.

**Confianza y seguridad:** Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que sea eficiente., el liderazgo incluye confianza y seguridad. ¿Si una persona no cree en sí misma y en sus palabras, cómo podrían hacerlo los demás? La confianza y seguridad en lo que se manifiesta

debe hacerse evidente a través de las actitudes y éstas proyectarlas hacia los demás.

**Humildad y sinceridad:** Parece una característica de liderazgo absurda pero es muy importante.

Las personas de altas esferas o puestos políticos, profesionales reconocidos, se esfuerzan por presentar proyectos que no cumplen, y dan la sensación de que están de parte de todos/as, cosa que se contradice con sus leyes, los resultados son negativos ante la gente, servidores, empleados a quienes lideran, creando recelo en la gente que los rodea.

El ser humano es imperfecto, pero es necesario mostrarse sinceros y humildes, ante todo conservar principios y valores que respalden el liderazgo que están asumiendo en sus carreras profesionales, ya que desde el liderazgo que proyecte serán los resultados.

**Cuidar la imagen:** Se podría pensar a simple vista que esto entra en contradicción con el punto anterior, pero no. Se refiere a la imagen como persona, no a la física aunque también hay que cuidarla.

Que se mejore constantemente como persona no significa que no se pueda aprender a desenvolverse socialmente para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados... No se trata de hacer lo que piensa la gente, ni satisfacerlos.

En el terreno laboral hay que tratar bien a los empleados, cuidarlos, mimarlos, ser tolerante, flexible y se podrá ver que aparte de aumentar el rendimiento te verán como un jefe amigable y buen persona y además de que realmente nada es más odioso para un jefe que ser odiado en el trabajo.

Cuidar la imagen sería todo lo contrario, que la gente vea como uno es el que se esfuerza por ayudar, colaborar en trabajos en equipo, y que se visualice que lo hace sin intención de ganar poder o espacios, sino porque simplemente quiere el bien de la institución u organismo que representa.

Esto es todo un sin sentido y no hace falta que te diga que a la hora de cuidar tu imagen y actuar tienes que ser 100% congruente.

### **Estilos de líderes**

En el seminario 331, efectuado en la ciudad de Salzburgo, Austria (1995), se consensuó, que existen modelos de Liderazgo que son comunes en diversos entornos culturales, ante los cuales, desde la posición de educadora, se hace necesario tener una actitud de autoevaluación para analizar los efectos negativos o positivos de estos modelos y optar en la empresa por la aplicación de determinadas actitudes, conocimientos y procedimientos que posibiliten desarrollar las capacidades de los jefes departamentales y servir a la empresa y sociedad.

**El liderazgo autoritario:** Según Medranda, Juan José (2005, p. 45), el líder autoritario es el *“que da órdenes, espera que lo sigan ciegamente, evita el*

*diálogo...por lo que sus subordinados generalmente sienten resentimiento, y cuando éste se expresa abiertamente puede llevar a la rebeldía y sublevación”.*

Este tipo de liderazgo no ayuda a fortalecer la unión en el grupo, ni se preocupa por desarrollar las potencialidades de todas las personas que integran el mismo.

A pesar que en la actualidad, el liderazgo autoritario en todas las partes del mundo es muy criticado, de acuerdo a Anello, E. y De Hernández, J. (1998, p. 41) **“Son pocos los que quieren ser llamados líderes autoritarios, muchos todavía manifiestan las mencionadas características... penetrando en todos los niveles de la sociedad... características que pueden estar entre los impedimentos más serios en fomentar la evolución de una cultura verdaderamente democrática.”**

**Liderazgo paternalista:** Otro tipo del liderazgo es el referido al liderazgo paternalista, que la ejerce una persona, MEC (2001, p. 46), *“que siente satisfacción al saber cuan necesaria es para los otros miembros del grupo, pero que no ayuda a los otros miembros a desarrollar sus capacidades”* En realidad este tipo de líder puede que esté motivado por ayudar al grupo, sintiendo cariño por ellos.

Pazmiño, I. (2001, p. 48) sostiene: *“el liderazgo paternalista cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal”.*

Lo que significará que cuando el líder se va, el grupo tiende a desintegrarse, ya que no existe ningún miembro con la capacidad, los conocimientos, experiencia

o iniciativa para remplazarle. Todo esto genera que los miembros se resistan a los cambios.

**Líder sabelotodo:** Otro tipo de liderazgo, que no desaparece, es el, Anello, E. y De Hernández, J. (1998, p. 46), consideran “este tipo de liderazgo generalmente ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencias de un individuo y los demás miembros del grupo; por lo que la persona trata de dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores”.

Lo malo de este tipo de liderazgo radica en que el líder sabelotodo, aprovecha toda oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios o experiencias previas.

En ocasiones trata de disminuir la credibilidad de los otros miembros del grupo al ridiculizar las ideas y sugerencias expuestas, tratando siempre de resaltar que lo que él sabe es lo valedero y que eso le acredita superioridad. Este tipo de líder no conviene en la función de gerente.

**Líder manipulador:** Se debe aludir también al tipo de líder manipulador, Anello, E. y De Hernández, J. (1998, p. 47) *“que sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales”*. La respuesta de las personas a este tipo de liderazgo es la desilusión y la falta de confianza.

En el campo empresarial es muy perjudicial cuando se trabaja con comunidad, ya que, (Fernández, 2008), *“generalmente se daña el espíritu de cooperación del grupo, siendo muy difícil recuperar la confianza de la gente”*.

**Líder participativo:** En muchos casos este tipo de líder se subroga muchas funciones, pues considera que la responsabilidad final de tomar una decisión es de él, aunque acepta “ayuda de los miembros, en ideas” y en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada.

Frente a estos diversos tipos de liderazgo se requiere un nuevo tipo de líder que sea capaz de desarrollar las capacidades de todos los miembros, que se aproveche la sinergia grupal, la cual va a emerger a través de una interacción creativa entre los diferentes miembros del grupo.

**El líder transformacional:** La función del líder transformacional, se basa en un liderazgo que demuestra un cambio en tu forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y siente. Este estilo de líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana, es el que entiende el milagro, misterio y necesidad de transformación.

Juan José Bertamoni (2009: p. 67), señala que este liderazgo intenta cambiar la realidad para amoldarla a valores e ideales superiores, que se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.



- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Trasciende los asuntos cotidianos
- Libera el potencial humano.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos.

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

De acuerdo con Bertarmini (2009), los atributos que requiere cultivar en sí mismo y en los demás, un líder de transformación, están:

- *Visión*: fotografía del futuro virtuoso que desea crear, que resulta inspiradora para los demás compañeros de ruta.
- *Iniciativa*: conciencia de que tiene la libertad, el derecho y el deber para actuar por sí mismo para que las cosas mejoren.
- *Confiable*: ser capaz de ser previsible en su comportamiento con las demás personas. El experto Peter Drücker define a este aspecto como: "Comportamiento sin sorpresas"
- *Paciencia*: con las personas y con el proceso de transformación en sí. Comprendiendo que el cambio es una tarea difícil que involucra integralmente a las personas, aunque comience en una sola esfera de su vida (como el trabajo, por ejemplo).

- *Respeto*: capacidad para cumplir los compromisos que asume con los demás y consigo mismo. Este respeto se debe reflejar en la acción del líder aprovechando al máximo los recursos de su gente: haciendo relevantes sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.
- *Coraje*: Aristóteles creía que el coraje era la primera de las virtudes humanas, porque hacía posible las otras. El coraje empieza con la decisión de enfrentar la verdad más profunda acerca de la existencia: la convicción de que somos libres para elegir quiénes somos a cada momento.
- *Deseo*: somos un producto de nuestro deseo. Nos hemos hecho nosotros mismos, en el sentido más profundo. Uno de los problemas más graves de la vida es la auto-limitación: creamos mecanismos de defensa para protegernos de la ansiedad que acompaña a la libertad porque nos da temor desplegar nuestro potencial.

María Isabel Rojas (2009), agrega sobre este interesante tema, que el Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones.

El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

- a) *Carisma*: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

- b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- f) Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- g) Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- h) Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

## **Líder democrático**

El líder democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine. Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada.

Un liderazgo democrático y participativo: se fundamenta, en gran medida, en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad. Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una comunidad en busca de mejores condiciones de vida en los niveles individual y colectivo.

La solidaridad, pues impulsa a los que comparten determinadas situaciones o problemas a unirse con otros que están en similares condiciones. Por solidaridad, una persona puede superar el individualismo y acercarse a otras para solucionar problemas.

El respeto a la diversidad: hace posible que en una organización participen personas que, si bien comparten determinada condición, tienen diferentes experiencias, ideas, formas de actuar y de ser.

Por ello los líderes democráticos:

- Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.

### **Cualidades de un líder democrático**

- a) Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- b) Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- c) Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- d) Siempre está dispuesto a escuchar.
- e) Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.
- f) Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- g) Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- h) Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
- i) Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.

- j) Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- k) Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
- l) Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
- m) Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
- n) Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
- o) Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

### **Problemas fundamentales del liderazgo**

Liderar es un arte y por lo tanto, para ejercerlo no basta el instinto, hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios con que aporta la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

El ejercicio del liderazgo entraña tres problemas fundamentales: (KOTTER: 2000) el psicológico, por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos; el Pedagógico, por entrañar la instrucción y la educación del liderado; y, el Moral, por regular las conductas de los seguidores influyendo en su comportamiento.

Por lo expuesto, liderar no es simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios y tampoco tiene que ver con doblegar voluntades.

Por el contrario, ***“liderar significa educar. Logrando el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo. Es también, instruir. Enseñando las nociones técnicas precisas y dirigiendo los ejercicios prácticos, para proporcionar a los seguidores de los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones”***. MEC (2002, p. 46).

Liderar es conducir, guiando y dirigiendo a los seguidores de forma que, perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, se desarrolló la comprensión y cooperación entre todos.

### **Aptitudes y actitudes del líder**

Como en todo perfil, *“el líder debe reunir características integradas en las esferas del conocimiento, habilidad y, actitud”*. Peralta, B. (2005, p.42)

En lo básico, un líder debe tener conocimientos respecto de recursos humanos; métodos de trabajo, técnicas de organización; leyes y reglamentos; procedimientos de mando y control y, material y equipo a su cargo. Por otra parte, el líder debe ser hábil para: planear y organizar el trabajo; apreciar situaciones y tomar decisiones; instruir; crear situaciones deseables; descubrir facultades; y, conseguir disciplina espontánea basada en el convencimiento.

En lo que tiene que ver con actitudes, el líder debe ser responsable, justo y equitativo, respetuoso, solidario, prudente, comprensivo, tolerante y democrático, demostrar confianza, fortaleza y nobleza, fundamentalmente.

## Funciones del liderazgo

***“En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde el líder deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar, en síntesis gestionar los procesos”.*** (ADAIR: 1990).

Prever, significa “ver antes”. El líder prevé cuando calcula y prepara el futuro deseado, para lo cual requiere: fijar claramente los objetivos a conseguir; tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer; calcular las posibilidades; determinar el método a seguir; tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses; prepararlo todo con el tiempo suficiente y darle la difusión adecuada; contar con los medios necesarios; establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos; y, asesorarse.

Planear, equivale a determinar un conjunto de objetivos precisos e identificar los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. Para asegurarse de no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos, el líder debe plasmar el plan por escrito, para el efecto, los insumos necesarios son: uso de datos reales y objetivos previstos, y objetivos; actuar en equipo; lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión y, concretar las actividades a largo, mediano o corto plazo.

Organizar, representa dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento. Para el cumplimiento de esta etapa el líder necesita; definir claramente las obligaciones; evitar confusiones; responsabilizar al seguidor;



delegarle autoridad; adiestrarlo adecuando las funciones a sus posibilidades; preparar a los futuros mandos para evitar problemas de discontinuidad; y, confeccionar los instrumentos de organización más útiles para facilitar el trabajo (organigramas, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.).

Dirigir, significa comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para orientar su esfuerzo a la acción común. Su ejercicio compromete la responsabilidad en la decisión. Antes de decidir hay que meditar, después, ejecutar sin titubeos. El líder no debe olvidar que orden más contraorden trae desorden y sobretodo que, las virtudes del que manda son escuela del que obedece.

Coordinar, consiste en establecer la armonía entre los liderados y las respectivas tareas. El objetivo de coordinar es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás, con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzarlo con éxito.

La división del trabajo impone la coordinación de las actividades, el propósito es mantener la unidad de funcionamiento. Para su ejecución, es indispensable una buena información con el objeto de que el líder tenga un conocimiento exacto de la situación y que los seguidores sepan hacer posible en todo momento la marcha de las actividades, y así, no entorpecerlas con malas interpretaciones. Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, cómo y porqué queremos que lo hagan.

Esta información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, se cree un clima de actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y liderados. Si todos saben a dónde van, se llegará mejor.

Controlar, asegura que todos y cada uno cumplan el plan trazado. El líder debe verificar en todo momento y en todo nivel. La planeación y el control son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad.

Fundamentalmente se debe controlar: Cada una de las etapas del plan establecido, los cambios que experimente el plan, las tareas encomendadas, el cumplimiento de lo ordenado, y la buena intercomunicación.

Para el cumplimiento cabal de la función de control el líder puede utilizar como medios: La inspección personal o delegada; la información recibida; y, los reportes periódicos.

Evaluar, consiste en analizar los procesos operados entre el plan y su realización. Implica volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes. Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y cuan eficaces y eficientes han sido los métodos y las técnicas elegidas. Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle. Por tanto, es necesario que al finalizar todo plan, se haga una reflexión sistemática para reducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo del objetivo.

El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnífica de obtener óptimos resultados para sí y sus liderados.

Todas estas tareas tiene que realizarlas el líder poniendo en práctica los valores, que son los que configuran la relación óptima con los miembros de su grupo y con las demás personas que se mueven en el entorno.

Las características descritas compaginan con las responsabilidades de un eficiente y eficaz gerente educativo.

