



# Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

Organismo Público Descentralizado del Estado de México

“LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO COMO  
FACTOR DE ÉXITO EN LAS PYMES”

## TESIS

MAESTRÍA EN INGENERÍA  
ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

**C.P MERCADO AYALA ROBERTO CARLOS**

ASESOR:

**DR. MARTÍNEZ MARTÍNEZ JOSÉ ANTONIO**

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO MARZO 2024

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México"

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 19 de abril de 2024  
TESCI/DIDT/81/IV/24

**DIRECCIÓN ACADÉMICA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

**CONTADOR PÚBLICO  
ROBERTO CARLOS MERCADO AYALA  
P R E S E N T E**

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

**"LIDERAZGO DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE ÉXITO EN LAS PYMES"**

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

**A T E N T A M E N T E**



**MTRA. ERIKA EMILIA CANTERA  
DEPARTAMENTO DE  
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO**



c.c.p. Archivo  
Departamento de Titulación  
Expediente del alumno

## **AUTORIZACIÓN**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Le agradezco por la sabiduría, por las enseñanzas puestas en mí y en las adversidades no dejarme caer y darme su apoyo para continuar en este proyecto que pongo en sus manos para poderlo lograr con éxito.

### **A MI FAMILIA**

Le agradezco a mi familia por apoyarme en cada momento de mis estudios y apoyarme en cada paso que doy como profesionista, y poder concluir la Maestría en Ingeniería Administrativa que ha sido de gran labor que estén presentes en cada logro que me he propuesto para ser mejor persona día a día.

### **A MI MAESTRO y AMIGOS**

A mi asesor por apoyarme a concluir este objetivo y a mis amigos de trabajo por inspirarme a seguir creciendo profesionalmente les doy las gracias por este proyecto que está por concluir.

## RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo determinar y exponer las causas del Liderazgo del talento Humano como factor de éxito en las PYMES, de manera que, en un futuro las empresas cuenten con el personal capacitado para cumplir con los objetivos y las metas establecidas. Un aspecto importante es contar con líderes que enmarquen la visión, misión, objetivos y propósitos influenciando a éstos el concepto de un trabajo significativo.

Como menciona Barassi, P. Cravino, L. M. & Roces, J. L. (2012). Este mundo complejo, que nos toca vivir, está caracterizado por la transición de la era industrial a la era del conocimiento, la aparición de la globalización como sistema geoeconómico y de la innovación tecnológica como eje de la competitividad, teniendo todo ello impactos y consecuencias no previstas en el campo social (p.12)

Barassi, P. Cravino, L. M. & Roces, J. L. (2012). La supervivencia de un país de una comunidad o de una empresa depende de la existencia de líderes capaces de comprender y adaptarse a las cambiantes demandas a su entorno. (p.13)

Así mismo, se eligió una población de 50 PYMES ubicadas en Cuautitlán Izcalli, aplicando un método de investigación-acción mismas que fueron entrevistadas para obtener los datos necesarios y analizar las causas que conllevan el problema que existen en las empresas de la falta de Líderes.

Previamente se realizó un cuestionario con preguntas específicas, de manera que la información obtenida fuera útil para nuestro propósito, una vez realizadas las entrevistas se analizaron las preguntas por separado identificando las causas más comunes que fomentan el liderazgo en las PYMES de Cuautitlán Izcalli.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine and expose the causes of Human Talent Leadership as a success factor in SMEs, so that in the future the companies will have the right personnel to meet the objectives and future goals. An important aspect is to have leaders who frame the vision, mission, objectives, purpose, influencing them the concept of meaningful work.

As mentioned by Barassi, P. Cravino, L. M. & Roces, J. L. (2012). This complex world in which we live is characterized by the transition from the industrial era to the knowledge era, the emergence of globalization as a geo-economic system and technological innovation as the axis of competitiveness, all of which have unforeseen impacts and consequences in the social field (p.12).

Barassi, P. Cravino, L. M. & Roces, J. L. (2012). The survival of a country, a community or a company depends on the existence of leaders capable of understanding and adapting to the changing demands of their environment. (p.13).

Likewise, a population of 50 SMEs located in Cuautitlán Izcalli was chosen by applying an action research method, which were interviewed in order to obtain the necessary data and to analyze the causes that lead to the problem of the existence of leaders in the companies.

Previously, a questionnaire with specific questions was carried out so that the information obtained would be useful for our purpose. Once the interviews were conducted, the questions were analyzed separately, identifying the most common causes that promote leadership in the PYMES of Cuautitlán Izcalli.

