



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN

LIDERAZGO COMO FACTOR DE IMPACTO  
EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA OFICINA  
DE CONTRATACIONES DE LA CENTRAL  
NUCLEOELECTRICA LAGUNA VERDE

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Presenta:  
HECTOR CAMPOS LANDA

No. Control SEP: 14882286

Úrsulo Galván, Ver., Junio de 2019.



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Úrsulo Galván, Ver., **31/MAYO/2019**

No. DE OFICIO: DEP /410/2019

Asunto: **Autorización de Impresión**

**C.HÉCTOR CAMPOS LANDA**  
PRESENTE

Por este conducto me dirijo a usted para comunicarle que su trabajo titulado: **LIDERAZGO COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA OFICINA DE CONTRATACIONES DE LA CENTRAL NUCLEOELECTRICA LAGUNA VERDE .**, Como opción de titulación integral mediante: **TESIS PROFESIONAL** después de haber sido revisado por su Asesor y los integrantes de la Comisión de Revisión y usted haber cumplido con todas las correcciones y los requisitos indispensables, ha sido autorizada su impresión; **por lo que deberá entregar a este Departamento 01 Ejemplar encuadernado con pasta dura de color Azul y 05 CD'S.**, debiendo presentarse en formato digital atendiendo a las instrucciones para tal efecto.

**ATENTAMENTE**  
Excelencia en Educación Tecnológica®  
"Nuestro Esfuerzo es Progreso"

**M.A. CAROLINA SAC-NICTE MÉNDEZ GONZÁLEZ**  
JEFA DEL DEPTO. DE DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

C.p. Archivo  
CSMG/jhb

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
Instituto Tecnológico  
de Úrsulo Galván  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES

Carretera Cardel – Chahalacas Km. 4.5, C.P.91667.  
Úrsulo Galván, Ver. Teléfono (296) 9625029 Ext. 108  
[www.itursulogalvan.edu.mx](http://www.itursulogalvan.edu.mx)





**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Úrsulo Galván, Ver, 31/Mayo/2019

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación integral.

M.A. CAROLINA SAC-NICTE MÉNDEZ GONZÁLEZ  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
P R E S E N T E

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación integral

a) Nombre del Egresado	HÉCTOR CAMPOS LANDA
b) Carrera:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
c) No. de Control	14882286
d) Nombre del proyecto	LIDERAZGO COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA OFICINA DE CONTRATACIONES DE LA CENTRAL NUCLEOELECTRICA LAGUNA VERDE
e) Producto	TESIS

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

A T E N T A M E N T E  
"Nuestro esfuerzo es progreso"

M.T. ANA GRACIELA PÉREZ SOLÍS  
JEFA DEL DEPTO. DE CIENCIAS  
ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS



SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA  
Instituto Tecnológico  
de Úrsulo Galván  
CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRATIVAS

 DRA. DOREIDY MELGAREJO GALINDO	 DRA. LOIDA MELGAREJO GALINDO	 M.C. JERSON MÜLLER TEJEDA
Nombre y Firma del Directora	Nombre y Firma del Asesora	Nombre y Firma del Asesor

c.c.p. Expediente

Carretera Cardel - Chachalacas Km. 4.5, C.P.91667,  
Úrsulo Galván, Ver. Teléfono (296) 9625029 Ext. 102  
[www.itursulogalvan.edu.mx](http://www.itursulogalvan.edu.mx)



## **RESUMEN**

La presente investigación tiene la finalidad de dar solución a las problemáticas identificadas en la oficina de contrataciones, tales como, el mal liderazgo ejercido por parte de los jefes y directivos de la oficina de personal, así como, el mal flujo de información entre los colaboradores, producto de la mala comunicación entre los jefes y sus subordinados; situaciones que han propiciado una baja en la productividad tanto de las actividades como de la eficiencia del personal.

La conveniencia del estudio es por la búsqueda de solución a las problemáticas mencionadas, debido a la importancia del adecuado funcionamiento de la oficina de contrataciones, al ser parte integral de la oficina de personal, que en conjunto, llevan los registros y contrataciones del personal que ingresa a la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.

En la búsqueda de la solución a las problemáticas, se identificaron el Liderazgo y la Productividad, como variables que afectan en gran medida a los procesos y procedimientos del personal administrativo de la central. Dichas variables, en conjunto con otros factores, impactan en el funcionamiento de la oficina, que de no llevarse a cabo de forma adecuada, pueden generarse problemas, tales como, gran atraso en el cumplimiento de las actividades que en tiempo y forma deben ser ejecutadas, que a su vez, puede derivar problemas de la mala comunicación y flujo de información de parte de los jefes a sus colaboradores, ocasionando que las funciones no se realicen con base a los procedimientos, quedando lejos de lograrse las metas y objetivos y por ende, llevando a la oficina de contrataciones y personal a un índice de productividad bajo afectando a toda la empresa.

Por ello, la conveniencia de la presente investigación, con la finalidad de identificar los principales factores de impacto en la oficina sujeto de estudios, para lo que se aplicaron dos encuestas en la oficina antes mencionada, que permitieron obtener información referente al nivel de productividad del personal del área y los factores que influyen en ella, con lo que se logró abordar las problemáticas de mejor manera, a través del análisis de información verídica.

A medida que la investigación obtuvo un avance significativo se logró percatar que el liderazgo impacta de manera significativa en la productividad personal de la oficina; para la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, se procedió a la realización de gráficas que facilitaron el análisis de la información para la formulación de recomendaciones tendientes a la solución presentada en la oficina sujeto de estudio.

Finalmente, con la investigación se lograron los objetivos planteados, mediante la búsqueda de las variables de impacto y específicamente, el *Liderazgo*. Como producto de la investigación, se obtuvo información de relevancia del personal directivo (jefes) de la oficina de contrataciones y personal, para la mejora e incremento de la productividad de las actividades de personal administrativo de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.

## INDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
IV. OBJETIVOS.....	7
4.1 General.....	7
4.2 Particulares.....	7
V. HIPOTESIS.....	7
VI. MARCO TEORICO.....	8
6.1 Antecedentes de liderazgo.....	8
6.2 Liderazgo.....	11
6.2.1 Definición de liderazgo.....	11
6.2.2 Funciones básicas de liderazgo.....	12
6.3 El liderazgo y las oficinas de personal.....	13
6.4 El liderazgo en las pequeñas y medianas empresas.....	13
6.4.1 Toma de decisiones.....	13
6.5 El liderazgo y la comunicación.....	14
6.6 Concepto de productividad.....	14
6.7 El liderazgo y las productividad.....	14
6.8 La productividad y la administración.....	15
6.9 La productividad y las técnicas de mejora.....	15
6.10 La productividad y la evaluación de la motivación.....	17
6.11 Estructura jerárquica.....	17
6.12 Concepto de planta nucleoelectrica.....	18
6.13 Central Nucleoelectrica Laguna Verde.....	18
VII. MATERIALES Y METODOS.....	22
VIII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
IX. CONCLUSIONES.....	38
X. RECOMENDACIONES.....	41
XI. FUENTES DE CONSULTA.....	43

## INDICE DE FIGURAS

Página

Figura 1. Sexo de los colaboradores de la oficina de contrataciones.....	25
Figura 2. Edad de los colaboradores de la oficina de contrataciones.....	26
Figura 3. Nivel de productividad del empleado .....	26
Figura 4. Comunicación frecuente con el jefe.....	27
Figura 5. Supervisión por parte del jefe inmediato.....	27
Figura 6. Necesaria la supervisión del jefe inmediato.....	28
Figura 7. El jefe inmediato permite la toma de decisiones a empleados.....	28
Figura 8. Reconocimiento del jefe por el trabajo y/o esfuerzo.....	29
Figura 9. El jefe transmite entusiasmo al personal y equipo de trabajo.....	29
Figura 10. El jefe da incentivos para mejorar el desempeño de los empleados.....	30
Figura 11. Satisfacción del liderazgo del jefe.....	30
Figura 12. Calificación del liderazgo del jefe inmediato.....	31
Figura 13. El liderazgo del jefe como factor de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones.....	31
Figura 14. Liderazgo positivo del jefe para la oficina de contrataciones.....	32
Figura 15. Factores de impacto en la productividad de la oficina de personal.....	32
Figura 16. Factores a mejorar en la oficina de contrataciones para incrementar la productividad.....	33
Figura 17. Nivel de productividad del personal a su cargo.....	34
Figura 18. Liderazgo como factor de impacto en la productividad.....	34
Figura 19. Factores de impacto en la productividad de la oficina de personal.....	35

## **I. INTRODUCCIÓN**

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la administración que se tenga de ella, del trabajo y liderazgo de los jefes y/o gerencia. Por ello, la responsabilidad de los jefes recae principalmente en una toma de decisiones adecuada y un buen liderazgo, que motive al personal al desarrollo de sus funciones, tendientes al logro de objetivos, misión, visión y metas de la organización, que coadyuve a la productividad de la misma.

Para que las actividades antes mencionadas se desarrollen de la mejor manera, no basta con tener jefes (gerente o directivo), sino, que ellos además de serlo, sean líderes que en sus funciones (planear, controlar, organizar y dirigir) a la empresa, logren optimizar los recursos, que contribuyan al logro de mejores resultados y un incremento de productividad, tanto del personal directivo, como de los trabajadores.

Para lograr lo antes mencionado, es necesario un ambiente de trabajo favorable, en el que jefe debe convertirse en un líder, capaz de dar solución a los problemas que se presenten, inspirar respeto y admiración de sus trabajadores, y propicie una buena comunicación entre su equipo de trabajo y personal de otras áreas con las que se interactúe.

Debido a la importancia del liderazgo para el buen funcionamiento de las empresas, el jefe debe buscar ser líder y lograr el reconocimiento de sus colaboradores, que en conjunto con otros factores, coadyuve a incrementar la productividad del personal con el que trabaja.