### **Las relaciones líder – liderados.**

Es responsabilidad de todo buen líder conocer a sus seguidores. Tener información precisa de aspectos generales y particulares de la gente con la que comparte el logro de los objetivos es sumamente importante, sobre todo en el marco del estilo ideal de liderazgo, aquel que potencia no sólo perfiles profesionales sino y lo que resta más importante, los perfiles humanos.

“El líder debe conocer de sus seguidores, de la manera más exacta, datos como: nombre completo; sobrenombre por el que cariñosamente se lo trata, si lo tiene; edad; lugar de nacimiento; estado civil; número de hijos y datos sobre ellos; tiempo de servicio; y, aficiones e intereses”. (Hiroshi, 2003: p. 64).

Además, otra información relevante puede ser: el grado de instrucción de sus liderados; quién es el más entusiasta colaborador; el más inteligente; el más

alegre; el más querido por los demás; el de más confianza; el de mayor edad; el que más coopera; el que trabaja con mayor rapidez.

Importante también, que considere, el que tiene más deseos de superación; el que tiene más prestigio; el que tiene mejores posibilidades para ser recompensado; el que lleva más tiempo en la empresa; y, el que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.

Entre los principales aspectos que debe conocer el líder respecto de sus liderados, no solamente como estrategia para la toma de decisiones en cuanto al mejor aprovechamiento del recurso humano, sino y fundamentalmente, para la práctica efectiva del liderazgo transformacional, es aquel que trasciende los objetivos y metas orientándose a la satisfacción integral de los equipos humanos.

Así mismo, se hace muy trascendental, que el líder aprenda a conocer el carácter de sus liderados, a distinguir entre el fuerte y el débil, a conocer la persona que responde a la razón, a la fuerza o al efecto, a fin de tratarlo de acuerdo con este conocimiento, logrando así su eficacia y bienestar.

El líder sabe que sus liderados quieren que su líder se interese por ellos, que se les diga cuál es su misión dentro del grupo y, que se le reconozcan sus méritos. El líder conoce que sus seguidores desean que se les dedique a tareas para las cuales tienen especial habilidad, que se les enseñe cómo hacer su trabajo y que se les dé un trato justo, imparcial y cortes.

El líder entiende que sus liderados quieren que se les dé la oportunidad para demostrar sus habilidades, que se les escuche y, que se les mantenga informado sobre los asuntos que les afectan. El líder comprende que sus liderados quieren que se les delegue ciertos cometidos, que se respeten sus sentimientos y, que se cumplan las promesas que se les hace.

Todo buen líder reconoce la necesidad de implementar incentivos apropiados para sus liderados. Se considera igualmente relevante, que sepa que es necesario, cuando se lo merecen y es oportuno, elogiar a los miembros en presencia de otros, sabe que sus liderados quieren que confíe en ellos y que se les permita tomar algunas iniciativas.

En este orden de cosas, es lógico suponer que el líder tiene ciertos deberes para con sus liderados, deberes que revelan el grado de consideración y respeto que les profesa y por cierto su modelo mental prevaleciente de liderazgo.

De igual manera, un deber ineludible del líder constituye, reconocer los méritos de sus liderados y ser comedido al reprender. Debe tratar de que la asignación de misiones y la distribución de medios se den con la mayor equidad, teniendo en cuenta las capacidades y las necesidades del trabajo. La escucha activa de las quejas de los liderados es otro deber del líder, más aún el procurar atenderlas lo antes posible.

El líder debe también prevenir y eliminar toda situación de malestar en el trabajo; comunicar a cada liderado sus progresos, así como sus deficiencias y la manera de remediarlas. Debe animarlos a superar las dificultades y estimular su iniciativa, apoyándolo en sus acciones y asumiendo la plena responsabilidad de las órdenes que ha impartido.

Por último, es vital que el líder mantenga a sus liderados permanentemente informados de toda disposición o cambios que puedan afectarles.

### **El liderazgo empresarial**

El **liderazgo empresarial** se basa en saber dirigir ya sea la propia empresa o dirigir dentro de la propia empresa. Está más que demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario basado en la superioridad o infundir miedo no funciona, al contrario; crea recelo.

En la era de la información no conviene mantener un liderazgo autoritario basado en el miedo, además estamos en pleno siglo XXI, somos más inteligentes, humanos y hoy en día ya no tienen cabida este tipo de prácticas.

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

## **Concepto de liderazgo empresarial**

El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz.

Quien es líder empresarial logra que las voluntades particulares se subordinen al interés de la empresa, sin descuidar la sensibilidad de las personas, para que lo hagan con placer y con la seguridad de que el éxito de la fuente de trabajo, es también el de ellos. Es quien desde la cima del organigrama, con su ejemplo y dedicación, se convierte en el guía y el alma de la empresa.

El líder es un estratega, emprendedor, motivador y facilitador, teniendo siempre en vistas los objetivos propuestos. Debe tener capacidad de mando y de conducción de grupos, empatía, y facilidad de comunicación y diálogo.

Sin embargo este líder ideal se da en pocos casos. Blake y Mouton plantean la existencia de varios tipos de liderazgo, que clasifican de acuerdo a si su nivel de sensibilidad con las personas y con los objetivos, es débil o aguda. Cuando se combinan en un líder la sensibilidad aguda con respecto a ambos aspectos originará un líder democrático, mientras que si es débil en los dos, el liderazgo será despreocupado. Si el liderazgo es agudo con respecto a la sensibilidad de las personas, pero débil con los objetivos empresariales, el líder será un

demagogo, y se invierten estos términos, el liderazgo será autoritario. El tipo de liderazgo se ajustará a la situación, aunque es preferible que sea democrático.

El emprendedor tiene que tener claro que no todos los tipos de liderazgo son iguales. Es por ello que mencionaremos un tipo particular de liderazgo, el liderazgo empresarial. Hay que tener claro que el liderazgo empresarial tiene que ver con el arte de liderar, ya que tiene que ver con el saber mandar, dentro del emprendimiento o el emprendimiento mismo. Ejercer esta clase de mando es totalmente diferente al estilo autoritario, ya que no se trata de generar recelo o temor en los empleados o colaboradores, sino que el liderazgo empresarial busca generar un clima armónico en el emprendimiento, con el fin de que sea a la postre productivo y así poder lograr las metas establecidas.

Es por ello que el liderazgo empresarial, se encuentra basado en términos generales en el liderazgo carismático, en la cooperación activa entre los miembros del emprendimiento, con el objetivo final de que el liderazgo empresarial del emprendedor esté reconocido, validado y aceptado por los empleados. Pero para poder cimentar esta clase de liderazgo empresarial, es necesario que se tengan que tomar ciertas acciones para que pueda asentarse en el emprendimiento.

La primera medida para poder comenzar a pensar en un liderazgo empresarial, es generar espacios de descanso entre medio del trabajo. Es cierto que la principal labor del emprendimiento es producir pero siempre son necesarios



momentos de descanso y relajación, los cuales son necesarios para generar un ambiente distendido en el emprendimiento.

La segunda medida para cimentar un liderazgo empresarial, es escuchar a los colaboradores del emprendimiento. Hay que tomar en cuenta que el liderazgo no debe ser solamente autoritario, sino que debe saber escuchar a los empleados, para así generar una interacción que sea beneficiosa para todos.

La tercera medida y última para consolidar un liderazgo empresarial en el emprendimiento, es el hecho de que el emprendedor debiera poder aprender a comunicarse, que no sea solamente a gritos y órdenes autoritarias, a la vez, de que pueda mandar los mensajes que quiere dar de manera correcta, en otras palabras, que el emprendedor sepa hablar a su gente.

### **Definición de Liderazgo Empresarial**

El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean comprometidos con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz.

Quien es líder empresarial logra que las voluntades particulares se subordinen al interés de la empresa, sin descuidar la sensibilidad de las personas, para que lo hagan con placer y con la seguridad de que el éxito de la fuente de

trabajo, es también el de ellos. Es quien desde la cima del organigrama, con su ejemplo y dedicación, se convierte en el guía y el alma de la empresa.

El líder es un estratega, emprendedor, motivador y facilitador, teniendo siempre en vistas los objetivos propuestos. Debe tener capacidad de mando y de conducción de grupos, empatía, y facilidad de comunicación y diálogo.

Sin embargo este líder ideal se da en pocos casos. Blake y Mouton plantean la existencia de varios tipos de liderazgo, que clasifican de acuerdo a si su nivel de sensibilidad con las personas y con los objetivos, es débil o aguda. Cuando se combinan en un líder la sensibilidad aguda con respecto a ambos aspectos originará un líder democrático, mientras que si es débil en los dos, el liderazgo será despreocupado. Si el liderazgo es agudo con respecto a la sensibilidad de las personas, pero débil con los objetivos empresariales, el líder será un demagogo, y se invierten estos términos, el liderazgo será autoritario. El tipo de liderazgo se ajustará a la situación, aunque es preferible que sea democrático.

### **Hay que trabajar pero teniendo en cuenta el relax para los empleados y/o equipo**

El error más común y frecuente que veo en las empresas es el “explotar” a sus empleados trabajando pero de un modo un poco curioso. Cuando hay poco trabajo las empresas prefieren que sus empleados se aburran antes que se distraigan leyendo, navegando por internet o chateando... Muchas empresas

censuran internet y prohíben en el trabajo la entrada a la misma por la creencia de que internet les distrae de su trabajo.

Vamos a ser francos, primero que todo hace poco salió un estudio que me daba la razón, los empleados que no son tan controlados y se relajan más en el trabajo luego rinden más y tienen más productividad y la segunda es que a la mayoría de empleados su trabajo no les apasiona, simplemente van a trabajar, para ellos es un poco suplicio y si tú encima les cortas toda diversión dentro del trabajo terminarán asociando el trabajo en tu empresa = a aburrimiento.

Tus trabajadores saben que hay que trabajar cuando toca y hacer las cosas bien, pero hay mucho tiempo libre en un trabajo, si permites que tus empleados y/o equipo se distraiga y no se aburra lograrás que luego rindan el doble. Una persona no puede trabajar 8 horas sin parar como pretenden muchas empresas, ni siquiera 3 horas seguidas, hay que distraer la mente así que no sometes a tus empleados al látigo del aburrimiento porque lo terminarás pagando.

### **La buena imagen facilitará el liderazgo empresarial**

La imagen de un líder empresarial negativa es muy mala dentro de la empresa. Imagina un líder de grupo que cae mal a su equipo, el grupo podrá cumplir objetivos y hacer las cosas, pero de forma común saldrán objeciones o quejas, y es cuanto peor nos cae alguien más fácil es quejarnos y cuanto mejor nos cae más nos cuesta quejar.

La buena imagen de un líder (su carisma) favorecerá la cooperación y el buen trabajo, reducirá las objeciones y propiciará el positivismo en la empresa. Es importante trabajar la imagen de uno mismo para mejorar el liderazgo. Imagina 2 empresas con 40 empleados. En una el director se pasa cada mañana a ver a sus empleados, preguntarles como están y darles ánimos. En la otra ocurre como en tantas otras simplemente van a trabajar y punto y a su jefe superior no lo ven ni en pintura.

¿Cuáles empleados de las dos empresas hablará mejor de su propio jefe? Los dos jefes pueden ser exactamente iguales e incluso la misma persona pero lo único que cambia es que uno se ha mostrado más humano y persona y está preocupándose directamente por sus empleados, eso mejora muchísimo la imagen del líder empresarial. Cuida tu imagen, tu equipo te lo agradecerá, tus empleados también y te facilitará muchísimo la gestión de liderar.

### **Debes aprender a comunicarte y a transmitir correctamente lo que quieres**

El principal problema de un mal liderazgo es no saber transmitir lo que quieres. Hay ocasiones que a mí personalmente me impactan y es que no decidimos si algo es correcto o no en base a la objetividad sino a cómo una persona nos presenta un hecho.

En una ocasión salió una mujer en televisión a la cual le habían quitado la casa unas personas de raza gitana, esa persona mostró tanta indiferencia ante las cámaras, falta emocional y apenas expresó 4 palabras que ese mini reportaje

casi daba la sensación de que es familia merecía el piso. Eso es totalmente injusto pues a la mujer le habían robado la casa, pero como ella planteó la situación fue tan pobre que las personas que habitaban en su interior por poco que se expresaron provocaron más emociones a los telespectadores.

¿Qué hubiera pasado si en plan Político la mujer hubiera dado un discurso indignada y enfadada? Pues que todos se habían puesto de su parte y la gravedad del asunto hubiera tenido más bombo.

El saber comunicarse se basa en hacerte valer, en saber comunicar que es lo que quieres exactamente y comunicarlo con tanta efectividad que hagas sentir a la gente para que apoyen tu causa y objetivos, tienes que hablar de tal modo que consigas poner a la gente en tu piel y entenderte a la perfección para que te apoyen. En eso se basa el auténtico liderazgo empresarial y si lo logras te convertirás en un magnífico líder.

### **La empresa como responsabilidad social**

Los líderes empresariales actuales debemos tener mucho cuidado en que la motivación primordial de las empresas no sea el rendimiento económico, sino más bien que éste sea la consecuencia de la generación de bienestar por medio del servicio que presten. Si la empresa se acopla al entorno adecuadamente, con una visión correcta, unos valores claros y con sistemas eficientes, los beneficios económicos y no económicos vendrán por añadidura y permitirán satisfacer adecuadamente las necesidades de quienes conforman la empresa, y además permitirán la innovación y el crecimiento.

Los líderes empresariales actuales conformamos empresas en su mayoría para dar servicio a personas, comunidades y conglomerados humanos, los cuales para que la empresa crezca deben obtener beneficios claros y sentirse satisfechos de dichos beneficios, pero debemos tener muy claro que quienes conforman la empresa y son parte de su grupo laboral deben sentir satisfacción de lo que hacen, y deben ser cuidadas y motivadas, no solo para que rindan mejor en su trabajo, sino para que sientan satisfacción en todos los aspectos de su vida. Hay que tener muy claro que ese trabajador es también un consumidor de bienes y servicios de otras empresas que tienen los mismos principios, valores y responsabilidades que la empresa que dirigen. Por lo tanto, ese trabajador debe ser cuidado y respetado tanto como el cliente de la empresa. Solo así se podrá generar un círculo virtuoso de beneficios, y los recursos que utilicemos tendrán un uso eficiente.