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL.....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Objetivos Generales .....	16
1.3 Objetivos Específicos.....	16
CAPÍTULO 2. ....	17
MARCO TEÓRICO .....	17
2.1 Antecedentes de la pequeña empresa .....	18
2.2 ¿Qué son las PYMES??.....	19
2.3 Criterios para determinar el tamaño de la empresa .....	22
2.4 Ciclo de vida de las PYMES .....	23
2.5 Concepto de Liderazgo.....	28
2.6 Antecedentes de liderazgo.....	30
2.7 Actitud de liderazgo .....	33
2.8 Liderazgo Emocionalmente Inteligente .....	33
2.9 Tipos de Líderes .....	35
2.10 El liderazgo es la parte de éxito de las empresas .....	40
2.11 Emprendimiento y Motivación.....	44
2.12 Liderazgo para el aprendizaje organizativo.....	50
2.13 Enfoques en el estudio del liderazgo .....	55
2.14 Talento humano.....	60
2.15 EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES .....	69
2.16 Motivación del talento humano.....	78
2.17 Gestión del Talento Humano.....	79
CAPÍTULO 3. ....	88
MARCO METODOLÓGICO .....	88

3.1 Tipo y nivel de la investigación .....	89
CAPÍTULO 4. ....	92
DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA .....	92
CAPÍTULO 5. ....	102
CONCLUSIONES, .....	102
RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS .....	102
5.1 Conclusiones: .....	103
REFERENCIAS .....	104



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 (Contribución de las PYMES al progreso y al futuro Elaboración propia) .....	28
Figura 2(Relación entre liderazgo y aprendizaje organizativo Adaptación de Berson et al (2006) .....	51
Figura 3 (Factores que influncian el clima organizacional) .....	53
Figura 4 (Componentes de un liderazgo eficaz Martens (1987). .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 (Clasificación de las MiPYMES en México Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro Pequeña y Mediana empresa 2009.) .....	21
Tabla 2 Clasificación por número de empleados fuente secretaria de economía.....	23
Tabla 3 Clasificación por número de empleados fuente secretaria de economía.....	25
Tabla 4 (comportamientos necesarios en un emprendedor exitoso McClellan,(1961).....	46
Tabla 5 (Objetivos de la Organización y Objetivos individuales de las personas elaboración propia.) .....	62
Tabla 6 (Los Grupos de Interés de la organización elaboración propia).....	64
Tabla 7 (Diversos grupos de intereses en la organización elaboración propia). .....	71

## ÍNDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1 (Un líder nace o se Hace).....	94
GRAFICA 2 (Que le gustaría que mejoraran en su equipo de trabajo). .....	96
GRAFICA 3 (Se lleva bien con su equipo de trabajo) .....	97
GRAFICA 4 (¿Le Gustaría ser líder en la PYME que labora?) .....	98
GRAFICA 5 (¿Cómo mejoraría la organización de su empresa?) .....	99
GRAFICA 6 (¿considera tener un buen líder en su empresa?) .....	100

## INTRODUCCIÓN

En el capital humano se tiene la necesidad de conocer las habilidades, desempeño y las mejoras significativas de los empleados de una organización, para tener el control establecido dentro de ella y a su vez captar las brechas donde se puede mejorar para cumplir las funciones adecuadas del trato y establecimiento de los empleados, la demanda y los usos de información adecuada dentro de las organizaciones y el buen funcionamiento y desempeño de cada individuo teniendo como beneficios significativos un crecimiento de la misma.

De igual manera, nos permite evaluar la calidad del desempeño, para establecer procesos de mejora en aquellos departamentos y personal que presenten debilidades al desarrollar actividades, así como las fortalezas del beneficio a aquellos que están desempeñando adecuadamente. La fuerza laboral es la clave para adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o al fracaso de la empresa.

Así mismo, la motivación para los empleados es una buena manera para mejorar las actividades, pero si se incentiva y se pone a competir de una manera más eficiente y con la mejor calidad en su desempeño pueden lograr mayor cumplimiento de los objetivos en la organización para equilibrar de alguna manera la carga de trabajo de las empresas.

El liderazgo es una de las mejores formas para orientar a los equipos de trabajo dentro de las organizaciones para tener un mejor control y desarrollo dentro de la empresa, y a su vez tener mejor relación entre compañeros para mejorar las actividades que desempeñan. Es de mayor importancia dar un buen seguimiento y apoyo a los empleados dentro de la organización y observar como un buen líder apoya a su equipo de trabajo.

La motivación resulta una manera muy confiable para mantener el talento humano como un buen funcionamiento en la organización, debido a que un buen líder que motiva a los grupos y cada miembro de la organización para hacer de manera eficiente y eficaz su trabajo y hace que cada uno de ellos se motive y reaccione a esa respuesta de trabajo que se requiere.

La hipótesis planteada en este proyecto es que el liderazgo es un útil motivador para el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones, por lo que se estará analizando el liderazgo como un elemento motivador capaz de desarrollar habilidades en el talento humano dentro de las empresas.

Toda persona investida de autoridad maneja seres humanos. Cada uno de éstos constituye una individualidad. Con cualidades, defectos, problemas aspiraciones, limitaciones, niveles diversos de capacidad y rendimiento en la empresa. Entre más amplia sea la base de una compañía, más compleja se torna el manejo de ese conjunto y la armonización consecuente de caracteres, temperamentos mayor o menor capacidad de asociación.

El propósito de la siguiente investigación es evidenciar las estrategias necesarias para generar un buen ambiente organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), está relacionado con el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo que generen los directivos en la compañía.

