

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL
CLIENTE**

BRENDA XIOMARA ZACARÍAS CEBALLOS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL
CLIENTE**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR:
BRENDA XIOMARA ZACARÍAS CEBALLOS**

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE:

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2011

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



c.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 595-2005
CODIPs. 1425-2006

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

25 de septiembre de 2006

Estudiante
Brenda Xiomara Zacarías Ceballos
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto SEXTO (6º) del Acta CINCUENTA Y CUATRO GUIÓN DOS MIL SEIS (54-2006) de sesión celebrada por el Consejo directivo el 25 de septiembre de 2006, que copiado literalmente dice:

“**SEXTO**: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: “**MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE**” de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

BRENDA XIOMARA ZACARIÁS CEBALLOS

CARNÉ 1999-18050

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Rosario Rubio Ceballos y revisado por la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para la Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Helmin Velásquez Ramos; M.A.
SECRETARIO



/Gladys



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

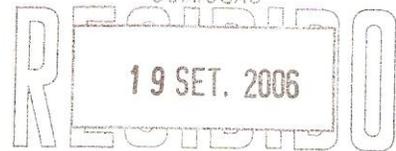
REG. 596-2005

CIEPs. 155-2006

Guatemala, 18 de septiembre de 2006

INFORME FINAL

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



Firma: *[Signature]* Hora: 13:00 Registro: 596-05

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE"

ESTUDIANTE:

CARNÉ No

Brenda Xiomara Zacarías Ceballos

199918050

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
LICENCIADA MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

c.c. archivo

MLDA / edr





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 156-2006

Guatemala, 18 de septiembre de 2006

LICENCIADA

MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

CIEPs. "MAYRA GUTIÉRREZ"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

LICENCIADA DE ÁLVAREZ:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL
CLIENTE"**

ESTUDIANTE:

CARNÉ No.

Brenda Xiomara Zacarías Ceballos

199918050

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el
Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y
solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

**LICENCIADA MIRIAM ELIZABETH PONCE PONCE
DOCENTE REVISORA**

c.c.: archivo

MEPP / edr



Guatemala, 15 de marzo 2006

Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Centro de Investigación en Psicología CIEP's
"Mayra Gutiérrez"

Licenciada Luna:

Le informo que tuve a mi cargo la asesoría y aprobación del informe final de la investigación titulada:

"MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE".

ESTUDIANTES:

CARNE No.

BRENDA XIOMARA ZACARÍAS CEBALLOS

199918050

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Por considerar que el mismo llena los requisitos establecidos por el Centro de Investigación para su APROBACIÓN, solicito se proceda con los tramites respectivos.

Atentamente,

Licenciada Rosario Rubio
Docente Asesor



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Aprobación de Proyecto de Investigación

07 de marzo de 2006

Estudiante
Brenda Xiomara Zacarías Ceballos
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO (10º) del Acta ONCE GUIÓN DOS MIL SEIS (11-2006) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 03 de marzo de 2006, que literalmente dice:

"DÉCIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: **"MODALIDADES DE LIDERAZGO QUE SE EMPLEAN DENTRO DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE"** de la carrera de Licenciatura en Psicología, presentado por:

BRENDA XIOMARA ZACARÍAS CEBALLOS

CARNÉ No. 1999-18050

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN** y nombrar como asesora a la Licenciada Rosario Rubio Ceballos y como revisora a la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Blanca Leonor Feralta Yanes,
SECRETARIA



/Gladys

DEDICATORIA

A:

Dios Nuestro Señor, por tenerme viva

Mis Padres

Francisco Javier Zacarías Rodríguez y

María Eugenia Ceballos de Zacarías

Por su esmero, esfuerzo, ternura, amor, apoyo y comprensión.

Mi Hermano, cuñada y sobrinos

Por su amor, apoyo y comprensión.

A mi esposo

Hugo Recinos

Por sus consejos y amor

A mi hijo

Pablo Alessandro

Por ser la razón y motivación de mi vida

Toda mi Familia

Por creer en mí y apoyarme.

Mis Amigos

AGRADECIMIENTOS

A:

- ✓ **Mi Guatemala.**
- ✓ **La Universidad de San Carlos de Guatemala.**
- ✓ **Escuela de Ciencias Psicológicas:**
Por su aporte en mi formación académica
- ✓ **Los Licenciados:**
Revisor: Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Asesor: Licenciada Rosario Rubio Romero
Por compartir sus conocimientos, por el apoyo y orientación a esta investigación.
- ✓ **El Departamento de Tesis: Centro de Investigación Psicológica CIEPs,**
Licda. Mayra Gutiérrez.

INDICE

PRÓLOGO	1
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEORICO	
Concepto Organizacional	
Eras de la Organización	5
Los Participantes en la Organización	
Los Objetivos Organizacionales	9
¿Qué Significa Liderazgo dentro de la Empresa Moderna?	12
Perfil del Líder	14
Funciones del Líder	17
Estilos de Liderazgo	
Líder Autócrata	
Líder Participativo	18
Líder Liberal	19
Beneficios del Liderazgo	20
Motivación del Empleado	21
Técnicas del Liderazgo	
Coaching	26
Empowerment	27

Premisas	30
Hipótesis y Variables	31

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Recolección de Datos	36
Técnicas de Análisis Estadísticos	38

CAPITULO III

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gráfica No. 1	40
Gráfica No. 2	41
Gráfica No. 3	42
Gráfica No. 4	43
Análisis Global	44

CAPITULO IV

Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Bibliografía	48
Anexos	49

Modelo de Cuestionario

Resumen

PRÓLOGO

La investigación surgió de la inquietud de conocer qué modalidades de liderazgo se ejercen en empresas centradas al servicio al cliente, debido a que en nuestro país se ha evidenciado que el ambiente empresarial de hoy es extremadamente competitivo, ya no a un nivel puramente nacional sino también a un nivel internacional siendo éstas altamente eficaces y comprometidas con el cliente. Es por ello que surge la necesidad de implementar nuevas técnicas de liderazgo para que el empleado se sienta cómodo, confiado y motivado dentro de la organización y así pueda hacer una mejora constante en el servicio, con el propósito central de satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente.

Para poder hacer frente a las nuevas exigencias del mundo organizacional, es necesario adoptar una modalidad de liderazgo, orientado a obtener productividad, eficacia, eficiencia, motivación, competitividad, solidaridad, comunicación, ambiente organizacional, éxito, etc., ya que las organizaciones hoy en día se les hace necesario competir por la satisfacción del cliente.

Cuando se habla de liderazgo dentro de la psicología, se refiere a la capacidad de influir en la conducta de los seguidores, dirigida a través de procesos de comunicación humana y a la consecución de uno o diversos objetivos específicos; por tal razón, la investigación de las modalidades de liderazgo que se emplean dentro del ámbito organizacional en empresas centradas al servicio al cliente, brindó como aporte a la ciencia, el estudio del comportamiento del hombre cuando se utiliza como modificador, la motivación y el reconocimiento social; debido a que el comportamiento es causado por un deseo, necesidad, tendencia o bien una finalidad creada por el ambiente y definido por los estímulos internos o externos.

Dicha investigación permitió evidenciar que las técnicas de liderazgo tienen que ser innovadoras para que ellas sean efectivas y tengan como consecuencia el éxito empresarial, así como también tener en cuenta que las necesidades motivadoras son las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento, y formar parte del trabajo propiamente dicho e incluirse en la índole del mismo y así tener el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.