Por la importancia del liderazgo y como posible factor que impacta en la productividad de una empresa, deriva la conveniencia de la presente investigación en la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde, y concretamente, en la oficina de contrataciones, en donde se ha presentado un estancamiento en el nivel de productividad, que hizo necesario identificar los principales factores que influyen en la productividad de la oficina y con ello, se realicen acciones de para dar solución y/o de mejora.

Finalmente, con la investigación, además de identificar los principales factores que influyen en la productividad en el personal sujeto se estudió, se buscó demostrar la hipótesis que el liderazgo es el principal factor de impacto, obteniéndose información de relevancia sobre el personal y jefes (directivos) del área, que servirán de referencia para el diseño de estrategias tendientes a mejorar y/o incrementar la productividad del personal administrativo del área, en el desarrollo de sus funciones y que a su vez, impactarán en el mejoramiento del desempeño de las funciones de otras áreas de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde con las que interactúa la oficina de contrataciones.

## II. ANTECEDENTES

El liderazgo al ser un aspecto de relevancia para el adecuado funcionamiento y productividad en las empresas, ha sido de interés de estudio para diversos autores, tal como (Caro, Castellanos y Martín, 2007), que mencionan en su investigación:

Es importante conocer el impacto que tiene el liderazgo en la organización, porque permite determinar la gestión de la gerencia en cuanto a la ejecución y logro de las metas propuestas; por medio de él se puede conocer la capacidad que tiene la gerencia para involucrar dentro de sus procesos al equipo de colaboradores y generar un excelente ambiente de trabajo. El beneficio de un buen liderazgo se ve reflejado en muchos factores que son percibidos y que logran estimular de manera positiva a todos, que trasciende a través de la imagen de la empresa, de sus colaboradores internos y externos logrando mayor rentabilidad, una alta productividad, generando prosperidad para todos y perdurabilidad a través del tiempo ya que los beneficios se multiplican conllevando al éxito de todos (p.117-125).

El liderazgo al coadyuvar al logro de los objetivos de una organización “Todos tenemos la capacidad para inspirar y empoderar a otros; pero debemos primero estar dispuestos a dedicarnos a nuestro crecimiento personal y a nuestro desarrollo como líderes” (Sims, McLean y Mayer, 2007, p.57).

Además de motivar, “El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo” (Rodríguez, Rico y Manzanares, 2011, p.38-47).

Con respecto a la contribución a mejorar las relaciones humanas, en su trabajo de tesis, Hernández (2013) menciona:

Al liderazgo como el constituyente para un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y que el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad; Donde la sociedad democrática, de hecho, es la única que ha resuelto el problema de 85 proporcionar managers bien adiestrados para las empresas; la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. (p. 84-85).

Finalmente, el aporte en relación al liderazgo que hace en su trabajo de investigación Reza (2012) es el considerar que:

El estudio de la gestión de los equipos de trabajo, de su motivación y de su liderazgo seguirán siendo importantes en el grado en que las empresas mantengan deficiencias organizacionales que se conviertan en áreas de mejora, reflejadas y cuantificadas a través de métricas utilizadas para conocer si las áreas que forman parte sistémica de una organización comercial están logrando sus objetivos. (p.132).

Derivado de lo mencionado con autores como los antes mencionados, la importancia de profundizar el estudio del liderazgo específicamente, con dicha labor puede ser un factor que impacto en la productividad del personal en las organizaciones, tal como en el caso específico de la oficina de contrataciones de la central.

### **III. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la Central Laguna Verde existe una gran estructura organizacional, en la que los puestos se relacionan entre sí y colaboran de forma conjunta, para lograr los objetivos y metas de cada área y de la organización.

Al igual que en la estructura de cualquier organización, en la central, se cuenta con personal administrativo, encargado de llevar a cabo la documentación y trámites pertinentes para el cumplimiento de la seguridad de todo el personal que labora dentro de la misma; para lograr que ello se realice adecuadamente, se busca que la oficina de contrataciones cuente con personal altamente capacitado, con las habilidades, aptitudes y requisitos específicos para poder desarrollar satisfactoriamente sus actividades, y que a su vez, fomenten la sana convivencia. Además, es necesario que posean capacidad de dirigir y lograr influir en los demás para trabajar en equipo y en apego a los valores y políticas de la organización.

En la Central Laguna Verde, y específicamente, en la oficina de contrataciones, en coordinación con la oficina de personal, se lleva el control de los trabajadores de la central (tanto del eventual-temporal como el de base-permanente y de confianza). Dicho control, es parte del proceso de contratación de personal, proceso fundamental para seleccionar al personal idóneo, que contribuya al incremento de la productividad de la empresa; sin embargo, pese a la importancia de las funciones que se realizan en la oficina de contrataciones, se presentan problemáticas, tales como, el mal uso de recursos, generando escases de estos, necesarios para el desarrollo de actividades del área, dificultando o atrasando la realización de las mismas, y por tanto, generando atraso en los procesos que se desarrollan en el área, en la oficina de nóminas y demás oficinas involucradas con el proceso de contratación.

Dichos atrasos, dificultan el seguimiento del personal y afecta el cumplimiento de los lineamientos administrativos y los tramites de los trabajadores, generando problemas a la integridad de la empresa, y en algunos casos, problemas legales a la central.

Otro problema que se está presentando en el área, es la mala comunicación, reflejándose en las reuniones de personal, en las que no queda claro los aspectos principales de la reunión, dificultando la comprensión de la información o propiciando que se interprete de forma diferente o incorrecta. Así mismo, la mala comunicación se manifiesta en el escaso flujo de información de parte de los directivos a sus colaboradores; problemática que dificulta el buen funcionamiento de la oficina.

Finalmente, la falta de liderazgo por parte de los directivos y/o jefes, es otro problema que se presenta en la oficina de contrataciones, que está afectando el desempeño y productividad de los empleados del área, debido a que el jefe no se conduce como líder, al tener poca interacción con los empleados, no fomenta el trabajo en equipo, ni busca inspirar confianza y respeto, así como, el que no motiva a sus colaboradores al logro de objetivos personales y de la empresa, dificulta la interacción y convivencia necesaria para que se genere un ambiente de trabajo favorable.

Con los problemas mencionados, y específicamente, el último mencionado, deriva la conveniencia de la presente investigación, cuya finalidad, es determinar los factores de impacto en la productividad del personal de la oficina de contrataciones de la central nucleoeléctrica, y en función de ello, obtener información de relevancia que pudiera servir de referencia para el diseño de estrategias tendentes a mejorar o dar solución a los problemas que se presentan.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1 General**

Identificar los principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.

### **4.2 Particulares**

- Diseñar el instrumento de medición para la identificación de los principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones.
- Aplicar encuesta a colaboradores de la oficina de personal, para la determinación de factores de impacto en la productividad del personal.
- Identificar el principal factor de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.
- Identificar el segundo factor de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.
- Determinar si el liderazgo impacta en la productividad de la oficina de contrataciones de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.

## **V. HIPÓTESIS**

El liderazgo es el principal de factor impacto en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde.

## **VI. MARCO TEORICO**

### **6.1 Antecedentes de liderazgo**

Se han realizado investigaciones previas referentes a Liderazgo, destacando las siguientes:

**Chiavenato (1993)**, destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

**Deming (2000)** por su lado expresa: “Corolario natural de dirigir sin miedo, su meta deberá ayudar a que gente, máquinas y artefactos realicen un trabajo mejor”.

Las teorías de Chiavenato, Deming, coinciden en que el líder por su influencia ayuda en el logro de las metas, y esa influencia es de manera espontánea, entusiasta y voluntaria; así como existen otros autores que a estas teorías le adicionan la formación, la incidencia cultural o los factores sociales y humanísticos; por ejemplo, lo que dijo Borghino (1998) sobre el liderazgo: “Cuando uno tiene un propósito, desarrolla lo que se llama en psicología “percepción selectiva”, o sea, cuando uno ve claro lo que quiere, comienza a ver las oportunidades que antes no veía”.

El citado autor afirma que cuando se trabaja en equipo se actúa de forma más práctica, integrada y civilizada; señala que las dificultades que se enfrentan para trabajar en equipo radican en la forma en que han sido educados, en la que han ido incorporando patrones de comportamiento que no contribuyen al logro del colectivo, sino el logro individual. Acorde a estas ideas, refiere nueve factores o pilares de la educación, que en su opinión, han destruido la forma de concebir el liderazgo y el trabajo en equipos.

Estos factores son:

- El estímulo de la competencia individual antes que la cooperación.
- Pensar más en los objetivos individuales que en los objetivos comunes.
- Vivir más en el ejercicio del poder que en la capacidad de influir.
- Educados más en la alta tecnología que en el factor humano.
- Formados más en la arrogancia que en la humildad.
- Centrados más en aptitudes egocéntricas que en el pluralismo.
- Instruidos en el aquí y ahora más que en el largo plazo y la dirección de nuestras vidas.
- Educados más en valores externos que en principios universales.
- Educados más en el modelo autocrático que en el modelo sinérgico.

**Yeira Melisa Rivera Cerpa y Joselin Conrado Tobón (2006)**, Mencionan es su investigación documental que es importante conocer el impacto que tiene el liderazgo en la organización porque permite determinar la gestión de la gerencia en cuanto a la ejecución y logro de las metas propuestas; por medio de él se puede conocer la capacidad que tiene la gerencia para involucrar dentro de sus procesos al equipo de colaboradores y generar un excelente ambiente de trabajo. El beneficio de un buen liderazgo se ve reflejado en muchos factores que son percibidos y que logran estimular de manera positiva a todos, que trasciende a través de la imagen de la empresa, de sus colaboradores internos y externos logrando mayor rentabilidad, una alta productividad, generando prosperidad para todos y perdurabilidad a través del tiempo ya que los beneficios se multiplican conllevando al éxito de todos. (P. 57)

**Jorge Luis Hernández Cuesta (2013).** Menciona en su trabajo de tesis que en esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología. Así mismo, se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

**Valera Flores Gabriela Alejandra (2015),** Menciona en su trabajo de investigación que el líder a través del cumplimiento de este modelo de liderazgo debe proporcionar a su personal atención como persona, respetar su dignidad y su derecho a desarrollar sus capacidades, tomando en consideración sus características, necesidades e intereses, fomentando el conocimiento de sí mismo, de los demás y del ambiente que lo rodea al proporcionarle situaciones de aprendizaje, buen clima organizacional, comunicación efectiva, entre otros, pero al tener tantos eslabones que abarcar se pierde en el proceso de liderar su gente lo que trae como consecuencia que otros actores (sindicatos).