Echeverría expresa que las organizaciones deben orientarse hacia un liderazgo participativo, de autogestión y trabajo en equipo. Tienen que entender el trabajo de los líderes, como una red permanente de conversaciones que generan una relación entre el lenguaje y las emociones

del ser humano. Esto implicaría encontrar un marco único para comprender las relaciones entre los individuos, en el interior como en el exterior de las organizaciones. De este marco derivan una serie de herramientas que los líderes pueden aplicar para incidir en forma directa en la productividad del trabajador, enriqueciendo el ambiente laboral y propiciando un mayor bienestar para las personas.

# **CAPÍTULO 1.**

## **MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

Las empresas en México cuentan con una mala gestión de líderes, ya que pueden tener un impacto negativo en los trabajadores y producir daños a la compañía afectando la capacidad de retener a empleados, la motivación, la moral y desempeño del personal. Se puede afirmar que, si una persona cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de la motivación, sentirá satisfacción en su trabajo, sin sentir presiones o castigos.

En la actualidad, son pocas las empresas que entienden la responsabilidad de conseguir que el talento humano se pueda desarrollar en las habilidades de los líderes, que se necesitan para alcanzar los objetivos en un ambiente cada vez más competitivo. Sin embargo, todavía existen empresas que no están en las posibilidades de asumir esta responsabilidad, ya sea por ignorancia, falta de información o por falta de presupuesto.

Las PYMES en su gran mayoría carecen de gestión adecuada del talento humano, creando ambientes de mal clima, ausencia de motivación, falta de liderazgo y una comunicación ineficiente, lo que desemboca en el no logro de los objetivos propuestos, produciendo en los casos más extremos el cierre de estas organizaciones.

Como menciona Valencia Tovar, Á. (2015). "Liderazgo, por extensión, es la forma como ese conductor exterioriza el conjunto de cualidades que lo llevan a ejercer sobre sus subordinados una influencia dinámica que los induce a ejecutar su voluntad. Liderazgo es equivalente a Don de mando en cuanto a que constituye un conjunto de cualidades intelectivas y efectivas que promueven la obediencia espontánea" (p.10).



La desmotivación o falta de interés en el desarrollo de las actividades pueden llevar al empleado a un estado apático en sus tareas habituales. A menudo, se encuentran personas que lleva años realizando la misma tarea, el mismo puesto, sin llevar a cabo nada nuevo. La monotonía hace que el empleado se estanque o se quede en el mal ámbito de la zona de confort.

## **1.2 Objetivos Generales**

El objetivo principal de este proyecto es identificar qué factores motivan a los empleados, como un liderazgo con capacidad de inspirar y gestionar los conflictos e impactar al personal para que puedan generar un ambiente de trabajo eficiente y exitoso dentro de las PYMES.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Mostrar la comunicación dentro de un equipo de trabajo como es un instrumento de motivación y transformación de las relaciones.

Entender la dinámica de las relaciones interpersonales, para favorecer y fortalecer el trabajo en equipo, que permita implementar diversos tipos y fuentes.

# **CAPÍTULO 2.**

# **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes de la pequeña empresa

### **Que es una empresa:**

Como menciona el autor Cleri, C. A. (2007). Es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir un propósito común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, ese deseo de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra institución de la sociedad. (p.34)

Cleri, C. A. (2007). Toda organización humana es una construcción social, un producto cultural, a su vez generador de cultura. La empresa, además de articular tecnologías, capitales intangibles y relación con los mercados, es fundamentalmente una asociación de personas, con distintos matices culturales y psicológicos, por lo tanto, no es por ser completo racional económicamente. (p.35).

Desde hace siglos se ha reconocido la importancia que se tiene con el trabajo, los recursos humanos, el capital humano en las instituciones que el humano ha ideado y establecido sean estas, escuelas industrias empresas organizaciones sociales, ha importado más la producción y la tecnología que las personas.

Las compañías inteligentes saben que el dinero no Produce la innovación y el desarrollo, las personas son quien lo generan, es por ello por lo que a estas empresas les importa la capacitación la motivación y el bienestar de sus trabajadores ya que para ellos es una inversión.

Las empresas que verdaderamente sirven al cliente es la que mayor relevancia va a tener en un mundo futuro (McCann 1991).

El enfoque empresarial está centrado en el cliente, es una reacción a un sistema productivo que prefieren ganar dinero a cambio de considerar a los trabajadores, pero se debe tener cuidado de no aparentar algún interés por el cliente si en verdad lo que nos interesa es otra cosa que conduce a engañarlo, explotarlo y al final de cuentas convertirlo en un satisfecho consumidor de bienes innecesarios.

## **2.2 ¿Qué son las PYMES??**

Cleri, C. A. (2007). “Las PYMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso.” (p.35)

Aldo Schlemenson (2013), las define como organizaciones de pequeña y mediana envergadura creadas por iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico propio. Constituyen un modelo de negocio donde la titularidad de estas recae por lo general en los dueños, una familia o un grupo de socios. Y que a la vez desempeñan un rol que moldea el sistema y las relaciones interpersonales que allí se crean.

Como menciona Robles Francia, V. H. (2008). “ En la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son importantes para su economía. En México, las PYMES generan el 70% del empleo y representan entre el 50% y el 60% del producto interno bruto

(PIB) (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación [Canacindra], 2007), aunque este tipo de empresas sólo establece el 8,6% de la exportación total (Notimex, 2006a).