La investigación pretendió dar como aporte a la sociedad, el conocimiento y entendimiento de cuál es la modalidad más utilizada y eficaz que adoptan los jefes en empresas dedicadas al servicio al cliente, ya que el liderazgo ha sido de vital importancia para las organizaciones de hoy en día, porque constituye un pilar para que la empresa pueda ser productiva, competitiva y así lograr el éxito.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se presenta, pretende dar a conocer cuáles son las modalidades de liderazgo que se emplean dentro del ámbito organizacional en empresas centradas en el servicio al cliente; debido a que en Guatemala se ha evidenciado el cambio organizacional que ha surgido a causa de la utilización de diversas formas de ejercer el liderazgo. En las empresas los líderes han tenido que variar en estilos de liderar debido a que existe una diversidad en los deberes, responsabilidades y objetivos del líder, es por ello que esta investigación surgió de la inquietud de conocer y ampliar conocimientos acerca de los diversos enfoques que se relacionan con el tema, ya que dentro de nuestro país el concepto de liderazgo ha tomado un papel muy importante dentro de las organizaciones, debido a que está estrechamente relacionado con la motivación del empleado hacia su trabajo, la productividad que lleva a una empresa a ser competitiva tanto a nivel nacional como internacional, la eficiencia y eficacia de todos los miembros que llevan a la empresa al mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios.

Asimismo se evidenció que el liderazgo que se aplica en las empresas es un aspecto importante, debido a que se relacionan con el factor humano, sus deseos, actitudes y comportamientos como individuos y como miembros de un grupo, por lo que ellos reconocen que los problemas fundamentales surgen de las persona y de ahí la importancia de la clase de liderazgo que utilizan los gerentes para la resolución y éxito de los mismos en las labores que desarrollan; según White y Lippitt señalaron tres estilos de liderazgo, el estilo Autocrático donde toda la determinación de la política es realizada por el líder, estilo Participativo donde el líder procura que todas la políticas sean respuesta de las discusiones y decisiones del grupo, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder, y por último el estilo liberal, se considera que este no puede aplicarse concretamente al líder, sino más bien al

jefe, ya que procura delegar en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

La investigación fue orientada hacia el campo de la Psicología Industrial, específicamente en la recopilación de información sobre conceptos y definiciones, beneficios, técnicas que se emplean y características que involucra el enfoque de liderazgo, así como también la descripción de los diversos métodos que se emplean en organizaciones centradas en el servicio al cliente.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó encuestas a gerentes y empleados de organizaciones que trabajan en empresas de atención al cliente, y así conocer los beneficios y resultados que este enfoque conlleva para la empresa.

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Una organización es un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. “Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”.¹ Así también existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas.

ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas. Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información o actual.

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, Editorial McGraw-Hill 2000.

- **Era de la Industrialización Clásica (1900 – 1950)**

Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales.

A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. El hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos, previsibles.

- **Era de la Industrialización Neoclásica (1950 – 1990)**

Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente.

Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional. Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento,

proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. Aunque la organización matricial proporcionó una mejoría necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar, y más ágiles. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente, y el conservadurismo dió paso a la innovación. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerzas en la vida de las organizaciones y de sus participantes.

- **Era de la Información o del Conocimiento (1990 – hoy en día)**

Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología ha permitido adelantos imprevistos y ha convertido al mundo en una idea global. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía: la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesario para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. En esta era el empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marcó el camino hacia la era de la posindustrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (de

servicio). Las personas, sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que éstas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimiento, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

⇒ Cuadro Sinóptico eras de la organización 2

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la Información
Periodo	1900 – 1950	1950 – 1990	Post. 1990
Estructura Organizacional	Funcional, Burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios estratégicos.	Fluida e flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y Centrada en el futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios: más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Administración de Personas

2. Op. Cit. Chiavenato, Idalberto p.p. 1

LOS PARTICIPANTES EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograr mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y aun diferenciando de los de las personas que las fundaron. Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados . Sin embargo, la organización moderna se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. Desde esta perspectiva los miembros de la organización son: los gerentes y empleados, proveedores, clientes y usuarios, el gobierno y la sociedad.

LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. En esta definición hay tres puntos importantes: propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema; el proyecto o disposición de los componentes, y las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.

Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porque de su existencia y de o que va a realizar.

- a) Dado que los objetivos se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecer directrices par ala actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y rendimiento.

- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA ACTUAL

La calidad del liderazgo siempre ha sido, y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana. Pero, “en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se han acentuado más de lo que la gente piensa”.³ La causa de ello se halla en dos cambios que se han producido en el mundo de los negocios.

Cambio de intensidad competitiva

El cambio más reciente y más espectacular de los últimos tiempos es el significativo incremento que se ha producido en lo que podríamos llamar “Intensidad Competitiva”. En ciertos casos se han producido porque poderosas empresas extranjeras han invadido los mercados nacionales de otras empresas. La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo empresas sino sectores industriales completos. Ha convertido una serie de cómodos sectores en verdaderos campos de batalla. Está consiguiendo que ciertas empresas que, prácticamente, controlaban sus mercados, se vean de nuevo obligadas a competir para conseguir clientes. Está haciendo que cada vez más organizaciones presten creciente atención a los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores así como a las nuevas tecnologías y que, luego, se vean obligadas a adaptarse, a realizar innovaciones e incluso corran el riesgo de ser presa de algún cazador de empresas.

3. Kotter, John, El Factor del Liderazgo, España, Editorial Díaz de Santos, S.A. 1990

Creciente necesidad de liderazgo

Un ejército puede realizar funciones en tiempo de paz de forma adecuada, con una buena administración y una dirección, siempre que disponga de un verdadero liderazgo. De forma parecida, miles de empresas de todo el mundo están descubriendo que necesitan más gerentes que puedan ayudarles a enfrentarse al conflicto económico creado por una intensidad competitiva cada vez mayor. No hace mucho que a los gerentes de fábrica se les pedía que tuvieran un producto preparado en una fecha por determinar y a un costo históricamente razonable. Y eso exigía una detallada planificación de operaciones, un organización claramente definida y muchos controles (en otras palabras, una buena gestión). Hoy a esos mismos ejecutivos se les pide, a veces, que reduzcan significativamente sus costos, que introduzcan tecnologías que produzcan economías en productividad, que experimenten técnicas de relaciones industriales, que establezcan operaciones satélite en otros países con menor costo de mano de obra, que encuentren nuevas formas de hacer las cosas, e incluso que pongan en práctica ideas sin precedente alguno.

Cada vez está más claro que la necesidad de liderazgo no se detiene en los niveles ejecutivos. Las empresas se están dando cuenta de que incluso mandos inferiores, sus empleados profesionales y sus técnicos necesitan adoptar el papel de líderes en sus respectivos campos de acción. La competencia exige y supone un cambio radical comparándolo con la situación de hace no más de diez años y mucho más si se compara con o que sucedía hace veinte o treinta años. En lo relativamente próspero y estables años 50' y 60', no se necesitaban grandes dosis de liderazgo.

Al mismo tiempo que la creciente intensidad competitiva ha venido creando la necesidad de mayor liderazgo en casi todos los niveles de muchas organizaciones, un segundo conjunto de fuerzas menos espectaculares ha tenido aumentando las dificultades de proporcionar un liderazgo eficiente. Se trata de fuerzas como el crecimiento, la diversificación, la expansión universal y el desarrollo tecnológico, que han hecho que los negocios aumenten y constantemente en complejidad. Enfrentarse a los retos típicos que ahora el

liderazgo supone la intensidad competitiva (disminuir costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio al cliente, mantener una gran calidad, conseguir desarrollar nuevos productos con rapidez) no es tarea fácil. Luchar frente a estos problemas supone, siempre, realizar cambios. Los cambios producen incertidumbre, ansiedad, ganadores y perdedores. La resistencia que se crea entre personas llenas de ansiedad y empleados que se enfrentan a pérdidas reales no es fácil de superar, incluso en los casos más sencillos.

¿QUE SIGNIFICA LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA MODERNA?