## **6.2 Liderazgo**

### **6.2.1 Definición de liderazgo**

Lerma, K. A (2007) Define que el liderazgo se ha considerado una habilidad innata, determinada por ciertos rasgos con los que nace el individuo y que definen su personalidad, tales como el carisma, la popularidad, la socialización, la iniciativa de convocar a otros para enfrentar retos y la inteligencia (de abstracción y de retención) para obtener buenas calificaciones (p.120).

Franklin, (2009) Lo señala como la tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una empresa no solo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo.

Hernández, R. S y Palafox, D. A. G (2012), Definen que es una palabra de nombre femenino, que hace referencia a una o varias personas que tienen como parte de su trabajo la labor de llevar, dirigir o administrar un departamento de una empresa, sociedad, comunidad, casa que a su vez tienen a su cargo una o varias personas.

Lerner y Baker citados por mûnch (2012), señalan que el liderazgo consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

### **6.2.2 Funciones básicas del liderazgo**

Lerma, K. A (2007) Explica que el liderazgo exitoso y efectivo exige un trabajo cooperativo entre líderes y seguidores –líderes interactuando con otros líderes y seguidores interactuando con líderes- para conformar una propuesta de equipo real que procure el avance de la sociedad hacia el bien común.

Hernández R. S y Palafox D.A. (2012) Mencionan sobre la planificación, organización, dirección y control que:

Planificación: Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos.

Organización: Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones y coordinar al personal.

Dirección: Consiste en orientar (dirigir) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de la finalidades organizativas.

Control: Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados (p. 325).

### **6.3 El liderazgo y las oficinas del personal**

Las decisiones de un gerente deben ser oportunas, ya que a este se le mide por sus resultados, y cuando se le asigna un objetivo empieza a correr el tiempo para alcanzarlo, como cuando se prende la mecha de un cohete, si se desperdicia el tiempo, le puede “estallar” sin haber conseguido los resultados deseados, por lo que el gerente debe ser un experto en la administración de sus tiempo, del de la empresa y del de sus colaboradores.

### **6.4 El liderazgo en las pequeñas y medianas empresas**

Hernández, R. S y Palafox, D. A. G (2012) Mencionan que los directores de los micro negocios y pequeñas empresas, además de que suelen ser dueños de la mismas y arriesgan su propio capital, cumplen con múltiples funciones, fungen como financieros, vendedores, negociantes, expertos y técnicos de sus procesos productivos, así como de integradores de factor y talento humano.(p.326)

#### **6.4.1 Toma de decisiones**

Hernández, R. S y Palafox, D. A.G (2012) Indican que tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema. Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida y por supuesto, la gerencia. (p.328)

### **6.5 El liderazgo y la comunicación.**

En su aceptación más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

### **6.6 Concepto de productividad**

Gutiérrez, P. H (2010) Señala que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

### **6.7 El liderazgo y la productividad**

Lerma, K. A (2007) Indica que la experiencia de Gerencia con Liderazgo está orientada a estimular la reflexión, el aprendizaje y la acción sobre los factores que determinan la efectividad individual en la organización. Así, ejecutivas y ejecutivos que desempeñan el papel de líderes, pueden encontrar en esta capacitación un ambiente de meditación sobre su desempeño y una oportunidad para evaluar con profundidad los cambios oportunos hacia una mayor realización personal. El énfasis es el lado humano de esta delicada responsabilidad de gerentes de equipos. El liderazgo no es permanente ni ocurre igual en todas las situaciones que se enfrentan en una organización. (p.124).

## **6.8 La productividad y administración**

Franklin, F. E. B (2009) Menciona que los gerentes trabajan en organizaciones, no todas las personas que trabajan en una organización son gerentes. En aras de la simplicidad, dividiremos a los miembros organizacionales en dos categorías: empleados no gerenciales y gerentes. Los empleados no gerenciales son personas que trabajan directamente en una tarea, sin ser responsables de supervisar el trabajo de los demás. (p.215).

## **6.9 La productividad y las técnicas de mejora**

Fernández (2010) Menciona que para lograr un incremento de productividad se deben aplicar las siguientes técnicas:

*1. Invertir tiempo en formar a los empleados en las nuevas tecnologías.* Trabajadores permanentemente actualizados darán ventaja competitiva a la empresa. Además, les motivarán en su trabajo y evitarán que los mejores se marchen de la empresa.

*2. La comunicación interna, tanto entre los trabajadores como por parte de los directivos a sus empleados.* Esta estrategia puede mejorar la flexibilidad y favorecer la conciliación familiar y laboral de los miembros de la empresa. Para ello sería conveniente que se realizaran reuniones de no más de quince minutos para coordinar el equipo y conocer sus necesidades.

3. *Organización del trabajo.* En todas las empresas se pierden horas de trabajo debido a la falta de organización o coordinación entre los departamentos, de manera que sería conveniente establecer flujos de trabajo entre los distintos departamentos o equipos de trabajo para así mejorar la coordinación. Por lo que se podría realizar un listado de tareas con los plazos determinados para su ejecución y definir los objetivos comunes de la empresa.

4. *La motivación.* Motivar a los trabajadores es una tarea indispensable para las empresas y que favorece el ambiente de trabajo en la empresa, para ello los empresarios deben trabajar por la integración emocional y mental de su equipo, escuchando sus ideas y propuestas para que se sientan involucrados con la empresa.

5. *No quedarse anticuado.* Tanto en la forma de trabajar como en el material es importante no dejar que los ordenadores y programas se queden obsoletos, perjudicando la productividad y paciencia de los empleados. (p. 9)

## **6.10 La productividad y la evaluación de la motivación**

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato, 1999), indica que estos cambios incluyen la necesidad de ser mejores en las labores empresariales, crecer sin usar demasiado capital y responder a las oportunidades y amenazas de la economía.

Por otro lado la participación de los empleados en la toma de decisiones es importante además de ser un motivador fomenta el compromiso en la gente y garantiza la lealtad. "Por lo tanto esta es una buena medida. Un empleado conoce mejor su campo en particular y el primero en reconocer aquello que podía mejorarse, por lo que es representa un recurso muy importante (Hageman, 2002).

## **6.11 Estructura jerárquica.**

Hellriegel, D y Slocum, W. J. (2004) Indican que aparentemente, los miembros de las áreas funcionales obedecen a dos líneas de mando: al titular de su área funcional y al líder del proyecto; sin embargo, esto no crea ningún conflicto, pues en la realización de proyectos ellos son los responsables de que los elementos requeridos entren conforme a las políticas, normas y estrategias de la empresa. En caso de que el líder del proyecto quiera salirse de las normas establecidas, la autoridad lineo-funcional tiene prioridad, salvo indicaciones contrarias de la alta dirección (p.248).

## **6.12 Concepto de planta nucleoelectrica**

Una central nuclear es una central termoeléctrica en la que actúa como caldera un reactor nuclear. La energía térmica se origina por las reacciones nucleares de fisión en el combustible nuclear formado por un compuesto de uranio. El combustible nuclear se encuentra en el interior de una vasija herméticamente cerrada, junto con un sistema de control de la reacción nuclear y un fluido refrigerante constituyendo lo que se llama un reactor nuclear. El calor generado en el combustible del reactor y transmitido después a un refrigerante se emplea para producir vapor de agua, que acciona el conjunto turbina-alternador, generando la energía eléctrica. La central se ha realizado con un diseño específico que prevé estructuras civiles adecuadas, sistemas duplicados que responden al fallo previsto de uno de ellos y coeficientes de sobredimensionamiento para resistir el sismo máximo esperable, proteger contra las radiaciones ionizantes y prevenir los accidentes posibles y mitigar sus consecuencias. Por este motivo, los edificios de una central nuclear en comparación con una convencional de similar potencia son mucho más robustos y más grandes para alojar los sistemas redundantes instalados.

## **6.13 Central nucleoelectrica Laguna Verde**

Energía Nuclear.net (2018), Indica que los antecedentes de la central son los siguientes:

“Una empresa de clase mundial” La Central Nuclear de Laguna Verde es la única central nuclear de generación eléctrica del país, que se encuentra sobre la costa del Golfo de México en el km 42.5 de la carretera federal Cardel - Nautla, en la localidad de Punta Limón, municipio de Alto Lucero de Gutiérrez Barrios, estado de Veracruz. Cuenta con un superficie de 370 hectáreas; está a 60.8 km al noreste de la ciudad de Xalapa, 72 km al noroeste de la Ciudad de Veracruz y a 272 km al noreste de la Ciudad de México.

El centro urbano más cercano a la central vía terrestre es Palma Sola, Veracruz. Cuenta con una capacidad de 1640 MW instalada en dos unidades generadoras de 820 MW eléctricos cada una, ambas unidades nos aportan de manera exitosa alrededor del 5% de la electricidad que consumimos a nivel nacional, para su correcta y exitosa operación la central está certificada por el organismo regulador nuclear de México, la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias.

La Secretaría de Energía otorgó las licencias para operación comercial a la unidad 1 el 29 de julio de 1990 y a la unidad 2 el 10 de abril de 1995. La central es propiedad de la CFE, Comisión Federal de Electricidad y es operada y administrada por la misma, a través de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas. Además, está sujeta a la supervisión de organismos nacionales e internacionales, que tienen como objetivo asegurar que cumpla con las regulaciones necesarias para operar de forma segura.