La empresa líder debe tener como objetivo final el logro de una sociedad mejor, en la cual todas las personas se sientan seguras de que pueden confiar en las acciones que ésta cumpla, puedan saber que lo que ofrece se ajusta a sus necesidades y que esa empresa estará velando por el bienestar de toda la sociedad.

### **El ser humano, principal componente de la empresa**

Si bien la empresa y el empresario no están directamente relacionados ni tienen responsabilidad directa con el plano familiar de sus miembros y colaboradores, es importante la capacitación y la educación, el compartir

valores que ayuden a las personas a tener una conciencia de sus prioridades a nivel personal y familiar. Una empresa se podrá considerar exitosa solamente cuando las personas que trabajan en ella tengan vidas exitosas. Por otro lado es importante que tengamos muy en cuenta que existe una gran variedad de tecnología, que ésta debe servir para mejorar los procesos, pero en ningún caso sustituir a las personas, ya que por más avanzada que sea no tiene la capacidad intuitiva ni la inteligencia ni el sentimiento de entrega, mística o compromiso que tiene el ser humano debidamente motivado.

Debemos recordar que las personas que están involucradas en la empresa, tienen familia y más relaciones, lo cual les convierte fuera de la empresa también en empresarios que deben liderar su entorno, con una responsabilidad gigantesca ya que su actitud y entrega influenciará en gran medida en el futuro de muchos.

### **La empresa en el mundo globalizado**

El empresario actual debe mantenerse siempre atento a lo que pasa en el mundo, actualizado y atento a los cambios. Esa será la única forma de mantener una estabilidad y equilibrio en las decisiones que se tomen en un mundo abierto y cambiante.

Permanentemente debe regresar a ver los principios con los cuales se formó la empresa, si bien es cierto la actividad de la empresa puede ir cambiando, los principios básicos y su filosofía si son correctos no variarán, y sobre todo en

momentos de turbulencia o cambios en el escenario, estos principios serán los que ayuden a una toma de decisiones adecuada.

### **Los valores, pilares fundamentales en los que se debe asentar toda empresa**

Algo muy importante para ser un líder empresarial, es la filosofía con la que se maneje el inicio de la empresa, los principios sólidos que la sostengan y los ideales claros que se tengan. Esa filosofía deberá estar compuesta de mucha mística y entrega a los objetivos que se establezcan en los ideales; deberá tener políticas bien definidas que permitan que el camino a seguir sea claro con el propósito de que todos sus miembros las comprendan y las hagan suyas; el entusiasmo transmitido por quienes guíen a todos, debe lograr que las personas se involucren y participen activa e intensamente en la consecución de los objetivos; es de vital importancia dar seguridad y confianza, lo cual se consigue con la sinceridad y transparencia en todos los actos.

La empresa puede ser el semillero de valores cristianos para sus miembros. De hecho estos valores éticos iluminan y estimulan el comportamiento de los hombres en la empresa y sus objetivos. Los valores se basan en el reconocimiento y respeto de la dignidad del hombre, un ser individual dotado de razón y voluntad libre. El respeto a sus derechos implica el reconocimiento de su igualdad esencial, por encima de sus diferencias de nivel social, nacionalidad, origen, religión, sexo o raza.



La empresa está para servir a los hombres que, dentro y fuera de ella, se relacionan pero especialmente para servir a quienes le aportan su trabajo o sus recursos y a sus clientes a quienes proporciona bienes o servicios. Pero la empresa también entra en contacto con otros hombres que de algún modo contribuyen a su operación y a sus resultados: proveedores, banqueros, competidores, vecinos, gobernantes, a quienes debe reconocer, respetar y servir, dada la condición de seres humanos, que esperan del empresario su solidaridad y ayuda.

Este papel del empresario debe entrañar una actitud positiva, con una disposición de escuchar para poder entender, seguida de un esfuerzo de discernimiento y finalmente de la acción necesaria que es su responsabilidad para cumplir su fin.

Esta visión de la empresa como una célula vital, única e irrepetible de la sociedad moderna, debe darnos a los empresarios no sólo la inspiración y la fuerza para defenderla sino también para explicarla y promoverla en la sociedad en la que nos desenvolvamos.

Por lo dicho es preciso afirmar que su fecundidad y fortaleza se deberán al soporte de valores, a entender el bien común como base de su desarrollo, basado en la honradez, la veracidad, la prudencia, la dedicación, el esfuerzo, la confianza, la austeridad, la cooperación y la ayuda mutua, que hacen posible la comunidad de trabajo y las actividades de producción e intercambio.

## **Empresas líderes guiadas por seres humanos íntegros**

Las personas muchas veces nos acostumbramos a sobrevivir debido a las presiones de la vida diaria, y no siempre nos damos el tiempo para vivir plenamente ni para reflexionar, pero si queremos que el mundo sea cada vez mejor, debemos partir de cada uno de nosotros, cada uno debe querer siempre mejorar su existencia, y al hacerlo, lograr que quienes viven a nuestro alrededor también lo hagan. Nuestro ejemplo logrará ser como una cadena, para que nuestros hijos y sus hijos sigan por el camino de buscar la perfección para conseguir un mundo mejor.

La confianza en uno mismo, es un punto también que hay que tomar en cuenta puesto que muchas veces es preciso lanzarse y tomar decisiones cerrando los ojos a los miedos, a los prejuicios y a los cambios. Cada uno de nosotros puede ver las situaciones que se presentan de una manera diferente. Con una actitud positiva se pueden tornar las crisis en oportunidades, las situaciones difíciles en ocasiones de reflexión, los pensamientos negativos en acciones positivas.

La seguridad en lo que se quiere y se ha visualizado, la transmisión clara de ideales y valores a los miembros de la empresa lograrán metas muy importantes, porque todos estarán luchando por el mismo objetivo y con la misma filosofía de buscar siempre el bien común.

Para poder liderar una empresa, lo primero es entonces la búsqueda del mejoramiento y perfección individual; lo segundo es tener la capacidad de transmitir esos valores e ideales a sus seres cercanos para que puedan irradiar con positivismo esas ideas y convertirlas en acciones; y lo tercero, aplicar todo lo bueno y positivo en la empresa, obteniendo resultados motivadores que permitan que se dirija hacia el objetivo final que siempre será de bien colectivo.

El empresario es el guía y maestro de hombres, para su bienestar, progreso y superación humana, debe tener siempre presente que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa.

El empresario, como líder de hombres, deberá tener una conducta que constituye indudablemente un modelo para sus colaboradores de todos los niveles. Su ejemplo inspirará a sus subordinados a dar lo mejor de sí mismos, integridad, trabajo, iniciativa, entusiasmo.

### **Clave del desarrollo de habilidades de liderazgo empresarial**

Cuando hablamos de habilidades de liderazgo, la gran mayoría de profesionales centran su atención en el desarrollo de las mismas, adquiriendo sobre todo conocimientos académicos e intelectuales para conseguir convertirse en líderes empresariales. Pero la realidad es que el conocimiento intelectual y el académico no son suficientes para que cualquier persona logre llegar a ser un líder inspiracional para su equipo de trabajo.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la "dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad".

Por su parte, el Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Ralph M. Stogdill, al referirse a la definición de liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Por lo que declara que se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Su definición tiene cuatro implicaciones importantes.

Primero, un líder tiene a alguien que le sigue; sin seguidores, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Segundo, el líder siempre tiene más poder que sus seguidores.

El tercero es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras; y ese poder de influencia nos lleva al cuarto aspecto: el liderazgo es cuestión de valores. Sin los valores adecuados, un líder terminará abusando del poder que tiene y al

final acabará como cualquier patán atropellando a personas, muy probablemente con elegancia.

Este último enunciado me permite realizar la siguiente pregunta: ¿Cuántos son los que, teniendo grandes títulos universitarios que avalan grandes conocimientos, maltratan a quienes les rodean amparados en el nombre de un rol que no necesariamente les señala como líderes?

Otra definición que me impresiona seriamente es la de Idalberto Chiavenato (2006: p. 118): "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Se señala que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para las segundas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de marcar contundentemente la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas. Un directivo quizá sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador), justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carentes de las habilidades de gestión para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico de

las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Se comparte esta opinión que las habilidades mínimas que debe tener un líder empresarial son:

Líder de sí mismo (nadie puede liderar a nadie, si primero no es líder de sí mismo); habilidades de comunicación, motivación y, sobre todo, ser un excelente planificador estratégico para saber coordinar a su equipo.

Al referirme a sus tareas fundamentales afirmo que todo líder empresarial debe ser capaz de pensar, gestionar y sobre todo gestionar personas.

Aunque parezca sencillo el afirmar estas mínimas habilidades, en la práctica no lo es. Por ello se afirma que más que adquirir conocimientos intelectuales sobre la materia, un profesional que desee desarrollar su habilidades de liderazgo o directivas necesita apoyo para poder evaluar, reconocer y desarrollar monitorizadamente hábitos que provoquen genuinas habilidades para crear y mantener equipos profesionales altamente motivados y productivos.

Esto le permitirá apoyo suficiente para aprender a ser líder de sí mismo. Alguien consciente de sus fortalezas y debilidades, con autodominio, que ejemplifica lo que quiere lograr de aquellos que lidera. Su sola presencia

cataliza el potencial de las personas a su alrededor provocando mayor productividad.

Aprenderá a comunicar adecuadamente buscando entender el perfil comunicativo de cada persona y la mejor manera de motivarles hacia el logro de objetivos; y sobre todo, cuando se trabaja sobre los hábitos se desarrolla una capacidad de pensamiento estratégico adecuada para la responsabilidad, a través de procesos constantes de autoevaluación a fin de mantener un aprendizaje continuo tras cada decisión.

Pero fundamentalmente, tras un proceso de apoyo en el desarrollo de hábitos de liderazgo, todo profesional aprende que para poder ser líder se requiere ser creíble.

Creo que queda claro que para lograr esto no basta el conocimiento, y es imprescindible trabajar sobre los hábitos. Por supuesto que el conocimiento académico tiene un gran valor, pero no es suficiente. Por eso afirmo: No hay habilidades, si primero no hay hábitos de liderazgo.

## **Desarrollo Organizacional**

### **Introducción**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional,

condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott; 2007: p. 79).



Cuando se ingresa en el mundo de la teoría se analiza una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima organizacional.

### **Conceptualización**

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales

y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno.

El campo del Desarrollo organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El D.O se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que

una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el D.O en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el D.O), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

### **Definiciones del Desarrollo Organizacional.**

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas.

Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en

los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales".

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, W. G. Bennis (1999), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

## **Orígenes**

Un psicólogo estadounidense, nacido en Polonia y de origen alemán, Kurt Lewin (1898–1947) llegó a ser líder en la psicología aplicada y de las

organizaciones y conocido como el innovador en la formalización de los procesos organizacionales para hacer frente a estos temas.

Un bosquejo histórico del desarrollo organizacional explicará la evolución del término, así como algunos de los problemas y la confusión que lo rodea. Tal como se utiliza hoy, el desarrollo organizacional tiene cinco grandes precedentes (raíces):

**Entrenamiento en el laboratorio:** Esta raíz del desarrollo organizacional fue la pionera en utilizar el entrenamiento en el laboratorio, llamado también grupo T: un grupo pequeño e inestructurado cuyos miembros aprenden de su interacción personal y de una dinámica en evolución respecto a cosas como las siguientes: relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos.

**Investigación de la acción/Retroalimentación por encuesta:** Kurt Lewin participó además en este segundo movimiento que condujo al nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología. Este segundo precedente se refiere a la investigación de la acción y a la retroalimentación por encuesta.

**Enfoques normativos:** Los avances intelectuales y prácticos del entrenamiento en el laboratorio y la retroalimentación/ investigación de la acción son antecedentes que se acompañaron con la convicción de que el

enfoque de relaciones humanas constituía "una forma óptima" de administrar las empresas.

Según el programa de administración participativa, las empresas tienen uno de los cuatro tipos de sistemas de administración, los cuales son:

- Sistemas autoritarios explotadores
- Sistemas autoritarios benevolentes
- Sistemas consultivos
- Sistemas de grupos anticipados

**Calidad de la vida laboral:** La aportación de este precedente al desarrollo organizacional puede explicarse en dos fases. La primera corresponde a los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta. Con base en la investigación de Eric Trist y sus colegas en el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, los pioneros de Gran Bretaña e Irlanda, de Noruega y Suecia prepararon diseños de trabajo tendientes a integrar mejor la tecnología y las personas. Generalmente requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; los diseños finales daban a los empleados gran discrecionalidad, diversidad de tareas y retroalimentación acerca de los resultados. Acaso su característica distintiva de la calidad en el trabajo fue el descubrimiento de la modalidad de los grupos autodirigidos de trabajo. En la segunda definición se le considera como enfoque o método, es decir, se parte de las técnicas y procedimientos con que se mejora el trabajo.

Era un sinónimo de métodos como los siguientes: enriquecimiento del trabajo, equipos autodirigidos y comités de administración del trabajo. Tal orientación técnica provenía principalmente de la creciente publicidad dada a los proyectos de calidad de la vida laboral.

**Cambio estratégico:** Este precedente ha influido recientemente en la evolución del desarrollo organizacional. A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado.

### **El trabajo del desarrollo organizacional**

El trabajo diario de los grupos encargados del desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para eso necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos. Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizan las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.



Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar. Estos cambios y desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo los siguientes:

- a) La competencia.
- b) La tecnología.
- c) La innovación.
- d) Las formas de hacer lo que cada departamento hace.
- e) La educación y la formación.
- f) Los clientes y su demanda.
- g) La cadena de suministro.
- h) Las alternativas tecnológicas.
- i) Las alternativas de proveedores, etc.
- j) La logística.
- k) La regulación y legislación.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es un labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo.

### **Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

### **Trabajo en equipo**

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por

demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que va más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas.

Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

### **La Empresa Pública Aguas de Manta**

El Cantón Manta cuenta con un Sistema de Agua Potable adecuado para abastecer de agua al cantón de manera sistemática a toda la población. Razones de carácter financiero, no permiten abastecer al 100% de la población a través del sistema de distribución por tuberías.

Sus fuente de abastecimiento son dos la planta de tratamiento el cazo lagarto que se abastece de Poza Honda con una producción media diaria de 11,000 m<sup>3</sup> de agua

potable, teniendo una rotación en el inventario en productos químicos de potabilizador de 30 días calendarios.

La Empresa Pública Aguas de Manta (EPAM), es una institución que brinda un servicio básico a la población de la ciudad de Manta y de los sectores donde cubre la ruta de tuberías.

El origen de lo que es hoy la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Manta, se remonta 56 años atrás, tiempo durante el cual, pese a sus falencias, esta institución, incomprendida y tantas veces cuestionada, no ha dejado de contribuir al desarrollo de esta ciudad.

Su trayectoria se inicia allá por el año 1949, cuando el pueblo de Manta, imbuido de la fuerza que da la razón, cuando se trata de defender sus derechos, ante las crecientes necesidades de contar con una adecuada provisión del líquido vital, emprendió la lucha que culminó con la creación de una Junta de Agua Potable, contando con el apoyo de la representación política que en aquella época tenía Manabí ante el Congreso Nacional. Fue así como el Diputado Alberto Escobar presentó un proyecto de Ley para conseguir la provisión de agua potable, exclusivamente para Manta.

Dicho proyecto contemplaba la creación de una Junta de Administración de Agua Potable. El Congreso aprobó el mismo y entregó la realización de la obra al Consejo Provincial, elaborándose el reglamento respectivo donde se señalaba rentas para las obras de agua potable de Manta y Montecristi.

En vista de que existía la amenaza de postergarse la atención de Manta por su posición geográfica frente a los demás cantones de la zona sur, se produjo un movimiento para conseguir la ejecución de los trabajos.

### **Junta de agua potable**

Aprobado el proyecto por el Congreso, el Presidente de la República, Galo Plaza Lasso, firma el Ejecútese el 16 de noviembre de 1949, convirtiéndose en ley el 29 de ese mismo mes y año, con la publicación en el Registro Oficial No. 375, siendo el primer Presidente de la Junta, el Sr. Federico Reyes.

Lamentablemente, las rentas creadas para financiar la Junta, fueron arrebatadas con la creación del Centro de Rehabilitación de Manabí; posteriormente, ante la protesta mantense por la falta de financiación de dicha Junta, el entonces presidente de la República, Dr. Orto Arosemena Gómez, mediante Decreto Emergente de Ley, publicado en el Reg. Oficial No. 370, del 31 de enero de 1970, repuso los fondos, pero adscribió la Junta al CRM, desapareciendo la misma más tarde por Decreto Dictatorial No. 182, del Presidente de la República, Dr. Velasco Ibarra, mediante el cual se suprimieron las Juntas de Agua Potable y Alcantarillado de esa época, a partir del 5 de agosto de 1970, publicándose dicho Decreto en el Reg. Oficial No. 34, del 7 de agosto de ese mismo año, entregándole la administración del agua, al Consejo Cantonal de Manta.

### **Empresa Municipal de Agua Potable**

Al asumir las funciones de la Junta de Agua Potable, la Municipalidad de Manta, bajo la Presidencia del Sr. José Camacho Miranda, expide la Ordenanza

Constitutiva de la Empresa Municipal de Agua Potable de Manta, con fecha 2 de septiembre de 1970. Más tarde, con el afán de ampliar su cobertura y de buscar una mejor aplicación del servicio de alcantarillado sanitario y pluvial, el 19 de agosto de 1977, el Consejo Cantonal presidido por el Sr. Alberto Santana Vences, dicta una Ordenanza Sustitutiva de la Creación de la Empresa Municipal de Agua, dándole potestad también para el manejo del alcantarillado, por lo cual se crea la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Manta, EMAPAM, contando para su financiamiento, con asignaciones del Estado, a más de los recursos generados por la venta de los servicios a su cargo.

En la década de los 90, mientras las exigencias ciudadanas crecían, los servicios de dotación de agua potable y recolección de aguas servidas administrados por la EMAPAM, se volvían cada vez más deficientes como consecuencia del manejo político de la institución, descuidándose por parte de los administradores de turno, la atención técnica de los sistemas.

Esta deficiencia y mal manejo de la entidad, llevó a las fuerzas representativas de Manta, a gestionar la separación de esta Empresa, del seno del Municipio, en un afán de evitar que servicios tan vitales como el agua potable y alcantarillado, fueran administrados de acuerdo con los arreglos políticos que se daban al interior del cabildo.

### **Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Manta**

Fue así que las Cámaras de la Producción de Manta, toman parte en la gestión de este objetivo, presentando un proyecto de ley para la creación de una Empresa

Autónoma, sin la injerencia municipal directa e involucrando la participación de los sectores productivos locales, en la conformación de su nuevo esquema directriz.

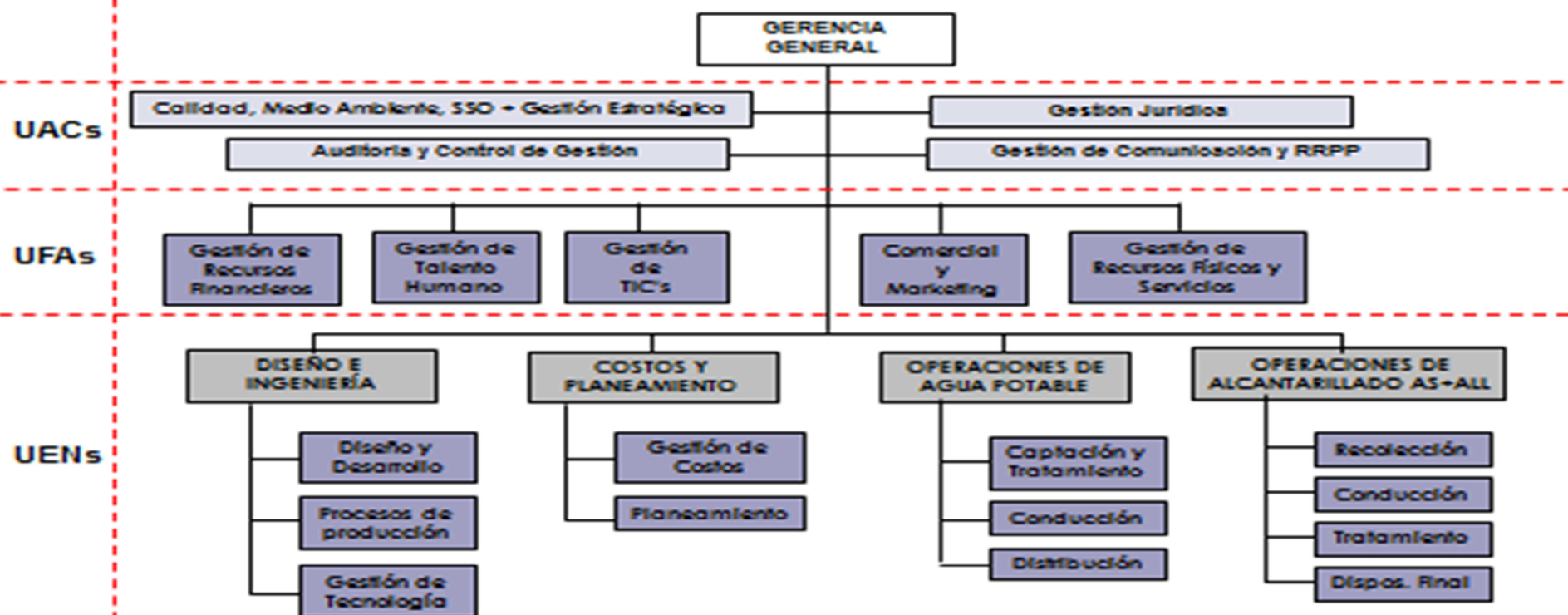
Este proyecto, patrocinado por el socialcristianismo, fue aprobado por el Congreso Nacional, el 24 de noviembre de 1994, y sancionado por el Presidente de la República, Arq. Sixto Duran Bailen, con fecha 7 de diciembre de ese mismo año, convirtiéndose en Ley de la República con su publicación en el Registro Oficial No. 594, del 21 de diciembre de 1994 (Ley 075, Anexo 1), naciendo de esta manera lo que hoy es la "EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE MANTA" (EAPAM).

Sin embargo, la fuerte oposición Municipal de aquella época, impidió que el nuevo régimen administrativo, tomara posesión de la empresa en forma inmediata, sino hasta el 5 de junio de 1995 en que se concretó esta transición con el apoyo decidido de los trabajadores de la institución.

En la actualidad, la EPAM es una empresa de servicio público que contribuye a mejorar las condiciones básicas de vida y salud de la población, a través de la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable; y, la recolección y disposición final de las aguas servidas en el cantón de Manta desde 1949.



**ESTRUCTURA  
SEGUNDO NIVEL DE DEPARTAMENTALIZACION (UENs)**





## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### ENCUESTA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA LOSCCA Y TRABAJADORES DEL CÓDIGO DE TRABAJO

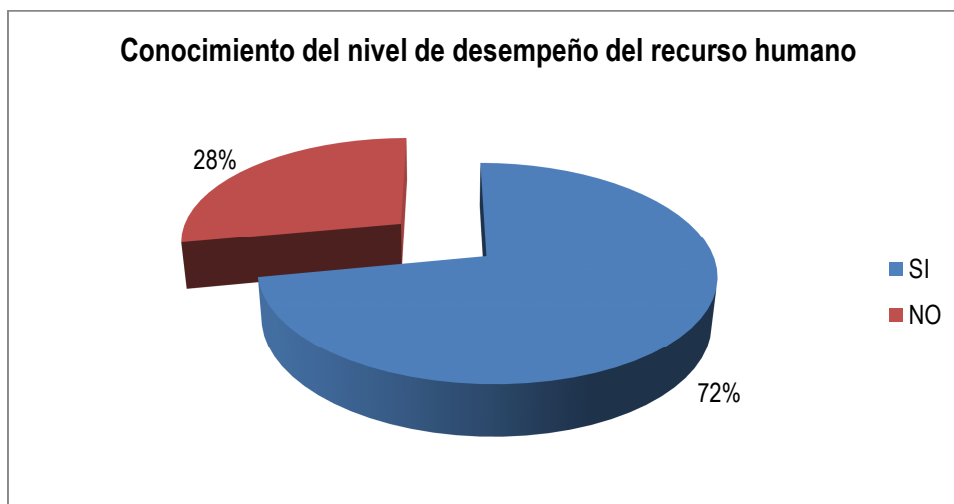
1. ¿Tiene conocimiento de cómo es el nivel de desempeño del recurso humano de la Empresa Pública Aguas de Manta?

CUADRO No. 4

No.	ASPECTOS	f	%
1	SI	36	72%
2	NO	14	28%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 1



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Tiene conocimiento de cómo es el nivel de desempeño del recurso humano de la Empresa Pública Aguas de Manta?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 72% correspondiente a 36 encuestados manifiestan que si tienen conocimiento, 28% concerniente a 14 empleados encuestados manifiestan que no tienen conocimiento.

La mayoría de los encuestados manifiesta que conoce sobre cómo es el nivel de desempeño del recurso humano de la empresa, pero que cada uno responde de acuerdo a sus responsabilidades, sin ver si otros lo hacen o no, porque su compromiso es personal.

2. El área donde presta sus servicios en la Empresa Pública Aguas de Manta está organizada?

CUADRO No. 5

No.	ASPECTOS	f	%
1	SI	12	24%
2	NO	38	76%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 2



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿El área donde presta sus servicios en la Empresa Pública Aguas de Manta está organizada?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 78% correspondiente a 38 empleados manifiesta que no está bien organizada el área donde cumple sus funciones, el 24% concerniente a 12 encuestados manifiestan que si tiene un orden el área, pero que sin embargo hace falta mejorar.

No todas las áreas de la empresa se encuentran bien organizadas aunque la estructura organizacional indique lo contrario, por lo que se necesita de ciertas estrategias que contribuyan a mejorar cada una de las áreas de la empresa.

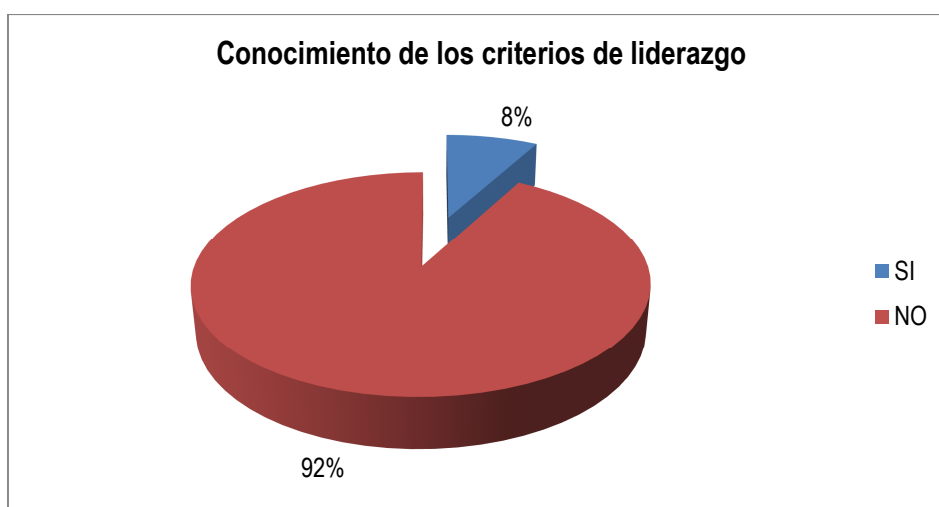
3. ¿Conoce los criterios que se han tomado para manejar el liderazgo en el área de su desempeño?