“La palabra liderazgo significa un proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección”.⁴ El uso diario de los adjetivos “bueno” o “efectivo” unidos a la palabra liderazgo aún tienen más sentido, pero la mayoría de ellos destacan un punto fundamental. Un “buen” liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone. No se apoya en la parte sórdida de la naturaleza humana. Al definirlo de este modo resulta más fácil, por lo general, detectar la presencia (o la ausencia) de liderazgo en un determinado caso, que identificar si este liderazgo es efectivo. La moderna dirección, tal y como ha venido evolucionando durante las cinco últimas décadas, se puede describir de distintas formas. Pero como base de todas las descripciones que pudieran realizarse se hallarán, siempre cuatro o cinco procesos básicos:

- **Planificación**

Es la ciencias que trata de deducir de forma lógica los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos. Para contribuir a dicho proceso se han creado una serie de técnicas diversas.

- **Elaboración de presupuesto**

Es la parte del proceso de planificación relacionada con las finanzas de la organización.

4. Op. Cit. Kotter, John, p.p. 06

- **Organización**

Significa crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes, dotarla de personal calificados, definir con claridad cuál es el papel que desempeña cada persona, dotar a dichas personas de incentivos financieros y profesionales y luego, delegar en ellos la autoridad apropiada.

- **Control**

Supone la búsqueda constante de desviaciones con relación al plan (problemas) para después usar la autoridad formal para “resolverlas”.

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es en cierto modo similar y en cierto sentido diferente de lo que se ha considerado como “iniciativa empresarial”. Por ejemplo, ambos implican asumir riesgos. Pero al revés de lo que ocurre con los líderes efectivos, los empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, poco tolerantes y muy competitivas y está bien mientras e limiten a estar al frente de sus propios negocios independientes. Las investigaciones recientes han determinado que los directores generales que alcanzaron el éxito sugieren con fuerza que el estilo de liderazgo resulta efectivo en la mayoría de las empresas de hoy es diferente, en muchos e importantes aspectos, del que aportan muchos de tales empresarios. Es un liderazgo dotado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterios como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que puede crear redes de apoyo formadas no sólo por subordinados y clientes sino también por superiores y colegas. Es un liderazgo que no sólo sabe cómo hay que competir, sino que también sabe colaborar. Es un liderazgo que por encima de todo, tiene una visión amplia y cuenta con amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general en un mundo que, como el moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y especializado.

El liderazgo es un tema controvertido sobre el que hay abundancia de opiniones. No obstante, es posible expresar algunos enunciados básicos sobre lo que representa en el contexto de las modernas y complejas organizaciones. Las conclusiones a las que se han llegado pueden resumirse así:

- Liderazgo efectivo en alguna actividad y en organizaciones complejas es el proceso de crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participen en dicha actividad; de desarrollar una estrategia racional para acercarse a dicha visión; de conseguir el apoyo de los centros fundamentales del poder, cuya colaboración, cumplimiento o trabajo de equipo son necesarios para llevar a cabo tal acercamiento; de motivar en grado sumo a aquel grupo fundamental de personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Liderazgo, no es lo mismo que lo incompatible. Lo básico para la dirección es realizar el proceso de planificación, elaborar los presupuestos, organizar y controlar cierta actividad mediante el uso de técnicas científicas de autoridad formal.
- El liderazgo no es exclusivo del presidente ejecutivo o de la alta dirección. Se puede hallar y es cada vez más necesario encontrar este en todos los niveles jerárquicos de una organización. Sin él, las organizaciones parecen tener problemas para enfrentarse al actual ambiente de los negocios, caracterizado por una intensidad y una complejidad cada vez mayor en cuanto a la competencia.
- El aspecto que hoy en día presenta el liderazgo puede variar enormemente entre diferentes sectores industriales e incluso en los diferentes niveles de una misma empresa. En cierto sentido, la actitud o el estilo asociado a un liderazgo efectivo parece que “encaja” con las situaciones que se pueden manejar en una organización.

PERFIL DEL LÍDER

Proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos importantes. Si lo fuera, nos encontraríamos con una enorme abundancia de líderes a lo largo de la historia. Sin embargo, hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de cosas para crear la visión y la estrategia y para lograr el espíritu de equipo y la motivación. Pero “el liderazgo es más que la posición de las

calidades requeridas y respetadas en su medio”.⁵ Hay varias calidades que son las marcas de calidad de los líderes:

- **Integridad**

Ha sido definida como la cualidad que hace que la gente confíe en el líder, y la confianza es de importancia primordial en todas las relaciones personales. Literalmente, integridad significa totalidad personal. Además, tiene el sentido de adhesión a estándares o valores externos, especialmente la verdad.

- **Entusiasmo**

No se puede imaginar un líder sin esta cualidad, ya que si el líder no cree en lo que dice o hace es imposible que un grupo de personas lo pueda seguir y realizar el trabajo encomendado.

- **Serenidad**

Importante característica, reconocida desde hace mucho tiempo por el historiador romano Tácito, cuando escribió “Razón y juicio sereno, cualidades especialmente propias de un líder”.

- **Empatía**

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- **Conocimiento**

Dirigir a través de la cultura, ya que ayuda a la gente a relacionar la organización, a medida que aprende a entender los valores compartidos y los comportamientos.

5. <http://www.monografias.com/trabajos20/liderazgo/liderazgo.shtml>

- **Definir Valores**

Dentro de la organización es necesario que el líder seleccione valores decisivos para la operación de un ambiente capacitado, dentro de estos se pueden mencionar:

- a) Respetar a los demás

- b) Franqueza

- c) Confianza

- d) Colaboración

- e) Innovación

- a) Respeto por los demás

Describe la forma como ponemos atención a lo que dicen y hacen los demás. Si respetamos a la persona, oímos lo que la persona tiene que decir y tomamos en cuenta las ideas expresadas. Responderemos también de manera positiva, sin tomar en consideración si aceptamos o rechazamos la información o el consejo.

- b) Franqueza

Describe nuestra disposición individual para revelar información y sentimientos, basada en el respeto y confianza que será utilizada de manera apropiada y positiva. La franqueza le permite a la directiva revelar mucha más información de lo normal ya que existe un fuerte vínculo de confianza.

- c) Confianza

Significa cooperación activa en la búsqueda de caminos para incrementar la realización de otras personas y unidades dentro de nuestra organización. La clave para la colaboración está a través de una activa participación en la organización y la disposición para compartir e intercambiar ideas que le añadan valor a todo lo que cada individuo hace.

d) Innovación

Significa el empleo de todo nuestro esfuerzo y encontrar caminos más efectivos para ejecutar nuestro trabajo, que le den valor a los resultados de la organización.

FUNCIONES DEL LÍDER

Para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tiene que desempeñarse ciertas funciones claves. “Una función es lo que la persona hace para alcanzar el objetivo organizacional”.⁶ Dentro de las principales funciones del líder están:

- **Establecer los objetivos**

Definir e identificar el propósito, los fines y los objetivos de una organización o de un grupo. Eso suena simple, pero en muchas situaciones no es fácil.

- **Planear**

Asegurar que haya un plan, de ser posible acordado para lograr el objetivo. El líder deberá saber cómo hará para ir o alcanzar a donde quiere llegar.

- **Instruir**

Explicar claramente los objetivos y el plan. El líder debe de ser capaz de contestar a la pregunta: “¿Por qué lo hacemos así y no de otra forma?”

- **Controlar**

El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. La energía del grupo debe estar haciendo que las cosas se produzcan.

- **Evaluar**

Si no se revisa y evalúa el desempeño, no se puede tener un material para dar una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

6. Adair, John, Líderes, No Jefes (Guía y oriente su equipo hacia el éxito) Colombia, Editorial Serie Empresarial, 1990.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

◦ **EL LÍDER AUTÓCRATA**

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

◦ **EL LÍDER PARTICIPATIVO**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones

siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **EL LÍDER LIBERAL ⁷**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos."