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa productiva del Estado de propiedad exclusiva del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios y gozará de autonomía técnica, operativa y de gestión, conforme a lo dispuesto en la nueva Ley de la Comisión Federal de Electricidad, y que tiene por objeto prestar, en términos de la legislación aplicable, el servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, por cuenta y orden del Estado Mexicano para más de 39.1 millones de clientes, lo que representa a más de 121 millones de habitantes, e incorpora anualmente más de un millón de clientes nuevos.

El proceso para la instalación de una central generadora nuclear inicia mucho antes de su construcción, debido a los rigurosos estudios que se llevan a cabo para que su diseño garantice tanto la seguridad de sus instalaciones como la protección de su entorno natural. De estos estudios es de excepcional importancia la adecuada selección de sitio en el que se localizará una central nucleoelectrónica. En el caso de Laguna Verde en agosto de 1966, la CFE (Comisión Federal de Electricidad) inició la investigación sobre la localización de sitios posibles donde podría ubicarse la Central y dada la importancia de los factores sísmicos, se integraron en esta tarea el Instituto de Geofísica, el Instituto de Ingeniería de la UNAM y consultores internacionales expertos, algunos de ellos del Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).

1968.- Se elige el sitio que ocuparía la primera Central Nuclear en México.

1973.- Inician los trabajos de excavación.

1976.- Inició la primera cimentación.

1988.- Concluyen los trabajos de construcción de la Unidad 1.

1990.- Inicia la operación comercial de la Unidad 1.

1994.- Concluyen los trabajos de construcción de la Unidad 2.

1995.- Inicia la operación comercial de la Unidad 2.

Del 2008 al 2011.- Aumento de Potencia en U-1 y U-2 de la Central Laguna Verde.

Actualmente en el 2018 la central nucleoelectrica laguna verde se encuentra operando satisfactoriamente, especializándose en ser una unidad de negocios rentables para la satisfacción tanto de sus clientes como su personal que la opera.

**Misión de la empresa:** Con máxima prioridad en la seguridad y respeto al medio ambiente, generar electricidad por medios nucleares, garantizando la operación confiable y rentable de la CNLV

**Visión de la empresa:** En el 2021 ser una Unidad de generación nuclear con desempeño de excelencia y estar en el mejor cuartil de WANO.

## VII. MATERIALES Y METODOS

En toda organización, el capital humano es el recurso más valioso con el que se cuenta, ya que de él dependen que funcionen los demás recursos con que cuenta la empresa, el logro de los objetivos y metas de esta, para que la empresa logre sus objetivos, depende en gran medida, de la productividad de su personal, como en el caso específico de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde, ubicada en el municipio de Alto Lucero, Veracruz, a un costado del golfo de México, a la altura de km 42.5 de la carretera federal 180 Cardel – Nautla, y concretamente, en la oficina de contrataciones (la cual forma parte de la oficina de personal del departamento administrativo de la central), en la que se presentaron problemas que derivaron la conveniencia de la presente investigación, tendiente a identificar los factores que impactan en la productividad del personal de dicha oficina.

La investigación posee un método cuantitativo de tipo aplicativo, debido a que tiene como finalidad identificar un problema. Presentó un nivel correlacional-explicativo, ya que se buscó encontrar la relación entre los variables objetos de estudio a través de análisis de correlación. De acuerdo con remires ed. al (2016), la investigación correlacional es un estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular), siendo variables de estudio el liderazgo y la productividad.

Para la identificación de factores que impactan en la productividad de la oficina sujeto de estudio, se diseñaron dos cuestionarios como instrumentos de medición, que, con los cuales se recopilaron datos para su posterior captura, representación gráfica y análisis, que permitió la evaluación de la hipótesis planteada y la generación de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El estudio se inició con una investigación documental, en fuentes de internet y acervo bibliográfico disponible en el centro de información del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, con la finalidad de investigar y analizar casos similares del tema de la investigación para su mayor comprensión e identificación del grado de estudio que se ha realizado del tema.

Posterior a la investigación documental y análisis de casos (antecedentes), se utilizó la técnica encuesta, para la que se diseñaron como instrumentos de medición dos cuestionarios; uno dirigido al personal que colabora en la oficina (Anexo 1) y otro dirigido al personal directivo de la oficina (Anexo 2). Dichos instrumentos, se integraron por preguntas dicotómicas, de opción múltiple, de escala de calificación y abiertas.

Los cuestionarios diseñados se aplicaron en las últimas tres semanas de octubre de 2018 y primera de noviembre del mismo año, en horarios en que el personal de la oficina tuvo disponibilidad para responderlos (de lunes a viernes en horario de 8:00 a 17:00 horas). El instrumento se aplicó de forma directa e impresa a la población total que integra la oficina sujeto de estudio (18 colaboradores y 5 directivos), en días y horarios indicados, durante la última semana de septiembre y primera de noviembre del mismo año, en mismo horario, por ser los días en que se labora y horario en que tenía disponibilidad el encuestado, con la intención de no interrumpir sus actividades y contar con mayor tiempo para responder de manera objetiva las preguntas formuladas; cabe mencionar, que los cuestionarios se validaron en su primera prueba piloto, ya que todas las preguntas formuladas fueron claras para el encuestado y la información que se obtuvo de ellas fue de utilidad para la evaluación de la hipótesis planteada.

Finalmente, se recopilaron, capturaron, representaron y analizaron los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, para evaluar la hipótesis y la determinación de su aceptación o rechazo, que permitió la generación conclusiones y recomendaciones respectivas. Para el desarrollo de estas actividades, se utilizó de un equipo de cómputo con acceso a internet y acervo bibliográfico del ITUG y de un análisis-tesista conocimientos de paquetería de office y principalmente de hoja de cálculo.

## VIII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 8.1 Resultados

La identificación de los factores principales que impactan en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde, se realizó en el tiempo programado, y lograndose los objetivos de investigación planteados.

Para la identificación de los factores de impacto, se aplicaron a todo el personal de la oficina de contrataciones, los cuestionarios diseñados como instrumentos de medición, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### a) Cuestionario dirigido a trabajadores de la oficina de contrataciones de la CNLV.

Cuestionario aplicado a los 18 colaboradores que forman parte de la oficina de contrataciones (Anexo 1), considerando que el instrumento esta integrado por 15 preguntas, de las cuales se obtuvo lo siguiente:

Del total de colaboradores encuestados indica que el 94% de los que laboran en la oficina de contrataciones son de sexo femenino, y unicamente el 5% de sexo masculino, tal como se muestra en la figura 1.

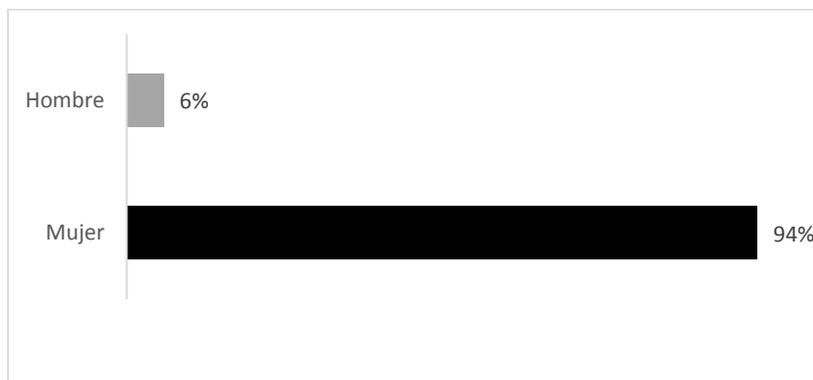


Figura 1. Sexo de los colaboradores de la oficina de contrataciones.

En relación a la edad del personal del area, en su mayoría cuentan entre 25 y 35 años de edad, seguido por 28% que tienen entre 36 y 45 años, permitiendo identificar, que la mayor parte de los trabajadores de la oficina son adultos jovenes y que personas de 46 años en adelante representan la minoria, tal como la figura 2 lo muestra.

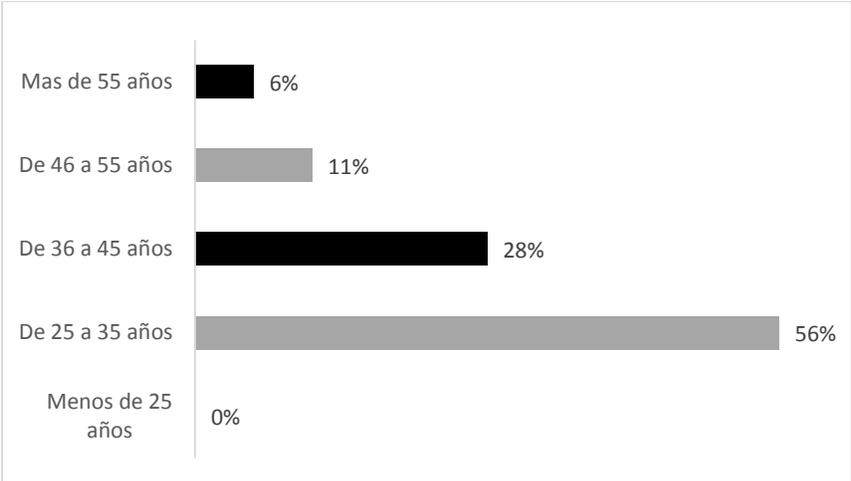


Figura 2. Edad de los colaboradores de la oficina de contrataciones.

Por su parte, en relación al nivel de productividad, desde la perspectiva de los trabajadores, el 39% consideran que nivel de productividad es muy bueno, seguido de un 33% que consideran que su nivel de bueno y un 28% consideran que su desempeño es excelente, tal como se muestra en la figura 3.