CUADRO No. 6

No.	ASPECTOS	f	%
1	SI	4	8%
2	NO	46	92%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 3



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Conoce los criterios que se han tomado para manejar el liderazgo en el área de su desempeño?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 92% correspondiente a 46 empleados y trabajadores indica que no conoce los criterios con los que se maneja el liderazgo en cada una de las áreas, 8% concerniente a 4 estudiantes manifiestan que si conoce.

De acuerdo a los resultados es evidente que hace falta mayor comunicación, un manejo claro de las políticas de liderazgo, con el fin de comprometer al empleado para que su trabajo sea más eficiente y eficaz.

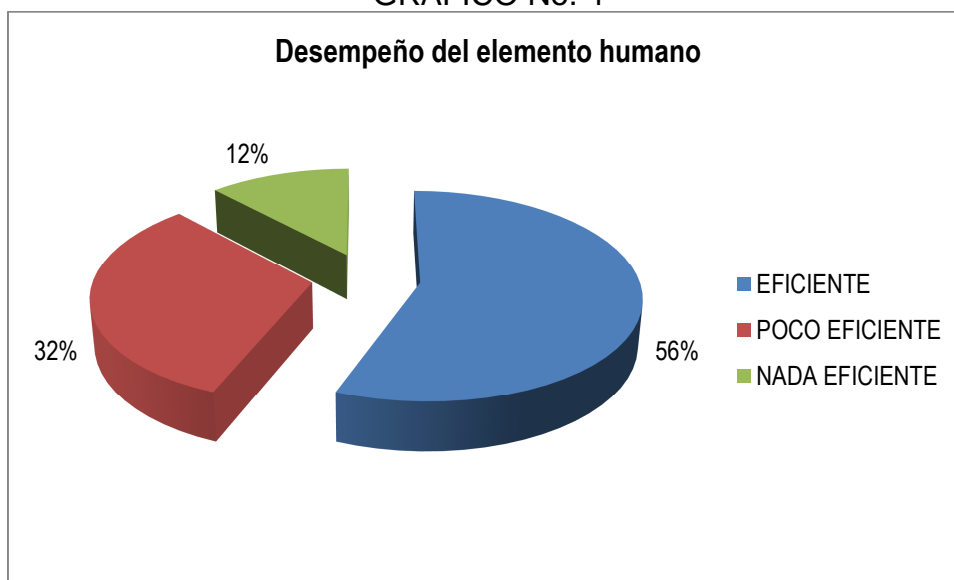
4. ¿El desempeño de cada elemento humano de esta área es?

CUADRO No. 7

No.	ASPECTOS	f	%
1	EFICIENTE	28	56%
2	POCO EFICIENTE	16	32%
3	NADA EFICIENTE	6	12%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gaviláñez Larraz

GRÁFICO No. 4



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿El desempeño de cada elemento humano de esta área es?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 56% correspondiente a 28 encuestados manifiestan que es eficiente, el 32% concerniente a 16 encuestados manifiestan que es poco eficiente; el 12% correspondiente a 6 empleados indica que es nada eficiente.

No existe un criterio unificado acerca del desempeño que tiene el personal, lo que refleja que no todas las áreas se manejan con el mismo liderazgo, por lo que hace falta que existan estrategias únicas de liderazgo empresarial.

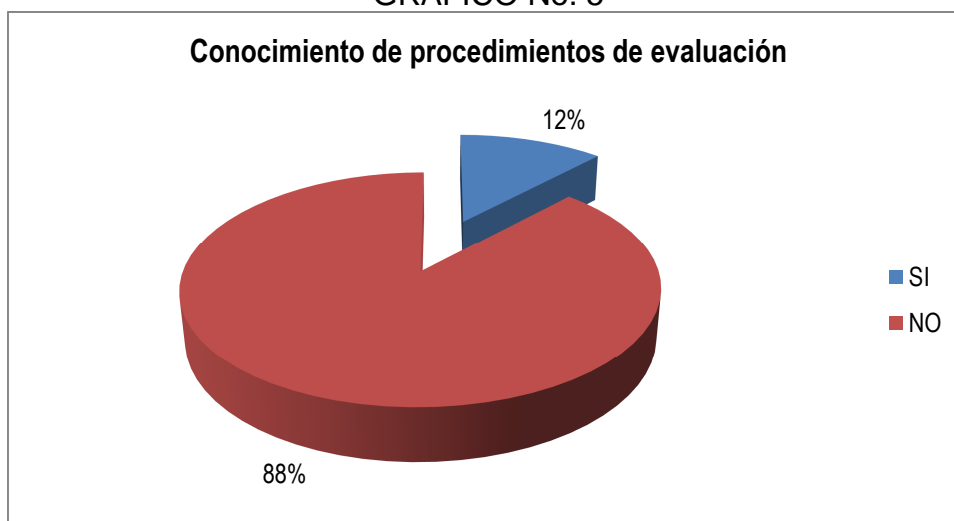
5. ¿Conoce usted los procedimientos que se aplican para evaluar al personal en su desempeño?

CUADRO No. 8

No.	ASPECTOS	f	%
1	SI	6	12%
2	NO	44	88%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 5



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Conoce usted los procedimientos que se aplican para evaluar al personal en su desempeño?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 88% correspondiente a 44 empleados y trabajadores responde que no conoce los procedimientos que se aplican en la evaluación del personal, el 12% concerniente a 6 empleados indica que si conocen.

Los procesos de evaluación deben ser públicos, manejados con socializaciones para que no existan esas dificultades en su aplicación, y los resultados sean conocidos por todos los involucrados, al igual que el proceso aplicado.

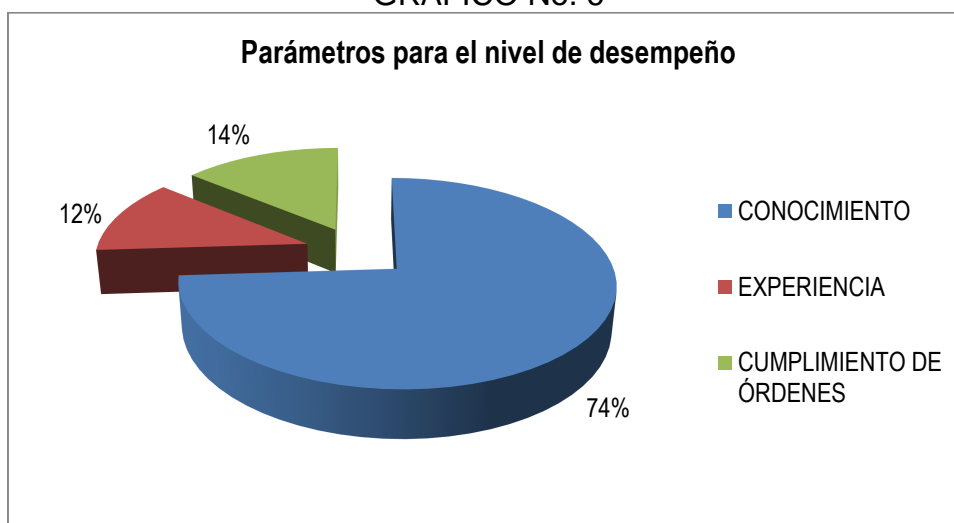
6. ¿Qué parámetros se considera para el nivel de desempeño en las diferentes áreas de la empresa?

CUADRO No. 9

No.	ASPECTOS	f	%
1	CONOCIMIENTO	37	74%
2	EXPERIENCIA	6	12%
3	CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES	7	14%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 6



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Qué parámetros se considera para el nivel de desempeño en las diferentes áreas de la empresa?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 74% correspondiente a 37 empleados indica que se considera el conocimiento; el 14% concerniente a 7 empleados lo hace por cumplir órdenes; el 12% que representa a 6 empleados lo hace por experiencia.

Existe una variedad de criterios para conocer el nivel de desempeño de los empleados en las diferentes áreas, sin embargo, prevalece el del conocimiento, aunque la experiencia es también importante.

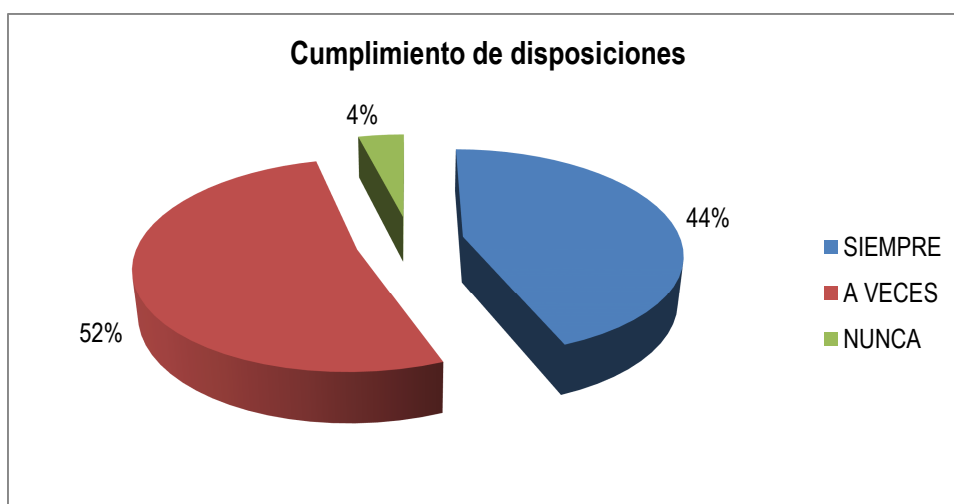
7. ¿Cumple con acierto las disposiciones que le determina el líder empresarial para mejorar el desempeño organizacional de la EPAM?

CUADRO No. 10

No.	ASPECTOS	f	%
1	SIEMPRE	22	44%
2	A VECES	26	52%
3	NUNCA	2	4%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 7



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Cumple con acierto las disposiciones que le determina el líder empresarial para mejorar el desempeño organizacional de la EPAM?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 52% correspondiente a 26 empleados indica que a veces lo hace; el 44% concerniente a 22 encuestados manifiesta que siempre lo hace; el 4% que representa a 2 encuestados no lo hace nunca.

No hay una responsabilidad asumida de manera grupal sino que cada uno cumple de acuerdo a su conveniencia sin considerar que deben cumplir con las normas establecidas para ofrecer un buen servicio al usuario.

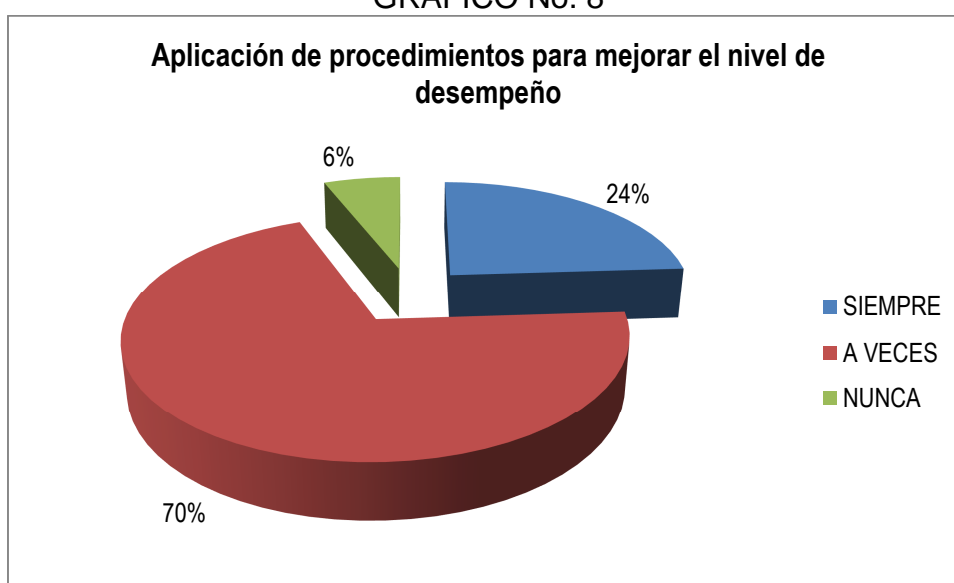
8. ¿Ha aplicado su Jefe inmediato procedimientos para mejorar el nivel de eficiencia en la EPAM?

CUADRO No. 11

No.	ASPECTOS	f	%
1	SIEMPRE	12	24%
2	A VECES	35	70%
3	NUNCA	3	6%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 8



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Ha aplicado su Jefe inmediato procedimientos para mejorar el nivel de eficiencia en la EPAM?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 70% correspondiente a 35 encuestados manifiesta que a veces lo hace; el 24% concerniente a 12 empleados indica que siempre lo hace, el 6% que representa a 3 empleados manifiesta que nunca lo hace.

Falta mayor predisposición y liderazgo de los jefes de área para poder aplicar procedimientos que ayuden a mejorar la eficiencia de su área y de la empresa.



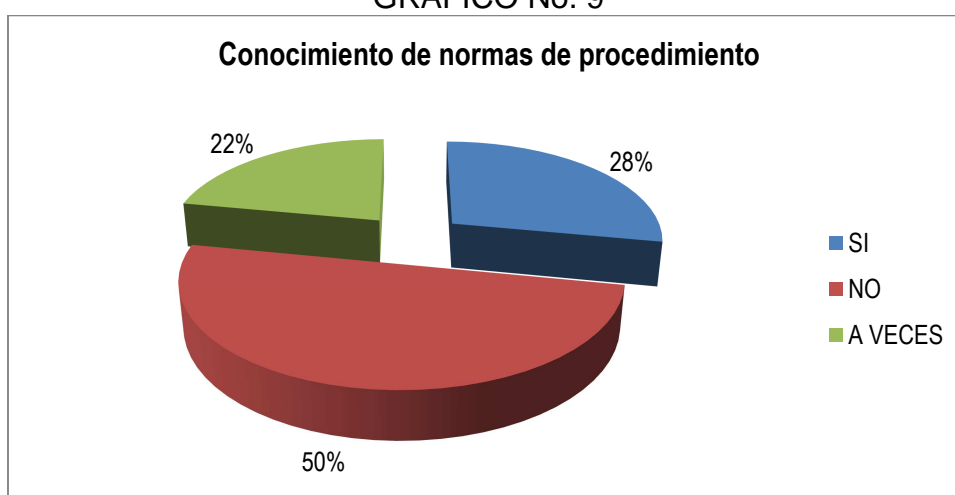
9. ¿Considera que la Empresa Pública Agua de Manta, cumple con las normas actuales del procedimiento establecidas en la Constitución y en las leyes de los gobiernos autónomos descentralizados para el control del desempeño organizacional?