7. <http://www.monografias.com/trabajos14/tallerliderazgo/tallerliderazgo.shtml>

Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

BENEFICIOS DEL LIDERAZGO

Los integrantes de la organización, deben de entender y estar motivados hacia las metas y objetivos de la organización entendiendo las metas finales, y los procesos que nos afecten, nos integraremos mejor en la empresa, tendrá mas interés y se implicará para conseguir las metas impuestas por la dirección. Además, mejora la comprensión del trabajador de cuál es su tarea, qué se necesita y qué se espera de él. Informado, puede tomar decisiones en su labor con mas eficiencia y eficacia. El resultado de su trabajo, está integrado con el resto de procesos de la empresa, con lo que el resultado final mejora en calidad

Las actividades son evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada -para toda la empresa u organización- Con la orientación global, todos los procesos son de calidad. Y el resultado final de la organización mejora, si se realiza un estudio tanto conjunto, como individual orientado integrar en el plan global de los hechos o datos obtenidas se consiguen las mejoras necesarias para mejorar la calidad del producto.

La falta de comunicación entre niveles de la organización debe de ser minimizada. -un mal nivel de comunicación es perjudicial para la empresa- Mejorando la comunicación, cada uno sabe lo los otros esperan y necesitan de su trabajo. Por tanto, pueden adecuar su proceso a las necesidades del grupo. Obteniendo una mejor calidad en cuanto a los objetivos marcados.

- **Motivación del empleado**

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación en las personas es diferente; las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. Aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado

Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- El comportamiento es motivado

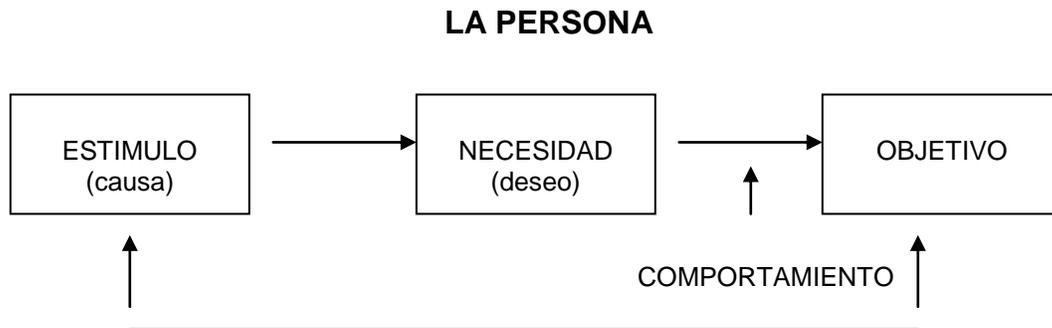
En todo comportamiento humano existe una finalidad. “El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo”.⁸

- El comportamiento está orientado hacia objetivos

En toda actitud existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

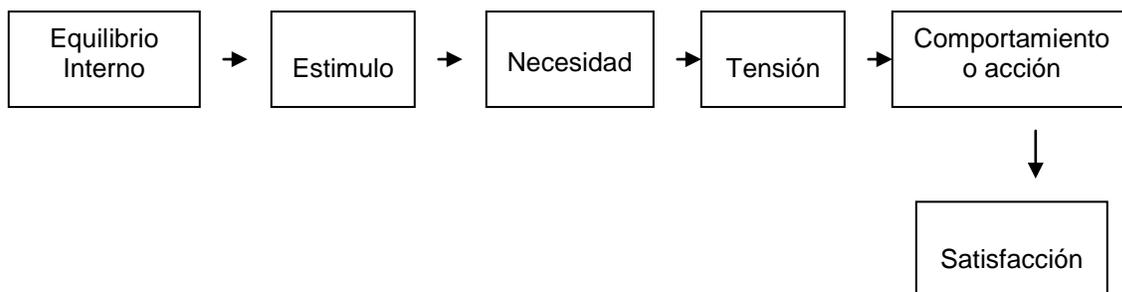
8. Ginebra Joan, El Liderazgo y la Acción Mitos y Realidades, México, Editorial McGraw-Hill 1994.

⇒ Modelo básico de motivación



El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

⇒ Etapas del ciclo motivacional 9



◦ EFICACIA

Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos.

9. Op. Cit. Chavenato, Idalberto p.p. 01

- **EFICIENCIA**

Es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso. Está es la relación entre costos, beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas, con el fin de que los recursos (personas) se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

⇒ Diferencias entre eficacia y eficiencia

EFICIENCIA	EFICACIA
<p>Énfasis en los medios</p> <p>Hacer correctamente las cosas</p> <p>Resolver problemas</p> <p>Salvaguardar los recursos</p> <p>Cumplir tareas y obligaciones</p> <p>Capacitar a los empleados</p> <p>Conservar las máquinas</p>	<p>Énfasis en los resultados y fines</p> <p>Hacer las cosas correctas</p> <p>Lograr objetivos</p> <p>Utilizar recursos de manera óptima</p> <p>Obtener resultados</p> <p>Proporcionar eficiencia</p> <p>Máquinas disponibles</p>

- **COMUNICACIÓN**

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos.

◦ **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. La adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Las personas se sienten bien con las demás personas
- c) Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros, es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

⇒ Niveles del clima organizacional

ELEVADO



BAJO

- Excitación y satisfacción
- Euforia y entusiasmo
- Optimismo
- Calidez y receptividad
- Clima organizacional neutro
- Frialdad y distanciamiento
- Pesimismo
- Insubordinación y agresividad
- Depresión y escepticismo

METAS DEL LIDERAZGO

Establecer una clara visión del futuro de la organización corresponde a los líderes gracias sus conocimientos e información obtenida del resto de la organización en el pasado y en el presente, el fijar los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización. Estableciendo metas y objetivos a alcanzar. Los objetivos y metas, han de ser alcanzables y razonables, en un proceso de mejora continua. Hay metas tácticas, a corto plazo, y objetivos estratégicos a conseguir mediante una política a largo plazo. La mejora, ha de ser progresiva, y centrada en objetivos concretos, y en continuo moderados en cuanto a ámbito de la mejora. Es difícil mejorar muchas cosas a la vez, porque no se puede saber cuál es el resultado individual de cada cambio. El estudio de la economía, está basada en la cláusula de "Ceteris Paribus", por el que los modelos matemáticos de economía y empresa se estudian modificando o estudiando una sola variable de la ecuación manteniendo los valores del resto del sistema de ecuaciones.

Crear y sustentar valores compartidos, deben ser modelos de imparcialidad y ética a todos los niveles de la organización. El ejemplo, propio, motiva a los subordinados o conseguir las metas impuestas al grupo. Y deben de fomentar el espíritu de grupo con aficiones o intereses que todos compartan. Ayuda a conseguir las metas, mejora la cooperación las relaciones del grupo, y el bienestar general de la organización.

Establecer el empuje necesario para eliminar el miedo. Hay que eliminar las barreras que suponen miedos o tabúes para mejorar los resultados de la organización. El miedo, paraliza a los individuos de la organización, y les impide realizar su trabajo.

Proveer a los miembros de la organización con los recursos requeridos, entrenamiento y dejando libertad para actuar con responsabilidad en el desempeño de sus funciones para que la organización funcione correctamente, ha de disponer de los recursos suficientes para mantener su nivel de actividad y

producción. El personal en el ámbito de sus funciones, ha de proveer los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Estos han de actuar libremente para resolver los problemas que surjan en el desempeño de su labor. En el ámbito de su responsabilidad, el personal goza de libertad táctica -en el momento- para realizar su tarea. Mayores niveles de responsabilidad, permiten mayores grados de libertad para actuar y administrar recursos dentro del plan general.