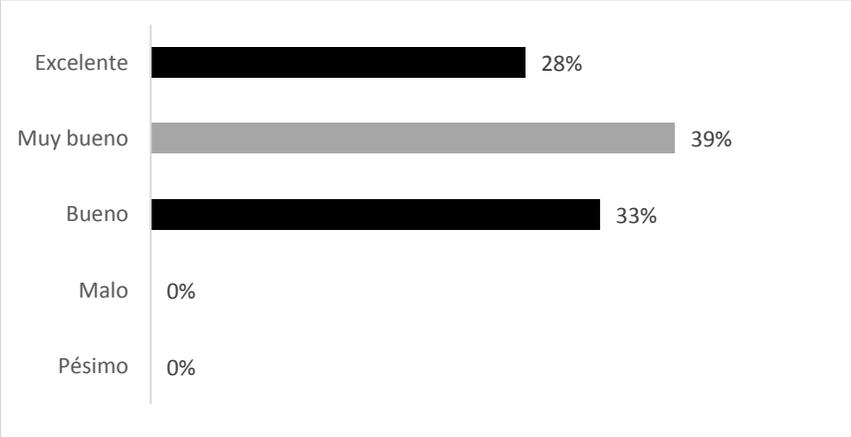


Figura 3. Nivel de productividad del empleado.

En relación a la comunicación del jefe con sus colaboradores, 89% consideran que es frecuente (la mayoría) y solo el 11% maniestan que no es frecuente la comunicación (figura 4).



Figura 4. Comunicación frecuente con el jefe.

Asi mismo, el 100% del personal de la oficina de contrataciones, consideran que su jefe inmediato si supervisa el cumplimiento y desempeño de sus actividades representando en la figura 5.



Figura 5. Supervisión por parte del jefe inmediato.

Sin embargo, tal como se muestra en la figura 6, el 61% de los trabajadores, no consideran necesario la supervisión de su jefe inmediato para el desempeño de sus funciones.

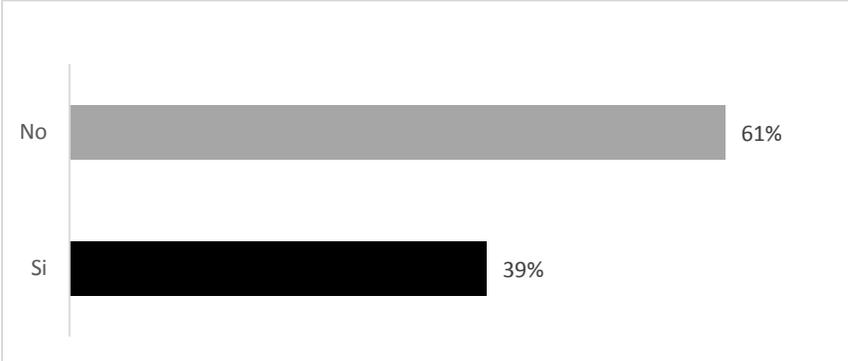


Figura 6. Necesaria la supervisión del jefe inmediato.

Pese a la supervisión, el 72% los empleados manifiestan que el jefe inmediato les permite tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones o cuando así se requiere, como se representa en la figura 7.

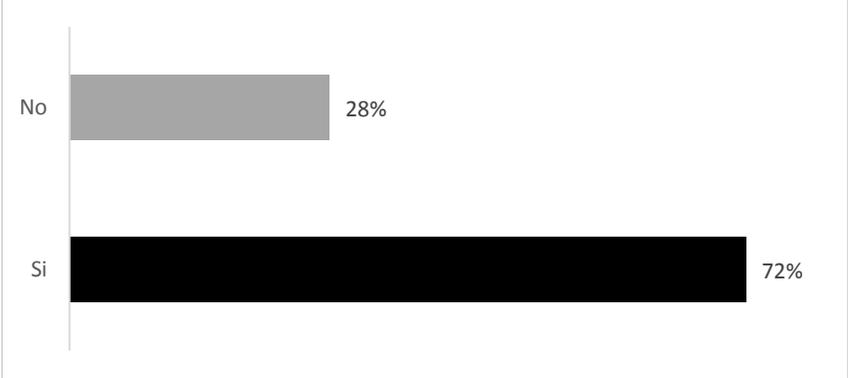


Figura 7. El jefe inmediato permite la toma de decisiones a empleados.

Respecto al trabajo y/o esfuerzo realizado, representado en el la figura 8, el 61% del personal consideran que no es reconocido su esfuerzo por parte del jefe, en contraste, con un 39% (minoría), que manifiesta que su jefe inmediato si le reconoce el trabajo y esfuerzo en el desarrollo de sus funciones.

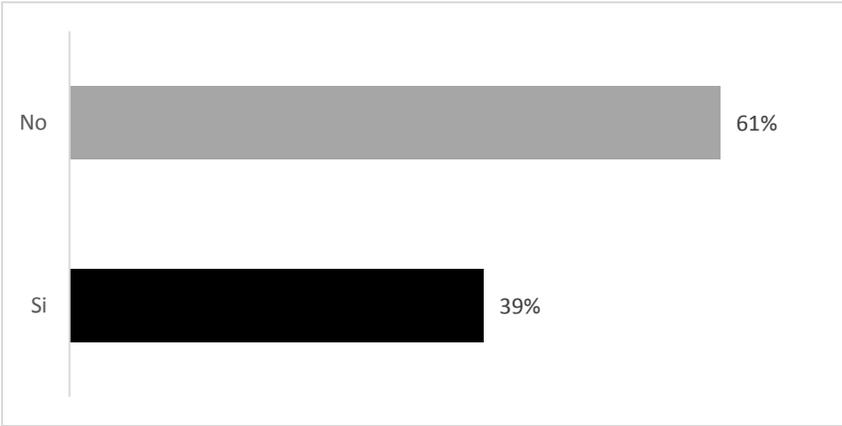


Figura 8. Reconocimiento del jefe por el trabajo y/o esfuerzo.

Por su parte, en relación a si el jefe les transmite entusiasmo a sus colobaoradores para el desarrollo de sus actividades, el 61% de los entrevistados, manifestaron que si lo hace y el 39% que consideran que no (figura 9).

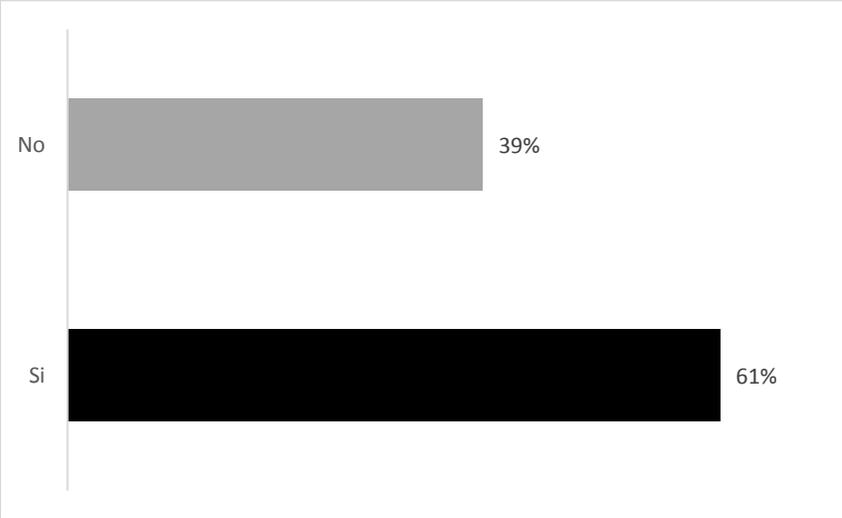


Figura 9. El jefe transmite entusiasmo al personal y equipo de trabajo.

En contraste, el 83% del personal de la oficina, manifestaron que su jefe inmediato no brinda incentivos por el desempeño ejercido, mientras que solo el 17% afirma que si lo hace, tal como se muestra. en la figura 10.

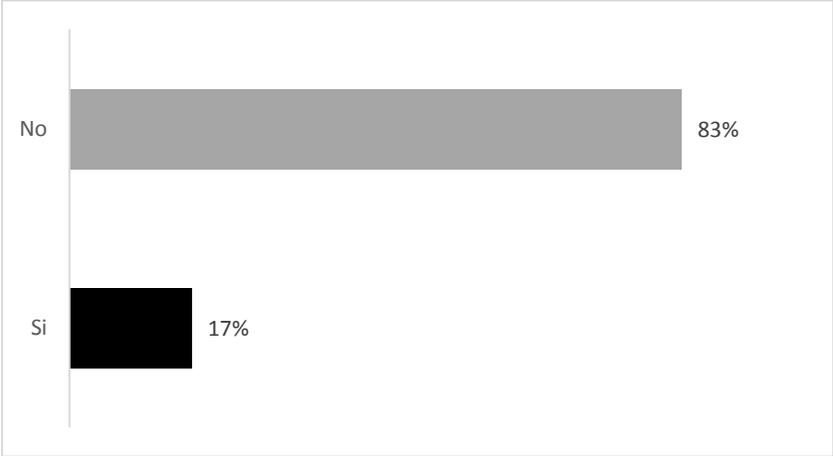


Figura 10. El jefe da incentivos para mejorar el desempeño de los empleados.

Sin embargo, el 61% del personal manifiesta estar satisfecho con el liderazgo de su jefe inmediato y el resto 39% no lo está (figura 11).

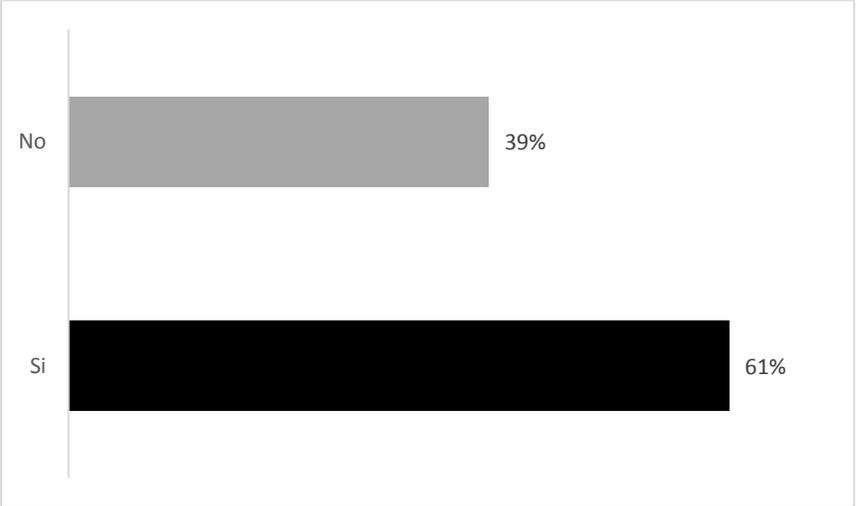


Figura 11. Satisfacción del liderazgo del jefe.