Como líderes ejercen la conducción en forma directa con los empleados, dando su impronta al sistema y la forma de trabajo. Los empleados son contratados más por la confianza que generan a los dueños que por la idoneidad para ocupar los puestos a desarrollar. Las relaciones personales prevalecen por encima de los valores y las atribuciones de cada posición.

La cohesión de la PYMES depende más de las influencias propias de un liderazgo carismático, que de la integración y coordinación de las funciones según una estructura formal. Dichas estructuras con frecuencia no existen o se encuentran desdibujadas. Cuando estas organizaciones van ganando en tamaño y complejidad, es acompañada con el crecimiento de una estructura formal favoreciendo la integración del conjunto de la organización en estadios más avanzados comenzando la profesionalización gerencial con la aparición de niveles ejecutivos intermedios emergentes.

### **Clasificación de las PYMES**

Existe una gran diversidad de criterios para clasificar a las MIPYMES, estos criterios son diferentes, dependiendo al país. En México, la ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2009), clásica a las PYMES por el número de los trabajadores, el sector en el que opera y por el rango del monto de ventas anuales, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES	TOPE MÁXIMO
MICRO	TODAS	HASTA 10	HASTA \$ 4.00	4.6
PEQUEÑA	COMERCIO	DESDE 11 HASTA 30	DESDE \$4.01 HASTA \$ 100	93
	INDUSTRIA Y SERVICIOS	DESDE 11 HASTA 50	DESDE \$4.01 HASTA \$ 100	95
	COMERCIO	DESDE 31 HASTA 100	DESDE \$100 HASTA \$250	235
MEDIANA	SERVICIOS	DESDE 51 HASTA 100		
	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 250	DESDE \$100.01 HASTA \$ 250	250

**Tabla 1 (Clasificación de las MiPYMES en México Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro Pequeña y Mediana empresa 2009.)**

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2010), las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 12 y 31 trabajadores o generan ventas superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

### 2.3 Criterios para determinar el tamaño de la empresa

En el medio empresarial, existen diversos aspectos referentes al criterio para la clasificación de las empresas Pequeñas y Medianas dependiendo de las personas que existan en ellas.

- A) En cuanto a la magnitud: Se encuentra representado por el tamaño de la empresa.
- B) El giro: Lo que se refiere a la actividad que lleve a cabo la dificultad que implique, por ejemplo, si comparamos a una industria extractiva con la industria del mueble, la extractiva requerirá de una maquinaria muy avanzada, así como las técnicas complicadas y de primer nivel. En cambio, la de mueble requerirá maquinaria más sencilla y mucho menos compleja.
- C) Mercado que domina: Este considera el tamaño de la empresa, su ubicación o números de clientes que la provee sin considerar el tamaño de la planta, o personal y el capital que la componen.
- D) Financiamiento: Se refiere al capital con el que cuenta la empresa, de igual manera si cuenta con socios se podrá definir como una pequeña o mediana empresa según los productos que produzcan.

Anteriormente se han tratado criterios, pero sin embargo el gobierno de México ha realizado la clasificación de las empresas de acuerdo en su tamaño, esto con el fin de que el estudio de dichas empresas se vislumbre sencillo, rápido exacto. Teniendo como fin de agruparlas de acuerdo con su sector productivo.

SECTOR			
CLASIFICACION POR NÚMERO DE EMPLEADOS			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 En Adelante	100 en adelante	100 En adelante

**Tabla 2 Clasificación por número de empleados fuente secretaria de economía.**

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, que generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como mejorar sus habilidades empresariales, entre sus características la empresa posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado y compromiso de la empresa.

#### **2.4 Ciclo de vida de las PYMES**

Cleri, C. A. (2007). Es común suponer que las firmas pequeñas constituyen el punto de partida en la evolución de la especie “empresa”. Esta falacia, claro, surge de asimilar su ciclo de vida al del hombre (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, envejecimiento y muerte). Pero no todas siguen esa trayectoria, y sólo coinciden en el punto de partida (nacimiento). La mayoría, incluso aquellas que llegan a mantenerse activas por largos



períodos, se conservan pequeñas, aunque lleguen a hacerse más eficientes con el paso del tiempo. (p 37,38).

Cleri, C. A. (2007) Menciona que las PYMES son entidades diferentes de grandes empresas (Ges). No son su réplica “enana” ni su etapa infantil. Solo algunas llegan a grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón. (p.37)

Cleri, C. A. (2007) La cristalización de una empresa puede derivar de muchos factores, ya sean:

- Personales: no poder afrontar el estrés de la gran competencia; o no querer trascender la propia comarca (en estos casos, el líder actúa como freno).
- Operativos: el negocio se maneja mejor desde una estructura pequeña.
- Financieros: no se cuenta con recursos suficientes para encarar el necesario salto de crecimiento.
- Otras causas: evolución desfavorable del contexto, localización, entorno atrasado, poca exigencia de la demanda, etc. (p.38.)