Inspirando, enfervorizando y reconociendo las contribuciones de la gente La motivación, es imprescindible para el buen término de aplicación de la política de gestión de la calidad e implantación de la norma ISO 9001. Los líderes, son encargados de motivar al resto de miembro de la organización, transmitirles impulso y reconociendo las contribuciones del resto del personal. Liderar, no es mandar.

TÉCNICAS DE LIDERAZGO

◦ COACHING

Debido a la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a la calidad, flexibilidad, rapidez y funcionalidad del servicio, los gerentes de organizaciones han tenido que implementar en las empresas el coaching, “un estilo de liderazgo que permite establecer valores que ayudan a crecer, motivar, proporcionar normas de comportamiento, responsabilidad, disciplina y especialmente de tener conciencia de la importancia de lograr el triunfo, ganar, y mantener una actitud siempre positiva”.¹⁰ En la actualidad las organizaciones han experimentado con nuevos métodos de liderazgo, entre ellos se encuentra el COACHING que se basa en el mejoramiento del desempeño en forma permanente.

10. <http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>

Utilizando un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición en grupos de personas. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Dada la importancia y los beneficios que ofrece el Coaching, cada vez son más las organizaciones que incorporan a su cultura este revolucionario estilo de liderazgo. El coaching permite realizar un cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los trabajadores, ya que el coaching mejora del rendimiento de los colaboradores, desarrolla el potencial, mejora las relaciones directivo-colaborador, fomenta el liderazgo, facilita la motivación, aumenta la implicación y refuerza la autoestima para así lograr la calidad tanto en el producto como en el servicio que ofrece la organización.

- **EMPOWERMENT**

Debido a la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, se han puesto en un estado de revolución no sólo las organizaciones, sino también las personas implicadas en aquéllas, pues los viejos sistemas de administración burocráticos en la actualidad parecen no ser tan efectivos, dado que el modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro, advirtiendo que si las organizaciones no buscan nuevas herramientas se irán quedando atrás de la competencia, condenándose a ser de segunda clase y desaparecer pronto del escenario de los negocios, uno de los factores observados de mayor incidencia en la administración empresarial es el hecho de que estas poseen una fuente subutilizada de capacidad humana que Tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy.

En la actualidad cinco fuerzas están alterando el tradicional modelo de liderazgo industrial y las empresas que lo están aplicando han alcanzado un gran éxito. Entre estas esta: EL EMPOWERMENT que se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, también, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Así mismo el Empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

El Empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

Para implementar el Empowerment en las organizaciones se requiere de un plan de acción que comprende las siguientes características:

Primero:

Compartir la información con todos sobre el rendimiento de la compañía, ayudando a los empleados a entender el negocio, estableciendo posibilidades de autocontrol, ver los errores como oportunidades de aprender y acabar con el modo de pensar jerárquico.

Segundo:

Crear autonomía mediante fronteras tomando en cuenta los siguientes aspectos: aclarar metas y papeles, definir valores y reglas que sustentan las acciones, proveer el entrenamiento necesario y responsabilizar a los empleados por los resultados.

Tercero:

Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos que implica: proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados, proveer sustento y estímulo para el cambio, utilizar la diversidad como activo de un equipo, dar gradualmente el control a los equipos y reconocer que habrá algunos tiempos difíciles.

PREMISAS

- ✓ El liderazgo se define como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa e interacción.

- ✓ El liderazgo participativo es particularmente importante porque implica una interacción más amplia dentro del grupo.

- ✓ El líder participativo tiene como resultado actitudes positivas, un mayor grado de aceptación al cambio, menores tasas de ausentismo y mayor productividad.

- ✓ Las funciones del liderazgo deben basarse en la consideración de los sentimientos de los subordinados, los jefes deben entender y aceptar al empleado como individuo provisto de motivaciones, sentimientos, necesidades que desean tener éxito.

- ✓ Las necesidades motivadoras son las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho e incluye la índole del mismo y el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.

HIPÓTESIS GENERAL

“En organizaciones centradas en el servicio al cliente, se ejerce un liderazgo participativo, el cual conlleva a la motivación y productividad”.

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

✓ Modalidades del liderazgo

La tarea del líder es lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

INDICADORES

✓ El Líder Autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la motivación se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

✓ **El Líder Participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

✓ **Líder Liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

VARIABLE DEPENDIENTE

La productividad humana depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas, debido a que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

INDICADORES

✓ **Productividad**

Se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad. Los datos más fiables en este sentido provienen de la industria, porque es en este sector donde resulta más fácil medir la producción.

Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad.

✓ **Motivación**

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad —o el gusto— por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

✓ **Eficacia**

Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos.

✓ **Eficiencia**

Es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso. Está es la relación entre costos, beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas, con el fin de que los recursos (personas) se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

✓ **Competitividad**

El cambio más reciente y más espectacular de los últimos tiempos es el significativo incremento que se ha producido en lo que podríamos llamar “Intensidad Competitiva”. En ciertos casos se han producido porque poderosas empresas extranjeras han invadido los mercados nacionales de otras empresas. La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo empresas sino sectores industriales completos. Ha convertido una serie de cómodos sectores en verdaderos campos de batalla. Está consiguiendo que ciertas empresas que, prácticamente, controlaban sus mercados, se vean de nuevo obligadas a competir para conseguir clientes. Está haciendo que cada vez más organizaciones presten creciente atención a los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores así como a las nuevas tecnologías.

✓ **Solidaridad**

En una colectividad o grupo social, es la capacidad de actuación unitaria de sus miembros. Término que denota un alto grado de integración y estabilidad interna, es la adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos. La solidaridad, muy habitual en las sociedades tradicionales, se produce como consecuencia de la adhesión a valores comunes, que lleva a compartir creencias relacionadas con los aspectos fundamentales de los planteamientos políticos, económicos y jurídicos de los grupos sociales.

✓ **Comunicación**

Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos.

✓ **Ambiente Constructivo o Clima Organizacional**

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. La adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

✓ **Éxito**

Es el resultado de una organización que cuenta con objetivos, personas motivadas y sobre todo con un líder que trabaja en beneficio y a favor del mejoramiento continuo tanto para sí mismo, como para los empleados y para la empresa.

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El trabajo de campo de la presente investigación implicó realizar entrevistas a personas comprendidas entre los 20 a 65 años de edad, de sexo femenino y masculino, que laboran como jefes, supervisores o administradores de personal. Las entrevistas se realizaron en restaurantes de comida rápida, ya que son consideradas como empresas centradas en el servicio al cliente y cuya finalidad es la satisfacción de el mismo. Los gerentes o jefes entrevistadas mediante el cuestionario para medir el tipo de liderazgo se mostraron anuentes a colaborar con la investigación exponiendo su experiencia y conocimiento sobre el tema de liderazgo, productividad, motivación, eficiencia, eficacia, clima organizacional y éxito empresarial.

A continuación se presentan las técnicas utilizadas durante la investigación.

TÉCNICAS

✓ Entrevista

Para realizar las entrevistas fue necesario utilizar el Rapport que es el método o técnica que se utiliza para establecer un clima de confianza necesario entre el entrevistador y el individuo, previo la aplicación del cuestionario.

Esté constó de 30 ítem o preguntas que median el tipo de liderazgo ejercido por los jefes, supervisores o gerentes hacia sus empleados. Así mismo contenía diversos factores que influyen en la motivación y la eficiencia del trabajador. Para realizar esta investigación se tomó como base la Escala de Likert.

✓ **Observación**

Comenzando por conceptualizar psicológicamente es “el método que consiste en controlar o regula directamente o por medio de aparatos, la conducta de uno o un grupo de individuos o de fenómenos, para obtener conocimientos causales”.