En relación a la calificación que el personal hace sobre el liderazgo de su jefe inmediato, el 61% lo califica como bueno, seguido de un 17% como muy bueno y en contraste con un 17% que lo califica como malo, y únicamente el 6% considerar el liderazgo del jefe como excelente, tal como se muestra en la figura 12.

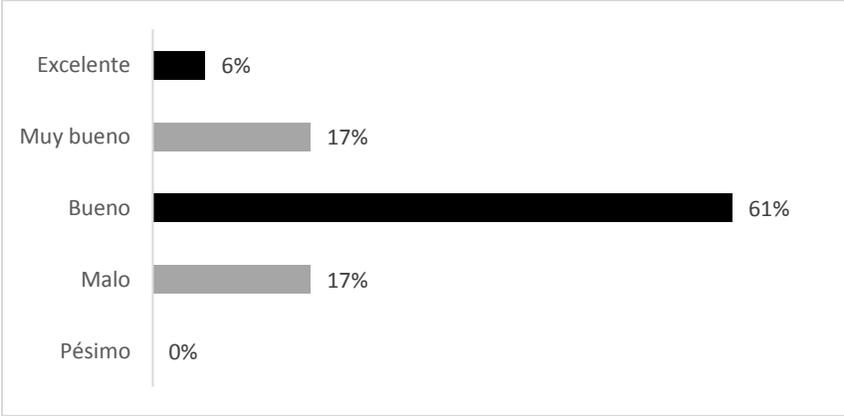


Figura 12. Calificación del liderazgo del jefe inmediato.

Así mismo, el 67% de los empleados, consideran que el liderazgo de su jefe inmediato es un factor de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones, contra un 33% que considera no influye en la productividad del área (figura 13).

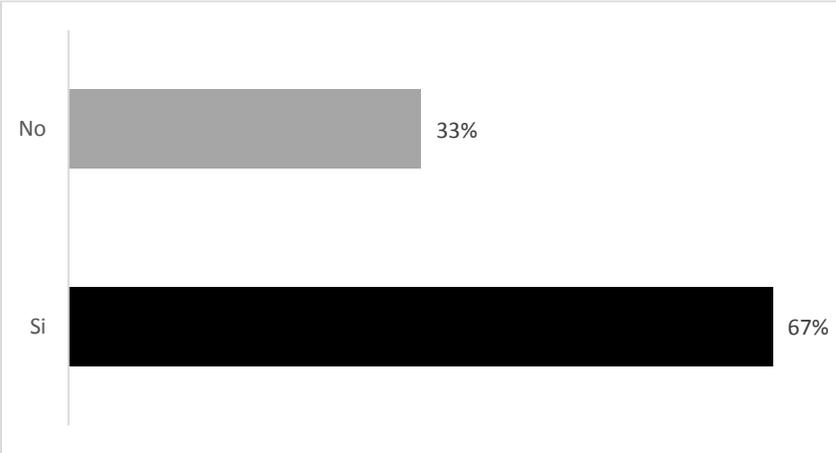


Figura 13. El liderazgo del jefe como factor de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones.

El 100% de los encuestados, manifiestan que el liderazgo impartido por su jefe es positivo para la productividad de la oficina de contrataciones (figura 14).

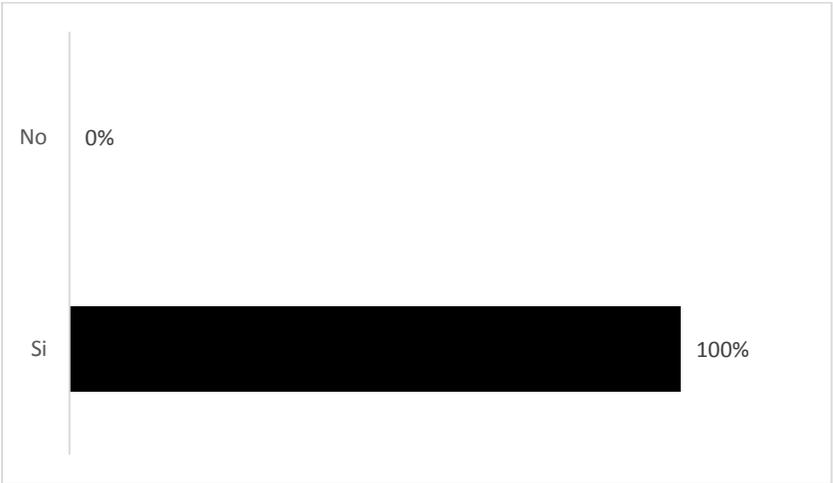


Figura 14. Liderazgo positivo del jefe para la oficina de contrataciones.

Por otra parte, la encuesta revela como principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones son: el liderazgo como principal factor de impacto con un 44%, la capacitación como segundo factor con un 39% y la comunicación como tercer factor con un 17%, como en la figura 15 se muestra.

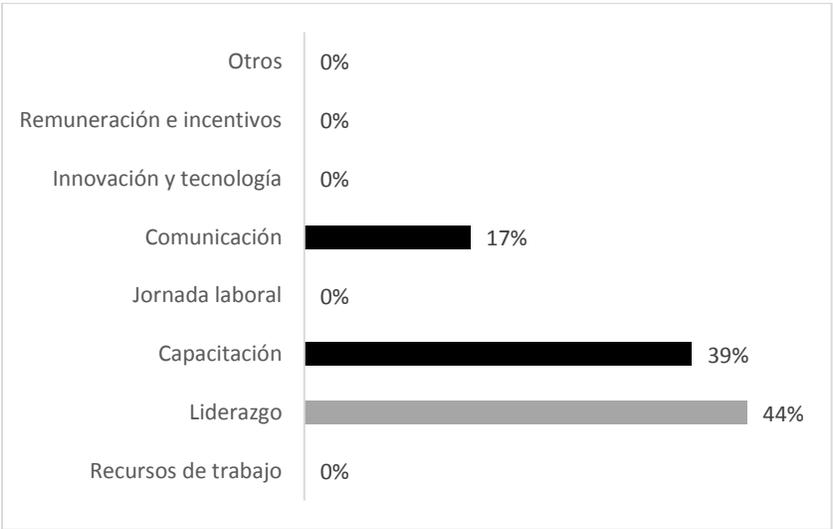


Figura 15. Factores de impacto en la productividad de la oficina de personal.

Finalmente, la encuesta aplicada revela como factores a mejorar en la oficina de contrataciones para coadyuvar a incrementar la productividad son: capacitación con un 28%, seguido de la comunicación con 22%, el trabajo en equipo y el respeto con 17%, humildad de los jefes, la igualdad y toma de decisiones en menor proporción (figura 16).

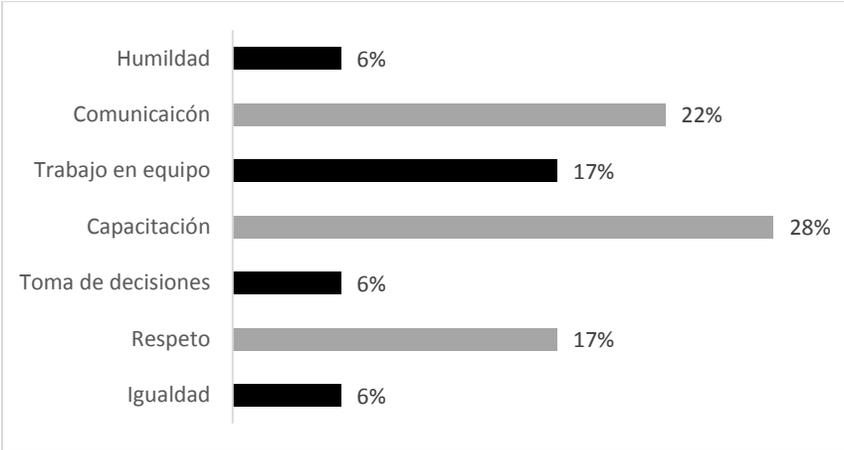


Figura 16. Factores a mejorar en la oficina de contrataciones para incrementar la productividad.

**b) Cuestionario dirigido a directivos de la oficina de contrataciones de la CNLV.**

Cuestionario aplicado a los 5 directivos (jefes) que forman parte de la oficina de contrataciones (Anexo 2), del cual se obtuvo lo siguiente:

El 40% de jefes de la oficina de contrataciones consideran que nivel de productividad de los empleados es muy bueno y otro 40% lo califican como bueno y el 20% lo catalogan como excelente, tal como se muestra en la figura 17.



Figura 17. Nivel de productividad del personal a su cargo.

Así mismo, el instrumento de medición aplicado, revela que el 100% del personal directivo considera que el liderazgo es el factor que influye en la productividad del trabajo (figura 18).



Figura 18. Liderazgo como factor de impacto en la productividad.

Finalmente, la encuesta aplicada a los jefes de la oficina de contrataciones revela que de acuerdo a su percepción, los principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones son: la capacitación con un 40%, seguido del liderazgo, comunicación y recursos de trabajo en igual proporción, con un 20%.