Cleri, C. A. (2007). La diversidad impide una clasificación única; no es lo mismo el rubro agropecuario que el fabril. Incluso dentro de los grandes agrupamientos se observan diferencias, y hasta en un mismo sector pueden encontrarse distinciones abismales que impiden el uso de una tipificación única y aceptada por todos. Hay industrias que no admiten pequeños jugadores; otras discriminan a los grandes y, a veces, se mezclan. Hay actividades intensivas en capital, tecnología, recursos naturales o mano de obra. ¿Cómo comparar manzanas con computadoras, libros con naves espaciales? La informalidad y el ocultamiento

de datos por razones impositivas, muy comunes en las pequeñas firmas, dificulta una medición precisa, lo que aumenta la confusión. (p 40.)

## PARTICIPACIÓN COMPARATIVA DE LAS PYMES

PAÍS	% DEL PBI	% DEL EMPLEO TOTAL	
ARGENTINA	40		60
ESPAÑA	64		64
ITALIA	40		49
FRANCIA	62		69
ALEMANIA	35		66
REINO UNIDO	30		67
ESTADOS UNIDOS	48		54
CANADÁ	57		60
JAPÓN	57		74

**Tabla 3 Clasificación por número de empleados fuente secretaria de economía.**

Cleri, C. A. (2007). Las PYMES son volátiles (altas tasas de nacimientos e inestabilidad), dado que las empresas nacen pequeñas (son pocas las firmas nuevas que nacen con porte voluminoso) y los decesos se producen generalmente en los primeros momentos de vida. Un corte muestra que la mayoría son jóvenes y están conducidas por sus fundadores. El primer momento de la verdad de toda empresa es el choque de las ideas pergeñadas por su creador y el punto de vista de los clientes. Si no cuadra, se produce el deceso. Sorteado ese momento, es muy probable que la creación tenga grandes posibilidades de subsistir, salvo que se produzcan situaciones derivadas de la imposibilidad de los directivos para acompañar la evolución de la compañía, o catástrofes macroeconómicas a las que estamos tan acostumbrados. (p 42.)

Cleri, C. A. (2007). Las PYMES, por lo común, son propiedad de las familias, que también las gestionan.

- Flexibilidad. Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno. Por eso, en los últimos tiempos crecieron más que las grandes. (p 42.)
- Carácter pionero. Revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos; se inician con una idea producto o forma de hacer las cosas incubado por un entrepreneur, que se cristaliza en un laboratorio pequeño; este, con el tiempo, puede llegar a manejar grandes escalas. De esta forma se van abriendo camino.
- Proveedoras de bienes y servicios para los consumidores, pero también para GEs, que logran mayor eficiencia a través de la delegación de aspectos sensibles o no manejables de su proceso productivo. En la práctica, existe una diversidad de actividades que, por su tamaño, especificidad o requerimientos de manejo, no resulta conveniente que tomen a su cargo. (p 43.)

Cleri, C. A. (2007). Principales empleadores de mano de obra. Son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza de trabajo de las organizaciones pequeñas.

- Sostén de la demanda. Como contraprestación al trabajo se abonan salarios que se traducen en poder de compra, y dan vida a nuevos negocios. Cuando se destruyen PYMES (como sucedió en la Argentina de los '90) se debilita la demanda, se cierran

establecimientos, y se abre un proceso de realimentación que esparce y generaliza la miseria.

- Contribuyentes del sostenimiento del Estado. Aportan al fisco de manera directa o indirecta.
- Permiten el equilibrio regional. La influencia de una red PYME diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr la integración territorial. (p 44.)

### **Particularidades de las PYMES**

Cleri, C. A. (2007) Las PYMES son volátiles (altas tasas de nacimientos e inestabilidad), dado que las empresas nacen pequeñas (son pocas las firmas nuevas que nacen con porte voluminoso) y los deseos se producen generalmente en los primeros momentos de vida. Las PYMES generalmente son jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar. (p. 41)

#### **Debilidades**

Por lo general, las PYMES tienen algunos comportamientos viciados.

#### **Volatilidad.**

Presentan una alta tasa de mortalidad, que se explica por su debilidad constitutiva. Al nacer de una idea nueva.

#### **Sensibilidad a los entornos negativos.**

El cúmulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos. Los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas

vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica. Cleri, C. A. (2007). (p.46).



**Figura 1 (Contribución de las PYMES al progreso y al futuro Elaboración propia)**

Fuente Instituto argentino de Mercado de Capitales (IAMC) Políticas para las pequeñas y medianas empresas.

Flexibilidad. Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno.

## 2.5 Concepto de Liderazgo

Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

No solo se debe generalizar este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino también a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes y también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol dejando bien claro la figura que este representa, en alguna ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria.

Como menciona Ruiz Speare, O. (2017). "Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas. José Luis Taddei!

"Liderazgo es la capacidad y el deseo de dirigir a los hombres y mujeres a un fin común y el carácter que inspira confianza". Bernard Montgomery,<sup>2</sup>.

"Liderazgo es tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos". Dr. West Robert.<sup>3</sup>

"Liderazgo son las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte".

¡Luis Taddei! dice:

"Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas. Ruiz Speare, O. (2017).