Además se observó que los gerentes, supervisores o administradores poseen conocimientos sobre administración, en vista de que para optar a un cargo de este tipo se debe cumplir con un perfil de puestos establecidos por cada una de las empresas en las que se realizó el cuestionario.

Se pudo observar que los gerentes o líderes llevan a la práctica los conocimientos y/o experiencias que poseen dentro del ámbito de la administración de personal.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

✓ **Cuestionario**

Se utilizó el cuestionario para medir el tipo de liderazgo que prevale en empresas centradas en el servicio al cliente, la cual constó de 30 preguntas las cuales se contestaron en base a la escala de Likert, que consiste en un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos la cual sirve para medir las actitudes. Los ítems consistieron en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicitó la reacción (nunca, a veces, la mitad del tiempo, la mayor parte del tiempo o siempre) de los individuos.

Para obtener las puntuaciones de la escala, se sumaron los valores obtenidos respecto de cada frase. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto del puntaje total (PT); este último está dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5. Asimismo se utilizó una tabla de porcentajes para obtener la actitud que prevaleció en las personas encuestadas.*

* Ver anexo No. 1

✓ **Diario de Campo**

Este instrumento se utilizó para llevar un registro de las actividades que se realizaron en la investigación de campo y así tener información cualitativa que apoyo el análisis de resultados.

✓ **Validación**

Este instrumento se utilizó para validar el cuestionario que se aplicó a gerentes, administradores o supervisores. Con esta validación se pudo verificar y observar la comprensión y entendimiento de las instrucciones y las preguntas contenidas en el cuestionario.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Obtenidos los datos se hizo un estudio cuantitativo, el cual ayudó a ordenar, clasificar y tabular los datos del cuestionario , al mismo tiempo se realizaron gráficas, en base a porcentajes , para dar una mejor interpretación y presentación de los datos obtenidos.

El análisis del cuestionario realizado dio como resultado un porcentaje del tipo o modalidad de liderazgo que es ejercido en empresas centradas en el servicio al cliente, así también como influyen los factores de productividad y motivación en el desempeño laboral del empleado.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo expone las gráficas con los resultados obtenidos del trabajo de campo de la investigación; el cual comprende la información sobre las modalidades de liderazgo que se emplean dentro del ámbito organizacional en empresas centradas en el servicio al cliente, así como también los factores que influyen en la productividad, motivación y eficiencia encontrando que los factores complementarios son la eficacia, competitividad, solidaridad, comunicación, clima organizacional y éxito.

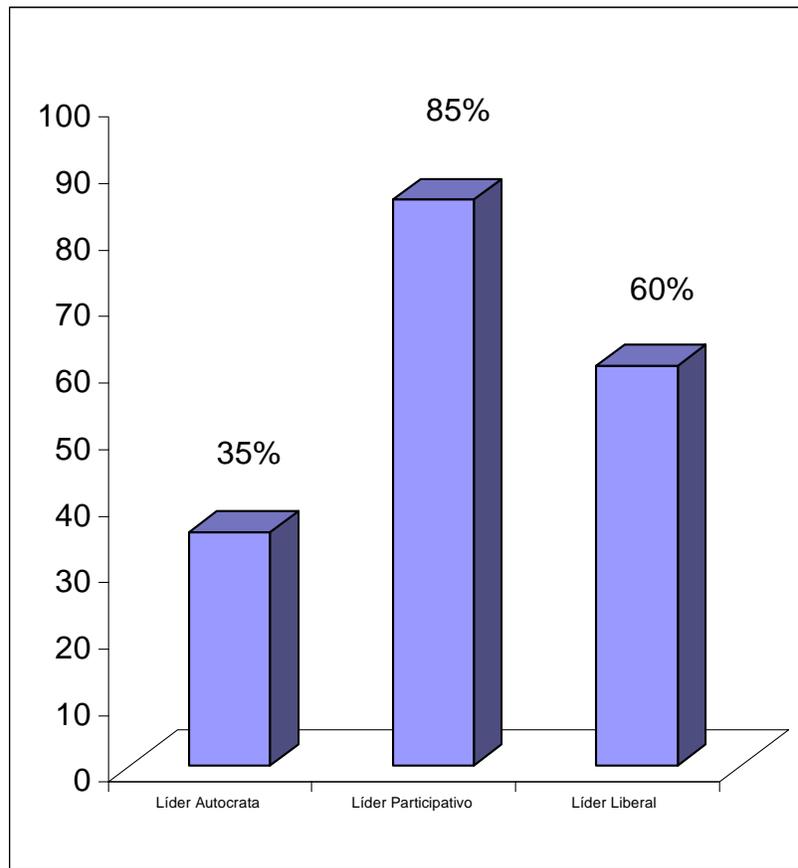
El liderazgo es la iniciativa y el mantenimiento de actitudes positivas, que llevan al empleado a tener un mayor grado de aceptación al cambio y mayor productividad; es por esto que el propósito del estudio fue evidenciar como la motivación está relacionada directamente al desempeño laboral y señalar los beneficios y características del liderazgo participativo.

El estudio se realizó con personas comprendidas entre los 20 a 65 años de edad, de ambos sexos, que laboran como jefes, supervisores o administradores de personal en empresas enfocadas a la satisfacción del cliente.

A continuación se presentan las gráficas realizadas en la investigación de campo, indicando el porcentaje de las modalidades de liderazgo que prevalecen en empresas centradas en el servicio al cliente así como los factores que influyen en la productividad humana y que llevan a las organizaciones a ser competitivas y líderes dentro del mercado.

GRAFICA No. 1

MODALIDAD DE LIDERAZGO QUE PREVALECE EN EMPRESAS CENTRADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE



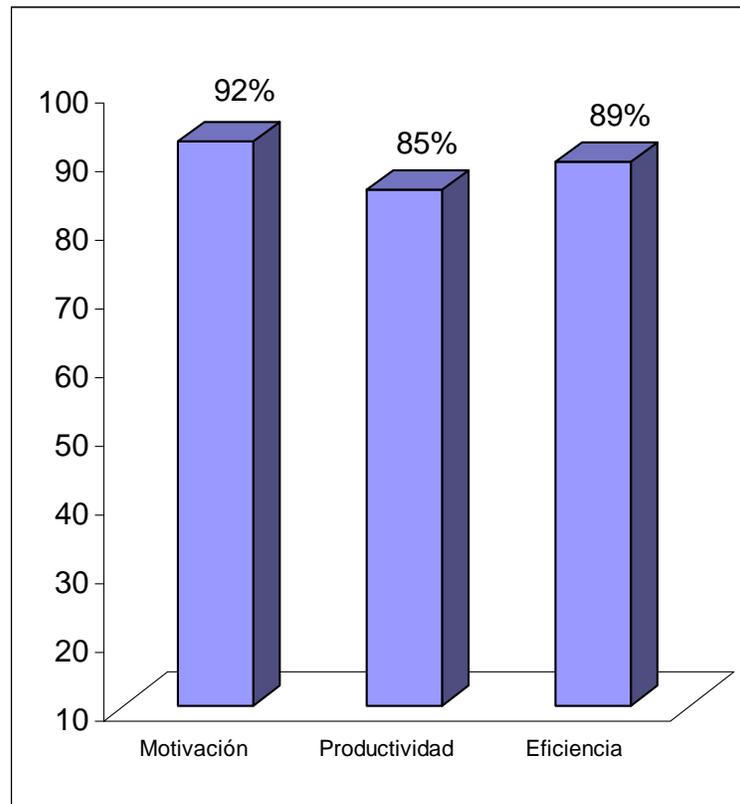
FUENTE: Cuestionario realizado a personas que laboran en empresas centradas en el servicio al cliente.

ANÁLISIS

El cuestionario realizado dio como resultado que la modalidad de liderazgo prevaleciente en empresas centradas en el servicio al cliente es el Participativo, ya que los jefes indicaron que se trabaja en equipo siempre enfocados al mejoramiento continuo y en el bienestar del empleado.