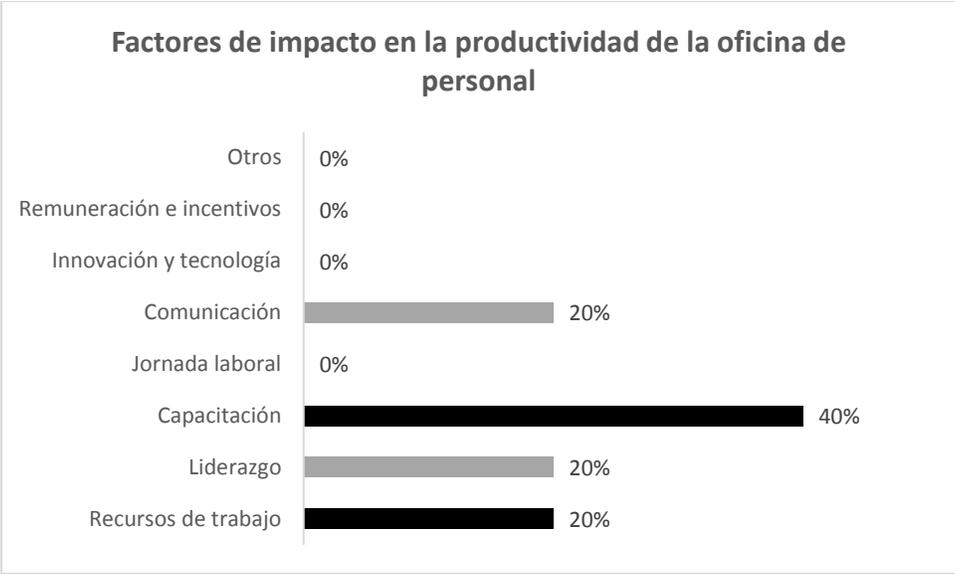


Figura 19. Factores de impacto en la productividad de la oficina de personal.

## 8.2 Discusión

Con los resultados obtenidos mediante los dos instrumentos aplicados (al personal colaborador y a los directivos que integran la oficina de contrataciones), se obtuvo información de relevancia, que contribuyó a identificar los principales factores que impactan en la productividad de los empleados de la oficina sujeto de estudio; para ello, se analizó cada pregunta ítem, con respecto al liderazgo ejercido por los directivos y jefes de la oficina, permitiendo evaluar la hipótesis planteada “el liderazgo es el principal factor de impacto en la productividad del personal de oficina de contrataciones”, seguido de la capacitación y la comunicación, que como en toda organización, son fundamental, en toda área, y como es este el caso, no solo aplicarlo una vez, si no, dar un seguimiento constante, y hacer de dichos factores, una cultura de bienestar, no solo para la oficina, si no, para toda la central nucleoelectrica, ya que reforzando estos factores, como base en cualquier piramide de jerarquia, dará resultados favorables, y sobre todo, hara de la oficina un lugar de bienestar tanto laboral como personal, retomando y analizando la investigación de Caro, Castellanos y Martín (2007), es primordial que el liderazgo sea un enfoque de estudio de cada día, ya que nos permitan conocer mejor el equipo de trabajo y saber manejar de una manera mas efectiva las diferentes situaciones que llegaran a presentarse, por lo que, se coincide con tal autor, en que es conveniente reforzar el estudio y enfoque del liderazgo impartido por los jefes hacia su equipo de trabajo.

Por otro lado, se coincide con Sims, McLean y Mayer (2007, p.57) en que cualquiera tiene la capacidad para decidir y por lo tanto de liderar pero antes que nada uno mismo debe estar dispuesto a conocerme profundamente y tener conocimiento de la gran responsabilidad que tiene un líder y el impacto de sus decisiones en los demás, como parte del desarrollo funcional y estructural de cada organización.

Sin embargo, no se coincide con Rodríguez, Rico y Manzanares (2011, p.38-47), en dar un análisis y proceso tan profundo y exhaustivo, ya que como se mencionó anteriormente, un líder crece creyendo primero en el mismo y si es claro que cualquiera tiene la capacidad para liderar, pero pocos tienen la habilidad para conocerse así mismo, por lo que producto de la investigación, se considera que el análisis del liderazgo comienza con un enfoque personal y posteriormente, se da un desarrollo acompañado de experiencia y conocimientos finalmente.

Por otra parte, con respecto al aporte que el liderazgo hace en su trabajo de investigación Reza (2012), se concuerda en que ninguna empresa debe de ser una jaula y mucho menos un lugar del cual quieras estar por poco tiempo, si no, todo lo contrario, que cada individuo debe de tener un sentido de pertenencia en la empresa independientemente de lugar o status en el que se encuentre por lo que la motivación es parte fundamental para el buen funcionamiento de las actividades y el logro significativo de los objetivos.

Finalmente, se coincide con Reza (2012), en que es importante que el jefe o directivo influya de una forma emotiva en el trabajo de su equipo de oficina, para que prospere y se mantengan en buena condición mental y emocionalmente, de lo que se ha demostrado, que con ello, se propicia y mejora relaciones laborales, que a su vez, contribuye en la productividad del personal.

## **IX. CONCLUSIONES**

Con la presente investigación, en la que se aplicaron dos cuestionarios como instrumentos de medición (uno dirigido al personal y otro a directivos-jefes de oficina sujeto de estudio), se obtuvo información de relevancia, de lo que se concluye:

El 94% de los empleados que laboran en la oficina de contrataciones son de sexo femenino, representando la mayor parte de la población. Así mismo, el 56% de los trabajadores de la oficina tienen entre 25 y 35 años de edad y el 28% entre 36 y 45 años, los cuales indican que los colaboradores en su mayoría son adultos jóvenes.

Así mismo, en relación al aspecto del liderazgo de los jefes de la oficina, el 89% de los empleados consideran que el jefe mantiene comunicación frecuente con ellos y el 100% manifiesta que los supervisan en el desarrollo de sus actividades, aunque el 61% (más de la mitad) consideran que no es necesaria dicha supervisión; Otros aspectos que la mayoría de los trabajadores (72%) reconocen en su jefe inmediato, es el que les permite tomar decisiones en relación a las actividades que debe realizar y el 61% consideran que su líder les transmite entusiasmo.

En contraste a los aspectos a favor del liderazgo del jefe, el 61% de los encuestados manifiestan que no se les reconoce el trabajo y esfuerzo realizado y el 83% del personal de la oficina, manifestaron que su jefe inmediato no brinda incentivos, por lo cual se es conveniente poner atención en este aspecto de liderazgo, ya que pudiera afectar la productividad de los empleados.

Pese a que algunos aspectos del jefe como líder no son favorables, el 61% del personal (mayoría) manifiesta estar satisfecho con el liderazgo de su jefe inmediato y ese mismo porcentaje de empleados califican como buena la labor del jefe como líder, seguido de un 17% que lo estiman como muy bueno en contraste con otro 17% que lo consideran como malo.

Por otra parte, en relación a la productividad de la oficina de contrataciones de la CNLV, desde la perspectiva de los trabajadores, 72% de los trabajadores consideran como bueno y muy buen su nivel de productividad, que al contrastar con la percepción de los jefes de la oficina, es muy cercana la valoración, ya que el 80% evalúan el nivel de productividad de los trabajadores como bueno y muy bueno. Así mismo, el 67% de los empleados (mayoría), consideran que el liderazgo de su jefe inmediato es un factor de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones, coincidiendo con la percepción del personal directivo en el que el 100% considera que el liderazgo es el factor que influye en la productividad del trabajo.

Finalmente, con la presente investigación se logró el objetivo de investigación, de *“Identificar los principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la CNLV”* que desde la perspectiva de los colaboradores de la oficina, los factores de impacto son, el liderazgo destaca como principal factor de impacto con un 44%, seguido de la capacitación como segundo factor con un 39% y la comunicación como tercer factor con un 17% y con ello aceptándose la hipótesis de que *“el liderazgo es el principal de factor impacto en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la CNLV”*.

Sin embargo, desde la perspectiva del personal directivo, aunque se logra el objetivo de investigación, la hipótesis se rechaza, al considerar como principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones son: la capacitación con un 40%, seguido del liderazgo, comunicación y recursos de trabajo en igual proporción, con un 20%.

Pero al analizar la información obtenida de los dos instrumentos aplicados, aunque en ambos el liderazgo no es el primer factor de impacto, en uno de los dos instrumentos es el segundo factor, por lo cual se puede considerar el aceptar la hipótesis que el Liderazgo es el principal factor de impacto.

Además, de la identificación de los principales factores de impacto en la productividad de la oficina de contrataciones, se identificaron aspectos que el personal sugiere mejorar, tales como, capacitación, comunicación, el trabajo en equipo, respeto, humildad de los jefes, la igualdad y toma de decisiones en orden de importancia en que se mencionan.

## **X. RECOMENDACIONES**

Derivado de los resultados obtenidos de la investigación realizada, se recomienda a la oficina de personal:

- Mejorar el proceso de comunicación entre directivos y colaboradores, fomentando una eficaz y efectiva comunicación y flujo de información para el mejor desarrollo de la productividad.
- Crear un ambiente laboral favorable, que motive al personal a desempeñar de manera eficaz sus actividades diarias.
- Fomentar la convivencia entre el personal y jefes de la oficina que coadyuve a la unión y trabajo en equipo.
- Fomentar la motivación del personal por parte de los jefes, como parte del mejoramiento de la oficina, ya que ello contribuye a una mayor productividad en las actividades y comunicación del personal.
- Reuniones semanales, en las cuales el jefe informe sobre el estado de la oficina e impacto que se ha generado con relación al trabajo ejercido por parte del personal de la oficina, indicando el estado de satisfacción que se requiere para el buen funcionamiento de la central.
- Trato amable, cordial, igualitario y respetuoso entre empelados y jefes.

- Mantener un flujo de información constante y claro entre todo el personal que labora en la oficina.
  
- Tomar en consideración las ideas de los colaboradores como parte de la mejora de la productividad, ya que ello refuerza la experiencia y liderazgo que ejercen los jefes de la oficina de personal.
  
- Realizar una capacitación en el manejo de la toma de decisiones y comunicación para todo el personal de la oficina.
  
- Tener el mismo respeto para todos, tanto en personal directivo como colaborador.