El desarrollo del liderazgo requiere capacidades para ejercer las prácticas con un dominio adecuado y estilo sobre la base de competencias específicas. En las opciones de capacitación y desarrollo que se observan en las empresas y en las escuelas de negocios, se suele hablar de Programas de Liderazgo, a una larga colección de prácticas, desconectadas del repertorio de estilos que le dan efectividad. Por ello es que, a nuestro entender, hay más fracasos que éxitos en este campo. Barassi, P. Cravino, L. M. y Roces, J. L. (2012). (p41).

Liderazgo, por extensión, es la forma como ese conductor exterioriza el conjunto de cualidades que lo llevan a ejercer sobre sus subordinados una influencia dinámica que los induce a ejecutar su voluntad. Valencia Tovar, Á. (2015). (Pag 11)

## **2.6 Antecedentes de liderazgo**

Sánchez (2010) se refiere a liderazgo a los antecedentes de la época griega

Plantón decía que las personas sabias serian líderes en la vida.

Aristóteles pensaba que líder ideal era el que buscaba por esencia y por encima de la existencia.

Sócrates dice que la clave reside a la sabiduría y la virtud, por lo que un líder debe ser inteligente de lo moral.

A lo largo de los siglos han surgido muchas ideas diferentes; San Agustín añadió que tener la capacidad de actuar requiere mayor voluntad conocimiento.

Santo Tomás de Aquino reflexionó también sobre la voluntad como motor del bien y la libertad es la esencia de la voluntad. Más tarde fue la era del Renacimiento y las ideas humanistas, cuando el liderazgo desarrolla una actitud ética definida por la libertad de tomar decisiones.

Descartes y el racionalismo consideraban esta idea una realidad objetiva y un acto mental. Una idea puede surgir de la experiencia personal, formarse en la mente o surgir Aplicar el pensamiento a las cosas.

La figura de autoridad del líder se convierte en un modelo a seguir, él se convierte en otro modelo a seguir en grupos de trabajo con diferentes tareas y responsabilidades trabajadores empleados, ahora se le considera más en diferentes aspectos ellos hacedores, pensadores defensores del cambio cuidadores y la satisfacción del cliente.

Los primeros estudios sobre liderazgo son atribuidos a Kurt Lewin en la universidad de Iowa "MODELO DE KURT LEWIN" desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como de "participación". La investigación más celebre sobre la vida de los grupos o colectividades humanas, tiene que ver con los estilos de liderazgo o formas de conducir los grupos.

Liderazgo autocrático: el monitor ordenaba en todo momento lo que se debía hacer de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los niños tuvieran algún tipo de iniciativa. Liderazgo liberal: los niños tenían completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas.

Liderazgo demócrata: el monitor sometía a debate todas las tareas que se iban a desempeñar en clase, y tenía en cuenta todas las opiniones de los alumnos dejando siempre un margen para que los alumnos tuvieran iniciativa propia.



Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional. La teoría situacional de Hersey-Blanchard el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey-Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van a un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder.

El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específico de líder. El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar. El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Cada vez es más evidente la relación entre motivación y liderazgo en la empresa o en el ámbito empresarial. Y es que está científicamente demostrado que si existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores. Lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de sí lo mejor que tiene.

## **2.7 Actitud de liderazgo**

Es la disposición de un estado de ánimo que se expresa de algún modo; sus componentes involucran las áreas del conocimiento, pues incluyen las percepciones, las creencias y la información que se tiene de un objeto, la tendencia a reaccionar en cierta manera a esas percepciones y la consecuente demostración de un sentimiento a favor o en contra de un objeto social. Ruiz Speare, O. (2017).

Para convertirse en un líder efectivo es necesario tener una actitud de líder a la que debe sumar sus capacidades de liderazgo y constantemente perfeccionar, depurar y pulir sus conocimientos, habilidades y actitudes. Ruiz Speare, O. (2017).

## **2.8 Liderazgo Emocionalmente Inteligente**

Sánchez, F. (2016). Vivimos en un periodo de la historia en el que asumir los riesgos del liderazgo se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito de todo emprendedor que se precie, pero paralelamente, la asunción de dichos riesgos es un reto mucho más complicado que hace tiempo. Continuamente nuestros proveedores, clientes, colaboradores, accionistas nos están pidiendo o exigiendo salir de nuestra zona de confort, muchas veces, sin recibir nada a cambio. (p 47.)

Vivimos en un momento en el que conviven en las empresas diferentes generaciones (Baby-Boomers, Generación X, Generación Y), con distintas formas de actuar y de pensar, y con inquietudes y motivaciones muy diferentes. Sánchez, F. (2016). (p 47.)

Sánchez, F. (2016). Por otro lado, el entorno en el que tienen que desenvolverse las organizaciones, grandes y pequeñas, es el de una economía global, una sociedad compleja, difícil de manejar, de predecir, llena de contradicciones y de incertidumbres. Sánchez, F. (p 47).

Sánchez, F. (2016). Por tanto, las organizaciones necesitan líderes, es decir personas que ejerzan influencia positiva sobre el grupo y se conviertan en referente y guía de cara a la consecución de los objetivos de dicho grupo. Personas, que además de estar preparados técnica e intelectualmente, posean una evolución avanzada en su autodomínio, en sus destrezas sociales, en la gestión de personas demostrando optimismo, integridad, motivación... es decir competencias emocionales; competencias que se pueden aprender y que les permitirán obtener el éxito dentro del terreno de juego empresarial, actual y futuro.