GRAFICA No. 2

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD HUMANA



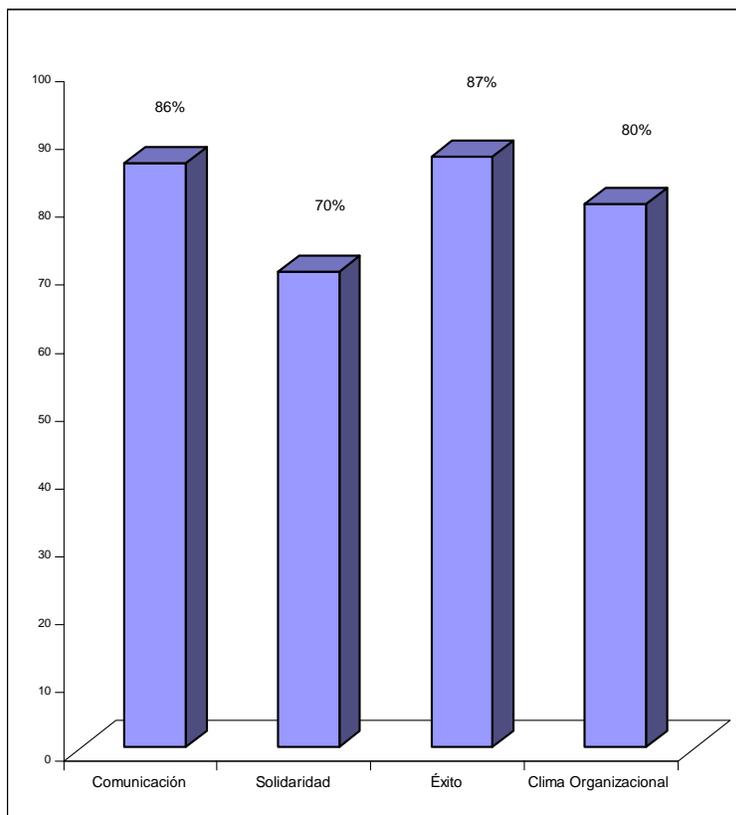
FUENTE: Cuestionario realizado a personas que laboran en empresas centradas en el servicio al cliente.

ANÁLISIS

La productividad humana depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas, debido a que los empleados están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. El cuestionario aplicado dio como resultado que estos tres aspectos que son motivación, productividad y eficiencia son de vital importancia e indispensables dentro del equipo de trabajo.

GRAFICA No. 3

FACTORES COMPLEMENTARIOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD HUMANA



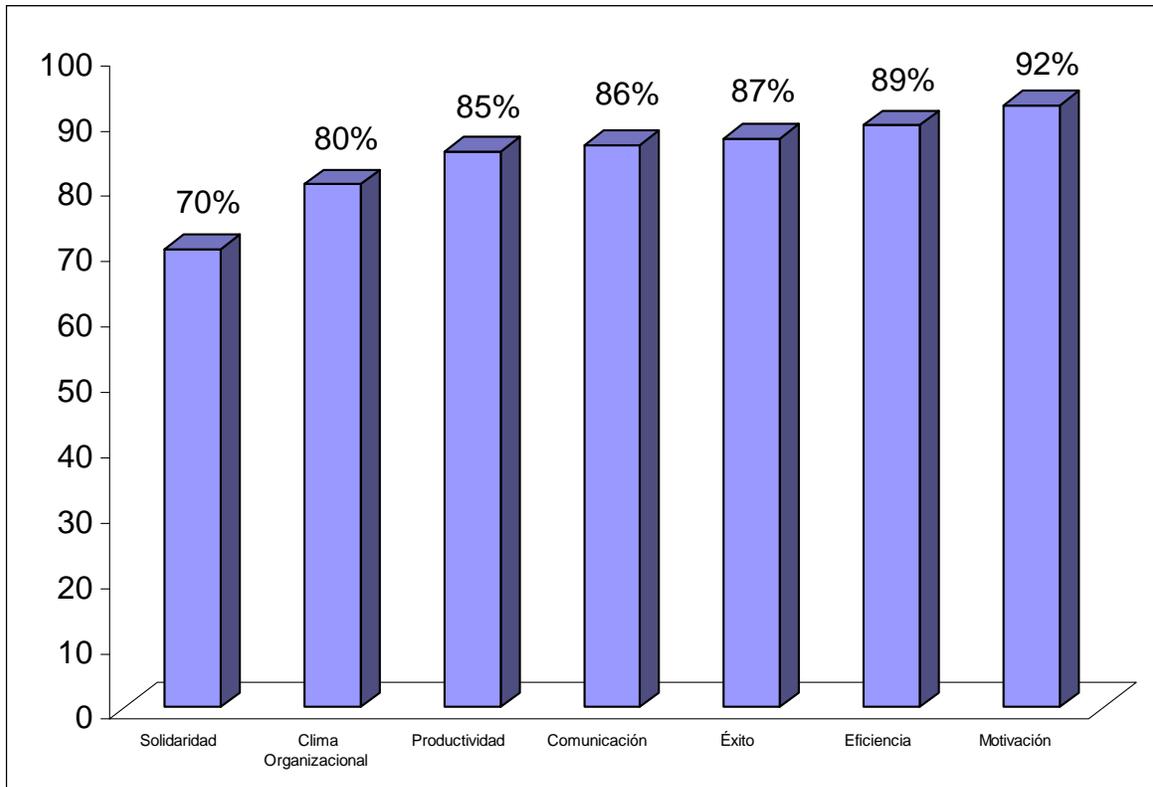
FUENTE: Cuestionario realizado a personas que laboran en empresas centradas en el servicio al cliente.

ANÁLISIS

El cuestionario aplicado dio a conocer que existen diversos factores que complementan la eficiencia en el desempeño del empleado, ya que sin éstos sería difícil la tarea de incentivar y motivar a los trabajadores. Así mismo demostró que las herramientas de las que se vale el líder van encaminadas al éxito organizacional y al mejoramiento constante de la producción, es por ello que la investigación dio como resultado que el éxito y la comunicación son indispensables para llegar a la productividad y tener un clima organizacional apoyado en la solidaridad.

GRAFICA No. 4

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD HUMANA ORDENADOS EN IMPORTANCIA SEGÚN LOS LIDERES.



FUENTE: Cuestionario realizado a personas que laboran en empresas centradas en el servicio al cliente.

ANÁLISIS

El cuestionario aplicado dio como resultado que todos los factores de productividad humana se relacionan entre si teniendo como fin común el buen desempeño laboral y alcanzar la competitividad a nivel organizacional, ya que todos estos elementos forman parte de las herramientas que utiliza el líder participativo para llegar a su objetivo que es el éxito y la productividad.

ANÁLISIS GLOBAL

Para realizar el trabajo de campo acerca de cuáles son las modalidades de liderazgo que se emplean dentro del ámbito organizacional en empresas centradas en el servicio al cliente, se tomó en cuenta los conocimientos y experiencia de las personas que laboran teniendo a su cargo personal y que por lo tanto ejercen liderazgo.

La investigación se realizó en empresas centradas en el cliente, se aplicó un cuestionario que constaba de 30 preguntas enfocadas a conocer qué estilo de liderazgo utilizaban con sus empleados, este instrumento de recolección de datos dio como resultado que la modalidad de liderazgo participativo es el más utilizado en las organizaciones de comida rápida, ya que éste conlleva el derecho a tomar decisiones y señalar directrices específicas hacia una meta en común que es el éxito empresarial. Esta modalidad permite tener en consideración los sentimientos, necesidades y deseos de los empleados así como también da la oportunidad de que el trabajador de su máximo rendimiento y crear responsabilidad, desarrollo y progreso personal y laboral.