CUADRO No. 12

No.	ASPECTOS	f	%
1	SI	14	28%
2	NO	25	50%
3	A VECES	11	22%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
 Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gavilánez Larraz

GRÁFICO No. 9



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Considera que la Empresa Pública Aguas de Manta, cumple con las normas actuales del procedimiento establecidas en la Constitución y en las leyes de los gobiernos autónomos descentralizados para el control del desempeño organizacional?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 50% correspondiente a 25 empleados indica que no cumple con las normas actuales de procedimiento; el 28% concerniente a 14 empleados indica que si lo hace; el 22% que representa a 11 empleados a veces lo hace.

Se hace necesario que haya mayor compromiso de los jefes que son los responsables del manejo del liderazgo empresarial, porque son los que deben manejar su área buscando que haya eficiencia en el servicio que brinda la empresa.

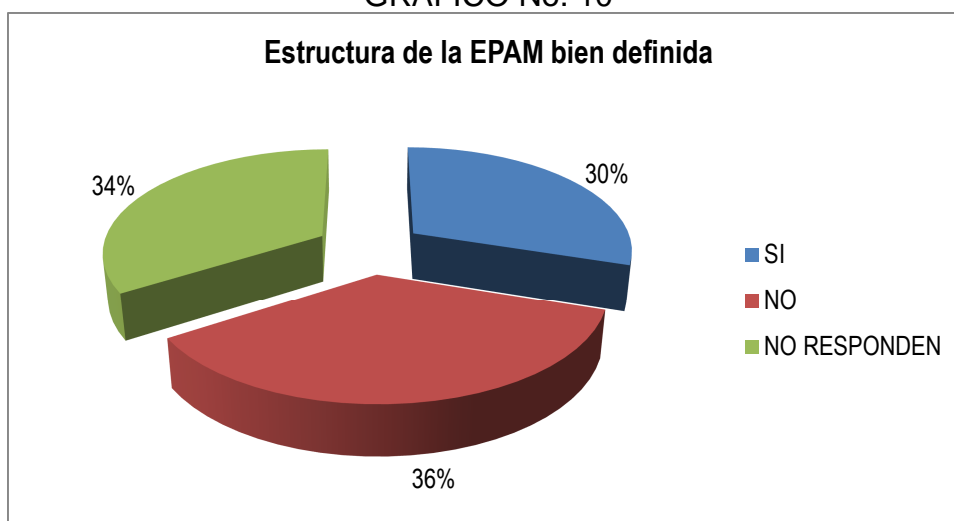
10. ¿Considera que la estructuración de la EPAM está bien definida?

CUADRO No. 13

No.	ASPECTOS	f	%
1	SI	15	30%
2	NO	18	36%
3	NO RESPONDEN	17	34%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la LOSCCA y trabajadores del Código de Trabajo  
Autores: Dolores Cristina Zambrano Macías y Leonardo Antonio Gaviláñez Larraz

GRÁFICO No. 10



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la interrogante planteada, ¿Considera que la estructuración de la EPAM está bien definida?; los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 36% correspondiente a 18 empleados manifiesta que a su criterio no está bien definida la estructuración de la empresa, el 34% concerniente a 17 empleados encuestados no responde, el 30% que corresponde a 15 empleados indica que si considera.

Los resultados son evidentes porque sus respuestas contrastan con las respuestas anteriores donde se observa por lo datos que no hay una estructuración adecuada de la empresa, por lo que hace necesario la aplicación de estrategias para mejorar a la empresa y ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

## **ENTREVISTA A ADMINISTRATIVOS**

### **1. ¿De qué manera aplica usted el liderazgo empresarial, para cumplir con la función del régimen administrativo de la EPAM?**

Para cumplir con las normas establecidas, las áreas están estructuradas con mandos medios de manera que exista planificación y control en el personal para que pueda cumplir con los roles establecidos.

### **2. ¿Cómo se realiza el control del desempeño organizacional del recurso humano en la EPAM?**

Existen evaluaciones permanentes a los empleados y trabajadores sobre la eficiencia en su trabajo, considerando en mayor porcentaje el conocimiento, el cumplimiento de órdenes y en algunos casos la experiencia.

### **3. ¿Qué estrategias aplica para el control del recurso humano en la empresa?**

Están los controles de entrada y salida mediante la tarjeta, el cumplimiento de roles de acuerdo a las necesidades, verificación de trabajo diario.

### **4. ¿Cómo se determina la selección del recurso humano en la EPAM?**

Para seleccionar al talento humano, el departamento correspondiente se encarga de reclutar personal de acuerdo a las necesidades y normas

establecidas, considerando el currículo de cada aspirante, las funciones a las que debe designarse y las necesidades que haya en determinadas áreas de la empresa.

**5. ¿Qué normas constitucionales de la República son consideradas en el régimen administrativo de la EPAM?**

Están la LOSSCA, el Código de trabajo, la LOSEP, manuales de funciones de la empresa y las normas que rigen en estos casos en donde los gobiernos autónomos descentralizados tienen sus competencias.

**6. ¿Cuáles son las funciones que realiza el personal administrativo de la EPAM?**

El personal administrativo de la empresa tiene como función primordial el manejo de las diferentes áreas de la empresa como la técnica, administrativa, gerencia, talento humano, el área de control y supervisión del servicio, entre otras, en donde se trata de manejar las funciones que corresponden a cada una, considerando al personal su capacidad, su experiencia en algunos casos y la función específica que debe cumplir, en base a las normas legales establecidas.

**7. ¿Cuáles son las normativas legales que se aplican en el régimen administrativo?**

Las normas legales que se cumplen son específicamente las de control del personal, la evaluación del desempeño, verificación de funciones.

**8. ¿De qué manera se aplica la selección del personal administrativo?**

En el área de talento humano se selecciona la personal tomando en cuenta su capacidad, su conocimiento, la experiencia en un porcentaje mínimo, pero sobre todo por el desempeño y la función que debe cumplir, en función de su preparación académica como lo establecen las normas legales.

**9. ¿Se considera el liderazgo empresarial para analizar la estructura organizativa del recurso humano en el área administrativa?**

En cada área es tarea del jefe de aplicar el liderazgo empresarial que vaya en beneficio de la organización, a fin de que se cumplan las normas establecidas y las funciones estén ubicadas en los parámetros de eficiencia y eficacia.

**10. ¿En el desempeño, qué procedimientos se aplican para evaluar al personal?**

Para evaluar al personal se aplican los controles de asistencia, de desempeño de funciones, cumplimiento de roles, de cumplimiento de órdenes, de calidad en el trabajo, la parte referente a relaciones interpersonales, como una manera de verificar su relación con el usuario interno y externo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Se identifica desorganización en el área de talento humano y en el área de operaciones de agua potable, en razón de que el personal no cumple eficientemente los roles que les corresponde para satisfacción de los usuarios.
- Por los resultados obtenidos se determina que hay desconocimiento en cuanto al nivel de desempeño organizacional y de liderazgo empresarial en estas áreas especialmente.
- No hay claridad en los procesos de evaluación del desempeño de los empleados, aunque los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel.
- Es importante aplicar procesos de control y verificación del desempeño que tiene el personal, que refleje en un buen servicio con un liderazgo empresarial y mayor predisposición de los jefes de área lo que se espera contribuya al crecimiento organizacional de la empresa.
- Es necesaria la aplicación de estrategias de liderazgo que ayuden al mejoramiento del desempeño organizacional.

## Recomendaciones

- Mejorar la estructura organizacional de las áreas de talento humano y de operaciones de agua potable, mediante el control del cumplimiento de roles a través de informes diarios de cada empleado.
- Manejar procesos horizontales de relación entre directivos, empleados y obreros para que se conozca la estructura administrativa y el aporte individual y grupal fortalezca el trabajo de estas áreas.
- Elaborar y ubicar de manera estratégica las normas y roles específicos de cada elemento de estas áreas, su desempeño, funciones, tareas específicas, para que cada miembro del área los conozca y los cumpla.
- Elaborar fichas de control y verificación del cumplimiento de roles del personal de las áreas de talento humano y de operaciones de agua potable.
- Implementar un plan de estrategias de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, comunicación, entre otros, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño organizacional de sus áreas y de sus trabajadores, mediante el diseño de un Manual de Estrategias de Liderazgo Empresarial para el control de Desempeño Organizacional en la EPAM.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Tema**

Manual de estrategias de liderazgo empresarial para el control del desempeño organizacional en la EPAM.

#### **Antecedentes**

La empresa no muestra ni presenta antecedentes de haber aplicado un programa de mejoramiento del clima organizacional, por lo que es una propuesta nueva que requerirá la aprobación de la empresa EPAM.

Dado que el manual de mejoramiento del clima organizacional es un documento que contiene un conjunto de temas e instrucciones, que sirven de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral de la empresa, y por consiguiente, valga la redundancia, mejorar el liderazgo empresarial que contribuya a su vez a mejorar el desempeño organizacional de cada una de las áreas.

#### **Justificación**

La presente propuesta se justifica ya que hace evidente la necesidad de que los directivos de la EPAM, reconozcan los aspectos intrínsecos y dinámicos



que tienen repercusión directa en el desempeño laboral de sus trabajadores, y que consideren al programa de mejoramiento del clima organizacional como una alternativa científica de gestión que les ayudará a dirigir de mejor manera a su recurso humano.

Hacer alusión a la creación de un manual de mejoramiento del clima organizacional de la empresa mediante estrategias de liderazgo y desempeño organizacional, es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus trabajadores y éste le permitirá convertirse en una empresa recíproca con sus colaboradores y viceversa.

Los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar el programa serán: el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderar, mantener a sus trabajadores altamente motivados y por tanto mejorar el servicio al usuario. Por lo tanto, existirá un impacto social y empresarial así como un impacto psicológico para los trabajadores.

Durán (2005), en su artículo Mejores empresas para trabajar: La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona cómo el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo, Durán indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir ,en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en

conclusión a su observación señala que ***"La alegría se contagia y es una buena inversión"***.

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que el manual de mejoramiento del clima organizacional es una herramienta indispensable que debería ser implementada en la EPAM.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un manual de mejoramiento del desempeño organizacional, que permita a los directivos y empleados, poseer una herramienta guía para crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores.

### **Objetivos Específicos**

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional de la EPAM.
- Establecer objetivos para cada área, a fin de que se sintetice y clarifique lo que se pretende alcanzar con cada intervención realizada.
- Proponer la aplicación de un Manual de Mejoramiento de clima organizacional que abarque intervenciones en todas las áreas que lo conforman a fin de dar atención a cada una de ellas.

## **Fundamentación**

El manual tendrá una información científica-teórica, que comprenda contenidos referentes a motivación, liderazgo, comportamiento organizacional, entre otros.

### **Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional**

#### **Motivación**

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: capacitación, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones interpersonales, políticas de contratación, liderazgo.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver en las próximas páginas.

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

### **Concepto de motivación**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor

adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

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

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

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

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta

que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

## **Motivación y conducta**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

## **El ciclo motivacional**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el **ciclo motivacional**, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener

la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado hemostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada **frustración**, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción.

La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).

Agresividad (física, verbal, etc.)

Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

### **Alineación, apatía y desinterés.**

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos



normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

## **Liderazgo y Motivación**

En la medida que nos integremos en el alcance positivo que la motivación nos genera, los resultados serán muy positivos, no solo para el gerente moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la empresa hacia el éxito.

### **¿Por qué les cuesta a muchos gerentes, líderes, manejar adecuadamente la motivación?**

Simplemente porque no se han detenido a evaluar cómo pueden motivarse en pro de cumplir con todas aquellas metas, objetivos que se han propuesto alcanzar, es más, no se han sorprendido cuál es la manera más adecuada para emprender una labor con un alto nivel de motivación, que permita usar su energía adecuadamente.

No se sorprenden como se interrelacionan, cómo invitan al grupo a participar en las acciones que se han establecido para alcanzar los objetivos propuesto. No nos debe sorprender, que es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan

mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el compromiso, la tarea eficaz que debe desempeñar un buen líder.

Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.). La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

### **La motivación y el comportamiento organizacional**

Dado que cada personas constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre satisfechas de igual modo en todos los

individuos debido a que cada individuo tiene una cara emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

- Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras necesidades corporales.
- Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidad de amor: Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Así tenemos en el ciclo Motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior. Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

En un organización, uno puede comprar el tiempo de empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

Una organización no es tal sino cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar

en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca desde un principio.

En una organización, uno puede comprar el tiempo de empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo, ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

# **MANUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO EMPRESARIAL**

## **Introducción**

Una empresa es una organización, institución o industria, normalmente integrada por personas que persiguen fines económicos o comerciales.

Estas organizaciones hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja y se desarrolla, es por ello también que simultáneamente se producen una variedad de organizaciones entre los individuos que forman parte de una empresa.

Al hablar de Clima Organizacional, se refiere al ambiente que se genera en algún área de trabajo y los diversos elementos que lo componen, tanto estructurales, como humanos.

## **CONTENIDOS**

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es considerado la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones de la organización, la importancia de éste radica en que puede favorecer o no a los empleados para que sientan satisfacción al realizar sus actividades, y por ende logren un mejor desempeño en sus áreas

de trabajo, ya que este clima actúa directamente sobre las actividades y los estados de ánimo de las personas.

Es importante mencionar que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas, por lo que la cultura organizacional es única en cada área y el clima laboral es diferente en cada una.

Rodríguez (2005), comenta que el clima organizacional "...se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo." (Pág. 161)

Nicolás Seisdedos Cubrero referenciado por Eslava E. (s.f.), lo define como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos, en este sentido, lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es una dimensión más de la organización.