(p 50.)

### **Pirámide del liderazgo**

Sánchez, F. (2016) Partiendo de esa base compórtate como una persona (no de manera visceral o, todo lo contrario, como iceman o icegirl) y además considera y, por tanto, trata a los integrantes de tu equipo como personas. Basándote en el principio de que todos somos iguales independientemente del cargo que ocupemos. (p 55.)

### **Todas las personas de tu equipo son importantes**

Sánchez, F. (2016) Los líderes del presente están condenados si no consiguen la integración colaborativa y constructiva comunal de todos los miembros del equipo, es decir sin la

colaboración de todos y la generación de grandes ideas a partir de las pequeñas ideas aportadas por los miembros del equipo. ¿Sabes dónde está la clave? En ser consciente de los puntos fuertes y cualidades de cada persona y conseguir armonizar los dones de todos y permitir que esos dones afloren en beneficio del equipo. (p.56)

### **Valores**

Sánchez, F. (2016). Es muy importante que seamos fieles a nuestros valores ya que la construcción de nuestro proyecto y del equipo que lideras se ha fundamentado en ellos. (p.57)

### **Comunicación**

Sánchez, F. (2016). En este sentido aprende a expresar gratitud y también aprende a demostrar preocupación, apoyo e interés por las personas que integran el grupo. Aprende a resolver los conflictos sin comprometer las creencias o valores clave. Desarrolla la capacidad de observación, y sé capaz de asociar esos gestos, comentarios, expresiones faciales, tonos de voz, tipos de reacciones, etc., que observamos en ellos a sentimientos, preocupaciones... Conocer a los miembros de tu equipo, sus gestos, sus expresiones es fundamental para poder comunicarte de manera eficiente con todos y cada uno de ellos. (p.58.)

## **2.9 Tipos de Líderes**

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por si sola. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso por lo que el liderazgo se clasifica según el tipo de

método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de persona, entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar.

### **Líder espontaneo:**

Es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin. Ruiz Speare, O. (2017).

### **Líder tradicional.**

Es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido antaño; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro (generalmente al primogénito), independientemente de que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados. Ruiz Speare, O. (2017).

### **Líder autoritario.**

Es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados. Ruiz Speare, O. (2017).

### **Líder democrático.**

Es el líder que toma las decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de u otros para tomar las decisiones. Ruiz Speare, O. (2017).

### **Líder liberal.**

Es el líder que delega algunas decisiones a los demás, permitiéndoles de esa manera aumentar las capacidades de cada miembro del grupo. Ruiz Speare, O. (2017).

Líder carismático. Son líderes que por su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando incluso a inspirarlas; son personas que por lo común tienen una autoconfianza muy elevada y la “contagian”, de cierta forma, a los demás. Ruiz Speare, O. (2017).

### **Los atributos de un líder**

Como menciona Ruiz Speare, O. (2017). en su libro La experiencia en la enseñanza de estas habilidades o atributos a través de varios años es que son fáciles de entender, sencillos y efectivos en su aplicación.

- ✓ Curiosidad
- ✓ Saber escuchar
- ✓ Arte de preguntar
- ✓ Estilo de liderazgo
- ✓ Integridad personal
- ✓ Imaginación
- ✓ Autoridad
- ✓ Capacidad para tomar decisiones
- ✓ Saber dar reforzamiento

### **Liderazgo Empresarial**

Consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los

objetivos de la empresa o negocio. Para ello es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.

Es aquel tipo de liderazgo que es ejercido por la persona a cargo dentro del ámbito empresarial y que posee la cualidad de comunicarse de forma exitosa con los empleados al momento de hacer recomendaciones o sugerencias, formando un vínculo con los trabajadores y el objetivo a conseguir dicha empresa, por lo cual es reconocido por los trabajadores como un líder dentro de la empresa, su principal función es la de ocuparse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la organización para así obtener el éxito.

Como extensión de los criterios expuestos, el liderazgo empresarial puede concebirse como el estado de eficacia colectivo a que se llegue, o que se registre en una organización, por mérito de sus dirigentes, y el efecto de que él se obtenga en el espíritu o eficacia de esta.

Valencia Tovar, Á. (2015). (pag18.)

### **Liderazgo Autocrático**

Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige controla y motiva, todo se centra en el líder. De Hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos.

### **Tiene el control y tiene la fuerza.**

Los Trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño. Es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado. Además de eso de encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.

### **Liderazgo democrático**

Tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.

Toma de decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.



## **Liderazgo situacional**

Este modelo de liderazgo está basado en la adaptación del tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre, lo que lo hace bastante eficaz, puesto que se ejerce el más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades. La importancia del liderazgo se centra en el poder que este puede tener sobre determinadas personas, además de que éste permite conocer lo que determinado grupo de personas desean y tratar de solventar las inquietudes y necesidades de los mismo, haciendo sentir protegido al grupo, lo que generará una motivación extra al momento de lograr de manera eficiente los objetivo. Dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando. Se podría concluir que el liderazgo es la forma más eficiente en cómo vamos a dirigir a un equipo de trabajo o un número determinado de personas, así mismo obteniendo una mejora en los resultados con un buen ambiente de trabajo y actuando no solo como jefe sino apoyando y dando ideas a las personas que lo conforman.