## XI. FUENTES DE CONSULTA

1. Brose (2010), Caja de herramientas de Liderazgo. México: Editorial Technik für Automobi
2. Caro, Castellanos, y Martín, Orellana, B.J.S., & Portalanza, C.A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios.
3. CHIAVENATO, I. (1993): "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (1999), Administración de Recursos Humanos. México: Mc Grall Hill.
5. Decenzo, D. A. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2013), *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION*. México: Editorial Pearson Education.
6. Deming. W. E, (2000), Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. México.
7. Energia-nuclear.net (2018) Recuperado de: [https://energia-nuclear.net/centrales\\_nucleares/mexico/laguna-verde-1.html](https://energia-nuclear.net/centrales_nucleares/mexico/laguna-verde-1.html)
8. Fernández, (2010), La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. México.
9. Franklin, F. E. B. (2009) *organización de empresas*. México: Editorial McGraw-Hill. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books/about/Organizaci%C3%B3n\\_de\\_empresas.html?hl=es&id=wmNzQwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Organizaci%C3%B3n_de_empresas.html?hl=es&id=wmNzQwAACAAJ&redir_esc=y)

10. Gibson, J y otros (2001), *Las Organizaciones* Santiago, Chile: Editorial McGraw Hill
11. Gutiérrez, P. H (2010), *CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD*. México: Editorial McGraw-Hill.
12. Hagemann, G. (2002). *Motivación Manual de Implementación*. México: Limusa
13. Heim y Chapman (1998), *Cómo ser un Líder*. México Iberoamericana
14. Hellriegel, D. y Slocum, W. J. (2004), *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México: Editorial International Thomson. Recuperado de: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/ejec/DE/CO/S10/CO10\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ejec/DE/CO/S10/CO10_Lectura.pdf)
15. Hernández C. J, L (2013), *EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA*. México.
16. Hernández, R. S. y Palafox, D. A. G. (2012), *administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Editorial McGraw-Hill.
17. J. Moyano F, S., J.M Maquera M, F. A (2011), *ADMINISTRACION DE EMPRESAS UN ENFOQUE TEORICO – PRACTICO*. Madrid: Editorial PEARSON Educación S.A

18. Jones, G. R (2008), Teoría Organizacional Diseño Y Cambio En Las Organizaciones. México: Editorial PEARSON Educación S.A
19. Kotter, Jhon (1990), El Factor Liderazgo Madrid Díaz de Santos.
20. Lerma, K. A. (2007) *LIDERAZGO EMPRENDEDOR*. México: Editorial International Thomson Editores S.A de C.V Recuperado de: <http://dkh.deusto.es/comunidad/deustoentrepreneurship/recurso/liderazgo-emprendedor-como-ser-un-emprendedor-de/4a8a343b-5691-43f4-8869-6ac30960684d>
21. Lourdes, M. y José G. G, M. (2012), FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. México: Editorial TRILLAS
22. Lussier, R. N y Achua C. F (2016), LIDERAZGO Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Editorial Cosegraf.
23. Mc. Farland, J. y otros (1997), Liderazgo en Acción: Liderazgo para el Siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill.
24. OCDE (2010), Mejorar el Liderazgo Escolar. Volumen 1: Política y Práctica. Información sobre los resultados Generales sobre el Liderazgo Escolar. Herramientas de trabajo.

25. Reza T, H, A, (2012), MODELO TEÓRICO, BASADO EN LA MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. México.
26. Rivera. C. Y. M. y Conrado. T. J, (2016), Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. COLOMBIA.
27. Robbins S. (2004), Comportamiento Organizacional. Décima edición. México: Editorial Pearson Educación
28. Rodríguez, F.G., De la Hera, C.M.A., Rico, R., & Manzanares, M.S., Rodríguez, F.G. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del psicólogo.
29. Sims, G.B., McLean, P., & Mayer, A.M., McGorry, M (2007). Replanteamiento de las estructuras institucionales por medio del liderazgo transformacional.
30. Soto, E (2001), COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Impacto de las emociones. México: Editorial International Thomson Editores S.A de C.V.
31. Valera. F. G. A. (2015), Liderazgo estratégico y motivador: la herramienta clave ante la adversidad organizacional. MEXICO.

## XII. ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario para personal que colabora en la oficina de contrataciones de la CNLV.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA PERSONAL QUE COLABORA EN LA OFICINA DE PERSONAL DE LA CNLV	
La encuesta tiene como finalidad de determinar el impacto del liderazgo en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde. La investigación servirá para realizar una propuesta de mejora a la institución por lo que le agradecemos el cuidado e interés a responderlo, garantizando por nuestra parte la confidencialidad en el manejo de los datos.	
Puesto: _____	Sexo: _____
1. ¿Cuál es su edad?	
a) Menos de 25 años   b) De 25 a 35 años   c) De 36 a 45 años   d) De 46 a 55 años   e) Más de 55 años	
2. ¿Cómo califica su nivel de productividad en el trabajo?	
a) Pésimo   b) Malo   c) Bueno   d) Muy bueno   e) Excelente	
3. ¿Es frecuente la comunicación con su jefe?	
a) Si   b) No	
4. ¿El jefe supervisa las actividades que realizan los empleados?	
a) Si   b) No	
5. ¿Considera necesaria la supervisión de su jefe para el desempeño de sus actividades?	
a) Si   b) No	
6. ¿El jefe permite la toma de decisiones por parte de los empleados?	
a) Si   b) No	
7. ¿Recibe reconocimiento frecuente de su jefe por su trabajo y/o esfuerzo extra?	
a) Si   b) No	
8. ¿El jefe transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?	
a) Si   b) No	
9. ¿El jefe ofrece incentivos para incrementar su desempeño?	
a) Si   b) No	
10. ¿Está satisfecho con el desempeño de su jefe como un líder?	
a) Si   b) No	
11. ¿Cómo califica el liderazgo del jefe?	
a) Pésimo   b) Malo   c) Bueno   d) Muy bueno   e) Excelente	
12. ¿El liderazgo por parte de su jefe es un factor que influye en su productividad en el trabajo?	
a) Si   b) No	
13. ¿Considera que el liderazgo por parte de su jefe es positivo para la oficina de personal?	
a) Si   b) No	
14. ¿Cuál es el principal factor que influye en la productividad de la oficina de personal?	
a) Recursos de trabajo   b) Liderazgo   c) Capacitación   d) Jornada laboral	
e) Edad   f) Innovación y tecnología   g) Remuneración e incentivos   h) Otros: _____	
15. ¿Factor sugiere mejorar, para incrementar la productividad de la oficina?	
_____	
_____	

## Anexo 2. Cuestionario para personal directivo que colabora de la oficina de contrataciones de la CNLV.

### INSTRUMENTO DE MEDICION PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA CNLV

La encuesta tiene como finalidad de determinar el de impacto del liderazgo en la productividad de la oficina de contrataciones dentro de la oficina de personal de la Central Nucleoeléctrica Laguna Verde. La investigación servirá para realizar una propuesta de mejora a la institución por lo que le agradecemos el cuidado e interés a responderlo, garantizando por nuestra parte la confidencialidad en el manejo de los datos.

Puesto: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto?  
a) Menos de un año    b) De 1 a 2 años    c) De 3 a 4 años    d) De 4 a 5 años    e) Más de 5 años
2. ¿Cuál es su edad?  
a) Menos de 25 años    b) De 25 a 35 años    c) De 36 a 45 años    d) De 46 a 55 años    e) Más de 55 años
3. ¿Qué cursos de capacitación que ha recibido en el último año?  
a) Planeación    b) Comunicación interpersonal y organizacional    c) Políticas y procedimientos administrativos de su posición  
d) Orientación Laguna Verde  
e) Cambio organizacional    f) Coaching    g) Análisis de problemas y toma de decisiones    h) Liderazgo  
i) Fundamentos del desempeño humano    j) Trabajo en equipo    k) Facultamiento    l) Otros: \_\_\_\_\_
4. ¿En cuál conocimiento dentro de su ámbito de trabajo se considera experto?  
a) Liderazgo    b) Administración    c) Administración    d) Motivación  
e) Comunicación    f) Facultamiento    g) Productividad    h) Trabajo en equipo
5. ¿Cómo califica el nivel de productividad del personal a su cargo?  
a) Pésimo    b) Malo    c) Bueno    d) Muy bueno    e) Excelente
6. ¿Es frecuente la comunicación con el personal que tiene a su cargo?  
a) Sí    b) No
7. Se considera buen comunicador? (Entiéndase por comunicador aquella persona que informa al tiempo que entretiene, convence e inspira a quienes le escuchan).  
a) Sí    b) No
8. ¿Supervisa las actividades que realiza el personal que tiene a su cargo?  
a) Sí    b) No
9. ¿Considera necesaria la supervisión del personal que tiene a su cargo, para el desempeño de sus actividades?  
a) Sí    b) No
10. ¿ Aunque tome la decisión que considera adecuada, ¿escucha las opiniones de su equipo de trabajo?  
a) Sí    b) No
11. ¿Reconocimiento frecuente el trabajo y/o esfuerzo extra que realiza el personal a su cargo?  
a) Sí    b) No
12. ¿Trabaja para aumentar la confianza y entusiasmos al personal a su cargo, para el desarrollo de sus funciones?  
a) Sí    b) No
13. ¿Cómo califica su liderazgo ante su personal a cargo?  
a) Pésimo    b) Malo    c) Bueno    d) Muy bueno    e) Excelente
14. ¿Considera que el liderazgo es un factor que influye en su productividad en el trabajo?  
a) Sí    b) No
15. ¿Cuál es considera es el principal factor que influye en la productividad de la oficina de personal?  
a) Recursos de trabajo    b) Liderazgo    c) Capacitación    d) Jornada laboral  
e) Comunicación    f) Innovación y tecnología    g) Remuneración e incentivos    h) Otros: \_\_\_\_\_
16. ¿Qué factor sugiere mejorar para incrementar la productividad de la oficina?  
\_\_\_\_\_