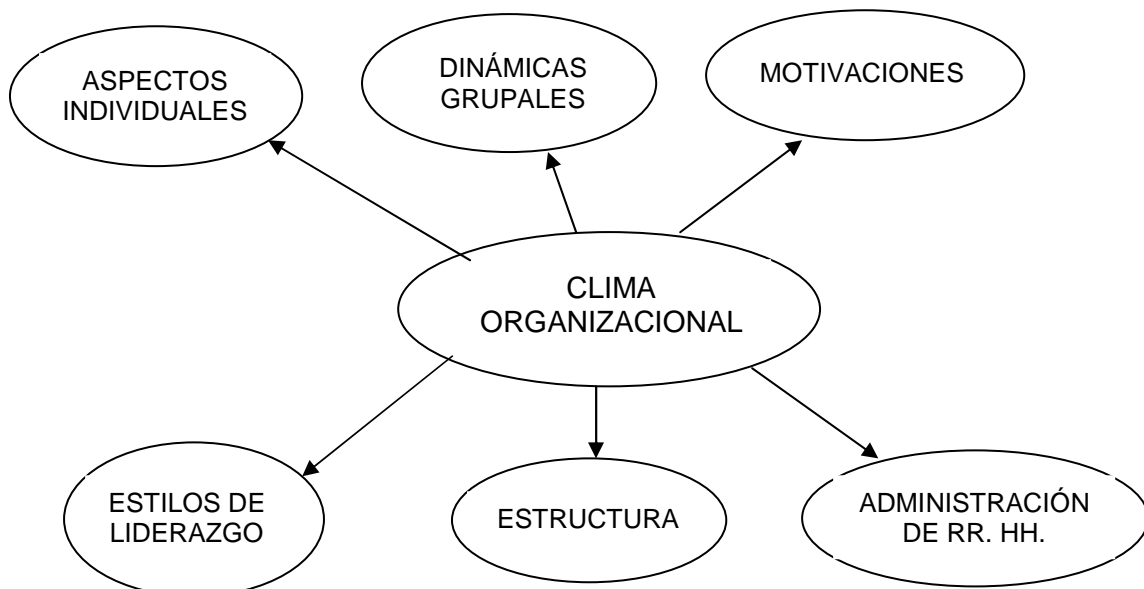
Otra definición la encontramos en la presentación del Dr. Suárez (2008), quien afirma que el clima son las percepciones que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.



## Elementos que integran el Clima Organizacional.

Martínez (2009: p. 28), afirma que el clima organizacional se encuentra determinado por una serie de factores que son identificables:

1. Elementos personales de los empleados: percepciones, actitudes, personalidad, valores, aprendizajes y el estrés de cada persona que integra la organización
2. Elementos grupales de la organización: estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. Elementos conductuales: la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
4. Elementos estructurales: macro y micro dimensiones.
5. Elementos organizacionales: evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.



## Características del Clima Organizacional.

Rodríguez (2005), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- a. Su grado de permanencia; es decir, el clima tiene cierta estabilidad a pesar de experimentar cambios debido a situaciones coyunturales.
- b. Impactar en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización, y esta influencia es recíproca en el clima.
- c. Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- d. Ser afectado por diferentes variables estructurales como el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, etc.

### **Tipos de Clima Organizacional.**

Rensis Likert, ha tipificado cuatro sistemas organizacionales y cada uno de ellos tiene un clima particular.

*TIPO 1. Autoritario.* Se caracteriza por la toma de decisiones adoptadas en la cumbre y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima que impera en este tipo de organización es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema I. Explotador. En este tipo de sistema, es muy notorio que no se confía en los empleados y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, la comunicación únicamente sirve para dar instrucciones y el clima que perciben los empleados es de temor.

Sistema II. Paternalista. Se caracteriza porque las decisiones también son tomadas por la cumbre y también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el sistema autoritario. Es decir, las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide.

*TIPO 2. Participativo.* Su característica principal es que la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino que se distribuye en diferentes lugares de la organización.

La comunicación es vertical y horizontal, lo que favorece una participación colectiva. El clima es de confianza y se logran objetivos altos tanto en la organización como a nivel individual.

Sistema III. Consultivo. Existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Sigue existiendo una jerarquía, pero las decisiones específicas son tomadas por los niveles medios o inferiores. El clima es de confianza y maneja niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV. Participación en grupo. Cuentan con la confianza de la dirección, la toma de decisiones busca integrar a todos los niveles, la comunicación se encuentra en todos sentidos (horizontal/vertical, ascendente/descendente).

Busca trabajar en función de objetivos, sin perder de vista la amistad que se genere en el trabajo. Asimismo, se forma un trabajo de corresponsabilidad.

### **Tipos de Liderazgo.**

Dentro de los estudios que se han realizado sobre Clima Organizacional juega un papel muy importante el estilo de liderazgo que ejerzan los jefes, pues son ellos los responsables, en cierto modo, del clima que haya en cada una de las áreas de trabajo.

Asimismo, son ellos quienes permiten que su personal desarrolle todo su potencial o es quien los trunca; claro, en conjunto con la persona que desee desarrollar las habilidades a partir de su propia motivación.

Según ciertos estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippit y Ralph K. White, podemos identificar tres tipos de liderazgo:

*Autoritario:* Liderazgo orientado a la tarea y la acción.

Se privilegia la disciplina, la obediencia al líder la eficacia.

*Democrático:* Liderazgo orientado al grupo.

Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

*Concesivo – liberal o Laissez Faire:* Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo.

Se delega la autoridad en los miembros del grupo.

## **TEMA II. AUTOESTIMA.**

### **INTRODUCCIÓN**

Un aspecto muy importante de la personalidad, del logro de la identidad y de la adaptación a la sociedad es la autoestima; es decir el grado en que los individuos tienen sentimientos positivos o negativos acerca de sí mismos y de su propio valor.

#### **¿Porque necesitamos *Autoestima*?**

Henriz (1974), afirma que la necesitamos porque es “la conciencia del propio valor eleva el estado de ánimo, aumenta la alegría vital, así como el sentimiento del propio poder y fomenta así la capacidad de decisión y la de rendimiento.”

#### **Definición de autoestima.**

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2007), afirma que la autoestima es la valoración generalmente positiva de sí mismo.

Otra definición es: *Autoestima* es la fuerza innata que impulsa a la ejecución armónica de todas las funciones hacia su desarrollo.

Bucay (2003), define a la autoestima como la capacidad que tiene la persona de valorarse, amarse, apreciarse y aceptarse a sí mismo.

De igual manera, se hace referencia al Amor o estima que una persona se tiene a sí misma. Quererse a sí mismo.

Por su parte, Massó, F. (1997), dice que amarse es aceptarse tal cual eres, con cualidades y defectos; mientras que Burns (2000), la define como al conjunto de actitudes del individuo hacia sí mismo. Asimismo Dov Peretz, Elkins, colaboran diciendo que la autoestima es un silencioso respeto por uno mismo. (Dov Peretz, Elkins)

Branden (1993), se refiere a la autoestima como “Una sensación fundamental de eficacia y sentido inherente de mérito” y la explica como la suma integrada de confianza y respeto hacia sí mismo. Sin embargo en el año 2005, evoluciona su concepto y lo refiere posteriormente como la disposición a considerarse competente para hacer frente a los desafíos básicos de la vida y a sentirse merecedor de la felicidad.

Gansters y Schawbroeck (2005), mencionan que la **autoestima profesional** “es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva o negativa, y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud.”

Por tanto, la autoestima, es el concepto que tenemos de nuestra valía, se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida; creemos que somos listos o tontos, nos gustamos o no. Los millares de impresiones, evaluaciones y experiencias reunidos se juntan en un sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un incómodo sentimiento de no ser lo que esperábamos.

### **Desarrollo de la autoestima.**

El punto de partida para que un niño, y posteriormente un adulto disfrute de la vida (inicie y mantenga relaciones positivas con los demás, sea autónomo y capaz de aprender) se encuentra en la valía personal de sí mismo o autoestima.

La comprensión que el individuo logra de sí mismo, por ejemplo de que es sociable, eficiente, flexible, está asociada con una o más emociones respecto a tales atributos. Es en la infancia, aproximadamente entre los 3 y 5 años que el niño recibe opiniones, apreciaciones y en ocasiones críticas, a veces destructivas o infundadas, acerca de su persona o de sus actuaciones.

La primera imagen de quien es él, proviene de afuera, de una realidad intersubjetiva. En ocasiones el niño no puede hacer la distinción entre objetividad y subjetividad. Todo lo que oyen acerca de sí mismos y del mundo

es una realidad única. El juicio “*este chico siempre ha sido enfermizo y torpe*”, se convierte en una verdad irrefutable.

La conformación de la autoestima se construye con los primeros estímulos que el niño recibe, principalmente de las figuras de apego (los padres) las más significativas a esta edad.

En la composición de la autoestima hay un aspecto fundamental en relación con los afectos y las emociones. El menor puede sentirse más o menos confortable con la imagen de sí mismo, puede agradaarle sentir miedo, experimentar rabia o tristeza y automáticamente presentar una respuesta emocional congruente con esa percepción de sí mismo.

Conformarse una autoestima, va de la mano con las distintas tareas del desarrollo que un individuo debe lograr a lo largo de todo su ciclo vital. Como un proceso de engranaje diversas piezas deben calzar y ajustarse para conformar un todo armónico. Tales piezas no solo conforman las influencias ambientales, sino la salud física y la maduración del organismo. Para cada fase evolutiva surgen en el niño distintos tipos de demandas. Son demandas relacionadas con su instinto de exploración, el deseo de pertenecer a un grupo de referencia, contar con el respeto de los demás, controlar su entorno inmediato, ser de utilidad y trascender, entre otros. En la medida que dichas necesidades obtengan una oportuna y correspondiente satisfacción, estimularán en el niño o en el adolescente la sensación de logro y de confianza en sus propias capacidades.



## **Componentes de la autoestima:**

Según lo sugerido por el autor Mauro Rodríguez, los componentes de la autoestima son diversos, pero se pueden sintetizar en tres:

### **AUTOCONCEPTO**

Conjunto de percepciones cognoscitivas y actitudes que la gente tiene de sí mismo.

Es la opinión o impresión que la gente tiene de sí misma, es su identidad hipotetizada, la cual se desarrolla a lo largo de muchos años. El autoconcepto es el conjunto de percepciones cognoscitivas y actitudes que la gente tiene acerca de sí misma.

El autoconcepto es multidimensional, y cada una de sus dimensiones explica roles diferentes, una persona puede calificarse como marido o esposa, como profesional, como líder comunitario, como amigo y así sucesivamente. Los autoconceptos se elaboran constantemente, dependiendo de las circunstancias de las relaciones confrontadas por el individuo.

Es un concepto dinámico. Las personas que disfrutan de una mejor salud emocional suelen ser aquellos que su yo real, se aproxima al yo ideal proyectado y pueden aceptarse tal como son.

## **AUTORESPETO**

Solo podemos respetar, dar y amar a los demás cuando hemos respetado, dado y amado a nosotros mismos.

Respetarse a uno mismo, es un trabajo indispensable para vivir en armonía con uno mismo y con los demás. Generalmente las faltas de respeto, comienzan con faltas de respeto a uno mismo. Habría que comenzar por revisar detenidamente cómo y porqué yo lo permito y no tanto por qué el otro lo hace.

Según Maslow (1968), “solo podemos respetar, dar y amar a los demás cuando hemos respetado, dado y amado a nosotros mismos”.

## **AUTOCONOCIMIENTO**

Solo se puede querer lo que se conoce.

Sócrates dijo: “*conócete a ti mismo*”, y esta frase expresa la más seria de las tareas de nuestra vida.

Solo se puede querer lo que se conoce. Cuando aprendemos a conocernos, realmente vivimos, no podemos vivir con algo o alguien que desconocemos (uno mismo), mucho menos emplear capacidades, recursos o habilidades desconocidas para nosotros mismos.

Llegar a un nivel óptimo de conocimiento conlleva a la comprensión de que se debe conocer a los demás empezando por conocerse a uno mismo, e identificando la individualidad de cada ser, es decir reconocer la relación entre “yo y los otros”.

### **Valores.**

Los valores constituyen la estructura del pensamiento, con ellos cada persona diferencia lo que está bien de lo que está mal.

Un sistema firme de valores ayuda a tomar decisiones con base en los hechos y no en las presiones externas. Los valores fortalecen el logro de metas específicas.

De igual manera, éstos crean un compromiso profundo en el individuo ante sí mismo, ante su grupo de pertenencia y ante la sociedad.

### **Valores primordiales de la autoestima.**

*Nuestra valía.* Queda demostrada por el simple hecho de que si nos lo proponemos, somos capaces de mejorar, aprender y progresar en todos los sentidos.

Todos somos genios en potencia, según el campo o el entorno que nos motive o interese lo suficiente, tenemos la posibilidad de empezar a serlo en cualquier momento o etapa de nuestra vida.

*Nuestra importancia.* Todos somos únicos e irrepetibles; ser conscientes de nuestra importancia significa darnos cuenta de que, por ser personas y seres creados a imagen y semejanza de Dios, tenemos la capacidad de marcar una diferencia tanto en nuestra vida como en nuestras relaciones con los demás en cualquier momento de nuestra existencia.

*Nuestra responsabilidad.* Nuestra valía y nuestra importancia no residen sólo en ser como somos, implica nuestra capacidad y disposición para asumir la responsabilidad de nuestro crecimiento, evolución, actuación en la vida y los resultados que consigamos de la misma. Ser responsables significa tener la disposición de crear en nuestra vida en nuestras relaciones una situación que nos permita actuar de la forma más beneficiosa para nosotros y para los demás.

Si sabemos que somos importantes, con valía, con capacidad suficiente, estamos actuando desde un espacio de libertad, autonomía y responsabilidad.

### **Tipos de autoestima.**

La autoestima está relacionada con muchas formas de conducta.