Así mismo se pudo comprobar que la motivación, productividad y eficiencia son factores indispensables dentro de la empresa ya que los entrevistados expresaron que los empleados son más productivos cuando están motivados y así logran la eficiencia que la empresa necesita para llegar a la competitividad organizacional.

La investigación permitió observar que cuando se ejerce un liderazgo participativo dentro de una empresa se alcanza la eficiencia ya que constantemente se busca la mejora continua, el aprovechamiento de los medios y optimizar los recursos disponibles; para así convertir a la organización en una entidad competitiva que esté comprometida con sus empleados a brindarles un ambiente constructivo basado en la comunicación, solidaridad y motivación.

Las personas entrevistadas dieron como ejemplo que ellos para motivar a sus empleados brindaban reconocimientos como incentivos económicos, frases alentadoras para continuar su labor, porras felicitando al empleado o bien cuando llegan a una meta, cartas de felicitación y/o agradecimiento. Los jefes o supervisores expresaron que definitivamente “un empleado es más productivo cuando se siente cómodo y recompensado por su labor dentro de la empresa” y esto lleva a que los líderes busquen técnicas o estrategias para motivar a su equipo de trabajo, ya que estas personas expresaron que ellos ponen mucho énfasis en la comunicación y adaptación de su grupo, para así lograr el éxito organizacional, la autorrealización personal y sobretodo la satisfacción del cliente.

Las implicaciones psicológicas que se derivan del estudio permiten reconocer que los empleados que son dirigidos por un líder que los entienda y acepte como individuos provistos de motivación, sentimientos y necesidades; obtendrán una satisfacción personal más alta; estas condiciones personales en los empleados generan a su vez consecuencias positivas para la empresa, tales como: la motivación, productividad, eficiencia, eficacia, éxito organizacional, competitividad, clima organizacional y comunicación, y así con ellas se podrá llevar a la empresa al reconocimiento social, debido a que las personas identificarán a la empresa por el producto, el servicio y la atención al cliente; por consiguiente la organización se basará en la estimulación de las capacidades y habilidades del empleado en beneficio del crecimiento personal, laboral y empresarial.

Derivado de todo lo anterior, la hipótesis de investigación “En organizaciones centradas en el servicio al cliente, se ejerce un liderazgo participativo, el cual conlleva a la motivación y productividad”, se acepta, ya que el liderazgo participativo cultiva la toma de decisiones de los subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras; y así perseguir la mejora continua y hacer competitiva a la empresa.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ❑ La hipótesis de trabajo que literalmente dice: **“En organizaciones centradas en el servicio al cliente, se ejerce un liderazgo participativo, el cual conlleva a la motivación y productividad”**, se comprobó, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos puede afirmarse que el liderazgo participativo es el que prevale en empresas de comida rápida.
- ❑ En empresas centradas en el servicio al cliente, el liderazgo participativo es una herramienta innovadora y eficaz; y es por ello que en muchas organizaciones lo están adaptando con el objetivo de mejorar la productividad y crear en el empleado una actitud positiva y eficiente ante el trabajo.
- ❑ El liderazgo participativo brinda la oportunidad de crear una cultura de mejora continua tanto en el trabajador como en la producción y así colocar a la organización en un nivel competitivo y con mayores oportunidades de desarrollo.
- ❑ El liderazgo participativo logra que el empleado se identifique con la empresa y con el desempeño que está realizando para alcanzar estándares de calidad y sienta que su opinión es útil e importante dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- ❑ Las organizaciones deben establecer valores que ayuden a crecer, motivar y proporcionar normas de comportamiento, responsabilidad, disciplina y especialmente de tener conciencia de la importancia de lograr el triunfo, ganar y mantener una actitud positiva.
- ❑ Asegurarse que los líderes impulsen y desarrollen el potencial de los trabajadores.
- ❑ La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo idóneo para lograr el mejoramiento continuo del proceso, producto y servicio.
- ❑ La organización debe preocuparse en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el hábito de la responsabilidad y eficiencia.
- ❑ La Escuela de Ciencias Psicológicas debe recopilar mayor información bibliográfica acerca de las técnicas de liderazgo participativo.

BIBLIOGRAFÍA

Ginebra, Joan **“El Liderazgo y la Acción Mitos y Realidades”** Editorial McGraw-Hill, México 1994. p.p. 232

Adair, John, **“Lideres, No jefes, (Guíe y oriente su equipo hacia el éxito)”** Editorial Serie Editorial Fondo Editorial LEGIS, Bogotá Colombia 1990. p.p. 309

Kotter P. John, **“El Factor Liderazgo”** Editorial Diaz de Santos, S.A. Madrid España 1990. p.p. 164

Chiavenato Idalberto, **“Administración de Recursos Humanos”** Editorial McGraw-Hill 5ª. Edición, Bogotá Colombia 2000. p.p. 699

Browne, Clarence, **“El Estudio del Liderazgo”** Editorial Paidos, Buenos Aire, Argentina 1958. p.p. 345

Jaap, Tom, **“Desarrollo del Liderazgo”** Editorial LEGIS, Bogotá, Colombia 1991. p.p. 238

Gardner, John W. **“El Liderazgo”** Grupo Editorial Latinoamericano GEL, Buenos Aires, Argentina 1991. p.p. 246

<http://www.monografias.com/trabajos14/tallerliderazgo/tallerliderazgo.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos20/liderazgo/liderazgo.shtml>

ANEXOS

ESCALA Y CLASIFICACIÓN

VARIABLES	INDICADORES	PUNTOS
INDEPENDIENTE		
Modalidad de Liderazgo	a. Líder Autócrata	a. _____
	b. Líder Participativo	b. _____
	c. Líder Liberal	c. _____
DEPENDIENTE		
Motivación y Productividad	d. Motivación	d. _____
	e. Productividad	e. _____
	f. Eficiencia	f. _____
	g. Comunicación	g. _____
	h. Solidaridad	h. _____
	i. Éxito	i. _____
	j. Clima Organizacional	j. _____

INTERPRETACIÓN DE LA SUMA

150	100%	85	58%
145	97%	80	53%
140	93%	75	50%
135	90%	70	48%
130	87%	65	43%
125	83%	60	40%
120	80%	55	38%
115	78%	50	33%
110	73%	45	30%
105	70%	40	28%
100	68%	35	23%
95	63%	30	20%
90	60%		

RESUMEN

La investigación se centró en dar a conocer cuáles son las modalidades de liderazgo que se emplean dentro del ámbito organizacional en empresas centradas en el servicio al cliente; ya que los líderes han tenido que variar en estilos de liderar debido a que existe una diversidad en los deberes, responsabilidades y objetivos del líder. El estudio se realizó con personas comprendidas entre los 20 a 65 años de edad, de ambos sexos, que laboran como jefes, supervisores o administradores de personal en empresas enfocadas a la satisfacción del cliente, para obtener la información se realizaron entrevistas en restaurantes de comida rápida teniendo un cuestionario el cual media el liderazgo, productividad, motivación, eficiencia, eficacia, clima organizacional y éxito empresarial.

Con esta investigación se evidenció que el liderazgo que se aplica en las empresas es un aspecto importante, debido a que se relacionan con el factor humano, sus deseos, actitudes y comportamientos como individuos y como miembros de un grupo, por lo que ellos reconocen que los problemas fundamentales surgen de las persona y de ahí la importancia de la clase de liderazgo que utilizan los gerentes para la resolución y éxito de los mismos en las labores que desarrollan. La investigación fue orientada hacia el campo de la Psicología Industrial, específicamente en la recopilación de información sobre conceptos y definiciones, beneficios, técnicas que se emplean y características que involucra el enfoque de liderazgo, así como también la descripción de los diversos métodos que se emplean en organizaciones centradas en el servicio al cliente.