Las personas con una autoestima elevada (normal) suelen presentar menos emociones negativas, pueden manejar mejor el estrés. Se aman, se aceptan y valoran tal cual son:

### ***Características de las personas con Alta autoestima***

- Saben qué cosas pueden hacer bien, qué pueden manejar.
- Se sienten bien consigo mismas.
- Expresan su opinión.
- No temen hablar con las personas.
- Saben identificar y expresar sus emociones a otras personas.
- Participan en las actividades que se desarrollan en su centro de estudio o de trabajo.
- Se valen por sí mismas en las situaciones de la vida, lo que implica dar y pedir apoyo.
- Les gustan los retos no les temen.
- Son creativas y originales, inventan cosas, se interesan por realizar tareas desconocidas, aprenden actividades nuevas.
- Luchan por alcanzar lo que quieren.
- Preguntan cuando algo no lo saben.
- Defienden su posición ante los demás.
- Reconocen cuando se equivocan.
- Conocen sus cualidades y tratan de sobreponerse a sus defectos.
- Son responsables de sus acciones.
- Son líderes naturales

### ***Características de las personas con Baja Autoestima.***

- Son indecisos,
- Se les dificulta tomar decisiones

- Tienen miedo exagerado a equivocarse.
- Solo toman una decisión cuando tienen seguridad al 100% de que obtendrán los resultados esperados
- Generalmente tuvieron infancias difíciles.
- Piensan que no pueden o no saben nada.
- No valoran sus talentos.
- Tienen miedo a lo nuevo y evitan riesgos.
- Son pasivos y evitan tomar la iniciativa.
- No les gusta compartir con otras personas.
- Evitan participar en las actividades que realizan en su centro de estudio o en su trabajo.
- Temen hablar con otras personas.
- Dependen mucho de otras personas para hacer sus tareas.
- Se dan por vencidas antes de realizar cualquier actividad.
- No están satisfechas consigo mismas, piensan que no hacen nada bien.
- No conocen sus emociones, por lo que no pueden expresarlas.
- Debido a que no tienen valor, les cuesta aceptar que las critiquen.
- Les cuesta reconocer cuando se equivocan.
- Manejan muchos sentimientos de culpa cuando algo sale mal.
- En resultados negativos culpan a otros.
- Creen que son los feos.
- Creen que son los ignorantes.
- No se preocupan por su estado de salud.
- Son pesimistas, creen que todo les saldrá mal.
- Creen que son personas poco interesantes.

- *Características de las personas con Autoestima Inflada:*
- Piensan que pueden hacerlo todo, no hay nadie mejor que ellos.
- Creen tener siempre la razón y que no se equivocan.
- Son seguros de sí mismos en extremo y no ven los riesgos de sus acciones.
- Hablan en extremo y son escandalosos.
- No toman en cuenta a nadie para realizar sus tareas o realizar cualquier actividad.
- Por lo general la gente los rechaza por sabelotodos.
- Se aman en forma enfermiza a sí mismo.
- Son vanidosos en extremo (narcisismo).
- Creen que son las gentes más interesantes de la tierra.
- Cree que le gana a cualquiera en todo.
- Cree que impacta a cualquiera que lo conoce.
- Le gusta que lo elogien
- Siente que todas las personas están obligadas a amarlo.
- Cree que nunca se equivoca, pero ataca a los demás cuando lo hacen.
- Siente que merece tener más que los demás.
- Ególatra, megalómano.
- Le cuesta obtener sus metas.
- No le gusta esforzarse.
- Siente que no controla su vida.

## **MOTIVACIÓN**

La acción o la conducta, no ocurren de forma espontánea, es *inducida*, bien por motivos internos, bien por incentivos ambientales. La motivación tiene que ver

con las razones que subyacen a una conducta. Tales razones, como señala Wong (2000), se pueden analizar al menos en dos niveles: 1. Por una parte, preguntando *por qué* un individuo exhibe ciertas manifestaciones conductuales, y 2. preguntando *cómo* se llevan a cabo tales manifestaciones conductuales.

Motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo para iniciar y dirigir la conducta de ésta. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, como en el plano social.

Se utiliza el término Motivación para explicar y entender las diferencias en la intensidad de la conducta.

Motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo. La Motivación posee aspectos biológicos y culturales, de los que es difícil prescindir.

### **Definición de motivación.**

Motivación es una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo.



La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos psicológicos que inciden en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

### **Fuentes de la Motivación**

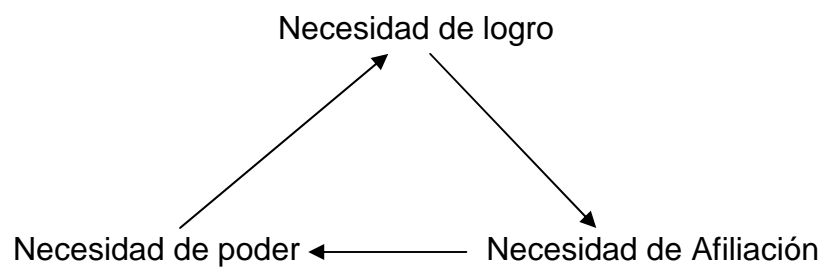
Se refiere al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active. Podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales o externas. Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo.

**Fuentes internas:** historia genética, historia personal y las variables psicológicas.

**Fuentes ambientales:** se refiere a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo ejercen su influencia sobre este.

Finalmente la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce o no está presente, o se presenta de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca ninguna conducta motivada.

David C. McClelland, (1998) conocido por sus estudios sobre la motivación de logro y la relación entre la motivación de logro y el desarrollo económico, basa su teoría en el hecho de una vez que el individuo ha logrado cubrir sus necesidades básicas, su conducta pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades.



***Necesidad del logro.*** Se relaciona con el impulso de sobresalir, alcanzar una meta, cumplir un objetivo. Es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiadora en un alto nivel.

Algunas características de estas personas son:

- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito que se alcanza fácilmente no es un logro genuino y por otro lado considera que

los proyectos de alto riesgo, son resultado de otras alternativas posibles en lugar del resultado de su propio esfuerzo.

- Tienen gusto por trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

***Necesidad de Poder.*** Esta en relación con el grado de control y con la forma en que las personas manejan el éxito y el fracaso. Es típica de la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus. Estas personas se agrupan en dos tipos: Poder personal y Poder Institucional. La gente con una necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas. Una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la institución.

### **Poder de forma Institucional**

El poder social se ejerce para llegar a beneficio tanto del individuo como de la institución.

Es organizado, de manera que puede crear un buen trabajo.

Es objetivo y eficaz.

Presenta un clima laboral estable.

### **Poder de forma Personal**

Intenta dirigir las vidas de otros, de manera que, de éstos obtenga provecho.

Es desorganizado.

Impulsivo.

Genera gran descontento en las personas.

***Necesidad de Afiliación.*** Está relacionada con el poder establecer relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Algunas de las características de las gentes con alta motivación de afiliación son:

- Desea gustar y ser aceptada por los demás y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones de confianza y comprensión mutua.
- Prefiere la cooperación sobre la competición.
- Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes, por lo que puede ser adecuado para el área de servicio al cliente.
- McClellan creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para tomar decisiones.

Generalmente las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo, la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad.

### **Actividades**

Desarrollo e implementación:

- Establecimiento de compromisos.
- Definición de responsabilidades.
- Lecturas comentadas.
- Análisis de la información.
- Implementación de acciones para mejorar el desempeño y el clima organizacional.

Monitoreo y evaluación:

- Propuesta de gestión humana.
- Evaluación del clima organizacional.
- Evaluación del liderazgo.
- Evaluación de la responsabilidad social.

Toma de decisiones.

### Taller de Socialización

<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Talento Humano</b>	<b>TIEMPO</b>
Socializar el manual de clima organizacional y liderazgo empresarial a los jefes departamentales y empleados de las áreas.	Introducción Clima organizacional Liderazgo empresarial Motivación Autoestima	Presentación del manual. Revisión de la información. Análisis de la información. Validación de las actividades y estrategias. Compromiso de apoyo institucional.	Directores departamentales. Empleados de áreas de talento humano y producción de agua.	4 horas

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANELLO, E. y De Hernández, J. (1998). Liderazgo y empresas. Una alternativa del nuevo siglo. Editorial Luces.

ARGYRIS, Chris (1999). "Aprendizaje Organizacional", Oxford. ULEAM-BE 65831242 ARG EJ 1.

Argyris, Chris; "Aprendizaje Organizacional", Oxford. ULEAM-BE 65831242 ARG EJ 1.

BENNIS, W.; G.M, Spreitzer y T.G. Cummings (2006), EDS CLA. EJ 1."Las Claves del Liderazgo".

BENNIS, W.; G.M, Spreitzer y T.G. Cummings (2006).Las Claves del Liderazgo. EDS CLA. EJ 1.

BERTAMONI, Juan José (2009). Liderazgo y gerencia empresarial. Un método del modernismo. Editorial Senderos. México.

BLAKE y Mouton (2005). La organización empresarial. Editorial Luces.

CÁRDENAS M., Lorena (2012). Motivación, Situación Social. Editorial Kapelusz. Buenos Aires

CHIAVENATO, Idalberto (2006). Las empresas y su estructura. Editorial Kapelusz.

FERNÁNDEZ, J. M. (2008). La organización empresarial. Canide. Buenos Aires.

GRIJALVA, Juan Pablo (2007). Liderazgo empresarial. Editorial Cumbres. Chile

LUSSIER, N. Robert, Christopher F. Achua 2Da-2008 Ej. 1; "Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades". Quinn, Mills;" E-Liderazgo; Edición Deusto.

LUSSIER, N. Robert, Christopher F. Achua 2Da-2008 Ej. 1;" Liderazgo( Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades".

OCÉANO (2004) Enciclopedia del Empresario. Centrum. Editorial Océano.

ORTEGA, María José (2013). El liderazgo empresarial, una oportunidad del momento. Editorial Centella. Buenos Aires.

PAZMIÑO, I. (2001). Las empresas y su liderazgo. Editorial McGraw Hill.

PERALTA, B. (2005). Liderazgo empresarial y gerencia. Editorial Cóndor.

POGORZELSKI, Steve y Harriot, Jesse con Doug Hardy (2006). Seleccione a los mejores talentos y consérvelos". McGraw Hill.

QUINN, Mills (2002). E-Liderazgo"; Edición Deusto.

ROBBINS, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional"; Ed. Rentice Hall, México. 10ma Ed-2004 Ej.2

ROJAS, María Isabel (2009). Liderazgo empresarial. Caneo. Santiago-Chile.

ROMERO, Enrique (2007). El liderazgo empresarial. CUSTOMMEDIA S.L. edita EQUIPOS Y TALENTO. Barcelona-España

STOGDILL, Rallph M. (2008). Diccionario de Ciencias de la Conducta.

<http://www.elprisma.com/> Desarrollo organizacional

<http://www.gestropolis.com/>Clima organizacional y desempeño laboral.

<http://www.bibliotecasmorelos.com//>Comportamiento organizacional

# ANEXOS



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO  
CARRERA: SERVICIOS GERENCIALES

ENTREVISTA A ADMINISTRATIVOS

Favor responder a su criterio las interrogantes, como proceso de investigación, previo al cumplimiento de estudios superiores de Licenciatura en Servicios Gerenciales.

11. ¿De qué manera aplica usted el liderazgo empresarial, para cumplir con la función del régimen administrativo de la EPAM?

.....  
.....

12. ¿Cómo se realiza el control del desempeño organizacional del recurso humano en la EPAM?

.....  
.....

13. ¿Qué estrategias aplica para el control del recurso humano en la empresa?

.....  
.....

14. ¿Cómo se determina la selección del recurso humano en la EPAM?

.....  
.....

15. ¿Qué normas constitucionales de la República son consideradas en el régimen administrativo de la EPAM?

.....  
.....

16. ¿Cuáles son las funciones que realiza el personal administrativo de la EPAM?

.....  
.....

17. ¿Cuáles son las normativas legales que se aplican en el régimen administrativo?

.....  
.....

18. ¿De qué manera se aplica la selección del personal administrativo?

.....  
.....

19. ¿Se considera el liderazgo empresarial para analizar la estructura organizativa del recurso humano en el área administrativa?

.....  
.....

20. ¿En el desempeño, qué procedimientos se aplican para evaluar al personal?

.....  
.....

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO  
CARRERA: SERVICIOS GERENCIALES

ENCUESTA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA LOSCCA  
Y TRABAJADORES DEL CÓDIGO DE TRABAJO

Favor responder a su criterio las interrogantes, como proceso de investigación, previo al cumplimiento de estudios superiores de Licenciatura en Servicios Gerenciales.

1. ¿Tiene conocimiento de cómo es el nivel de desempeño del recurso humano de la Empresa Pública Aguas de Manta?

SI  NO

2. ¿El área donde presta sus servicios en la Empresa Pública Aguas de Manta está organizada?

SI  NO

3. ¿Conoce los criterios que se han tomado para manejar el liderazgo en el área de su desempeño?

SI  NO

4. ¿El desempeño de cada elemento humano de esta área es?

EFICIENTE   
POCO EFICIENTE   
NADA EFICIENTE

5. ¿Conoce usted los procedimientos que se aplican para evaluar al personal en su desempeño?

SI  NO

6. ¿Qué parámetros se considera para el nivel de desempeño en las diferentes áreas de la empresa?

CONOCIMIENTO   
EXPERIENCIA   
CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES

7. ¿Cumple con acierto las disposiciones que le determina el liderazgo empresarial para mejorar el desempeño organizacional de la EPAM?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

8. ¿Ha aplicado su Jefe inmediato procedimientos para mejorar el nivel de eficiencia en la EPAM?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

9. ¿Considera que la Empresa Pública Agua de Manta, cumple con las normas actuales del procedimiento establecidas en la Constitución y en las leyes de los gobiernos autónomos descentralizados, para el control del desempeño organizacional?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	A VECES	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

Argumente su respuesta.....

10. ¿Considera que la estructuración de la EPAM está bien definida?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Argumente su respuesta.....