### **2.10 El liderazgo es la parte de éxito de las empresas**

Como menciona Valencia Tovar, Á. (2015). Se trata ahora de establecer cuáles son aquellas condiciones que hacen de cualquier hombre o persona corriente, un conductor afortunado cuando recibe la autoridad para dirigir a otras.

Casi todo ser humano tiene deseo de escalar posiciones mejores y asumir con ellas las responsabilidades que les son propias, dentro de las cuales se hallara indefectiblemente la autoridad.

En realidad, el mando, la autoridad técnica y acertada- mente ejercida, se afianza sobre múltiples condiciones, cuya influencia forma ese indefinible efluvio que emana del ser capacitado para conducir a otros y se traduce en la ejecución espontánea de su voluntad.

**Carácter:**

Implica fortaleza de espíritu, franqueza en la expresión de las ideas y opiniones, fuerza de voluntad para llevar adelante un propósito, entereza para afrontar las consecuencias de los propios actos y valor para hacer frente a las responsabilidades.

La falta de carácter en un nivel jerárquico que confiere autoridad origina verdaderos desastres, crea desconfianza recíproca y deteriora un ambiente de trabajo hasta hacerlo irrespirable.

**Tacto Don de gentes:**

Tacto para comunicarse, para emitir ordenes, para manejar personas. Don de gente que no es cosa distinta que el manejo de la persona humana con respecto por su dignidad y consideraciones que eviten herir la sensibilidad del subalterno.

### **Ejemplo:**

La conducción por el ejemplo es indispensable para disponer de algo fundamental en el mando la autoridad moral. No puede exigir lo que no se está dispuesto a hacer. Demandar puntualidad si se llega tarde, cumplimiento si las propias funciones están descuidadas, pulcritud si no se tiene en la propia persona, comportamiento si se cometen abusos. Quien no es capaz de dar ejemplo, pierde el respeto de sus subordinados y da lugar a críticas tanto más duras como las acompañe la falta de ejemplo en el superior.

### **Lealtad:**

Como menciona Valencia Tovar, Á. (2015). En el ámbito del mando, la lealtad tiene un sentido esencialmente humano. Comienza por la fidelidad a la empresa, traducida en palabras, actitudes y servicio consagrado y entusiasta. Criticar la empresa a la cual se sirve es deslealtad. Atribuir a los demás los propios errores o sus consecuencias, no solamente es deslealtad sino falta de carácter, con lo que se advierte la íntima relación que existe entre estos dos pilares del liderazgo.

### **Justicia:**

Toda persona humana lleva dentro de sí un sentido inmanente de la justicia, lo que ocasiona que se subleve en su interior contra toda forma de injusticia. Valencia Tovar, Á. (2015). Toda forma de preferencia o predilección por una persona suscita de inmediato envidias, antipatías y pérdida o deterioro grave del espíritu de un organismo empresarial o de cualquier clase.

## **Liderar equipos de Trabajo**

Para las empresas contemporáneas es prioritario contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, lo cual no es tarea sencilla.

Está comprobado que un empleado motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Es común encontrar que para muchas organizaciones la motivación de sus empleados está centrada en la parte económica y, por tanto, las estrategias para motivar a sus empleados se refieren al incremento en los sueldos, las prestaciones, incentivos económicos o pagos extras.

Sin embargo, es importante reconocer a las personas que buscan otro tipo de satisfactores para asegurar la eficiencia y eficacia de los empleados, mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso y lealtad de sus colaboradores.

Para ello se puede recurrir a sencillas técnicas motivacionales. Aquí algunas sugerencias que te pueden ayudar:

### **Cada uno en su lugar**

Vigila que cada empleado se encuentre desempeñando el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.

Se ha comprobado que una persona que no está capacitada para realizar las actividades de cierto puesto, pronto se va a desmotivar.

Esto puede deberse a que se sienta aburrída porque está sobre calificada y sus capacidades superan lo que se le pide; o por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para poder cumplir con los requisitos del puesto.

## **2.11 Emprendimiento y Motivación**

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina motivos (movimiento) y el sufijo -acción (acción, efecto).

El término Motivación surge a partir del determinismo evolucionista de Charles Darwin y Herbert Spencer: si los animales están guiados por instintos, también en los humanos habrá unas tendencias innatas que servirán como motor principal de su actuar.

Pues bien, el ser humano busca a lo largo de su vida, un algo que le ayude a realizar todo lo que se propone tanto en lo personal como en lo laboral. Esta cuestión no surgió precisamente en nuestro siglo, sino que viene desde tiempo atrás, cuando el hombre comenzó a enfrentar conflictos que lo limitaban a lograr cumplir sus metas.

Podemos decir entonces, que pese a la diversidad conceptual mencionada existe consenso en el hecho que a cada iniciativa de emprendimiento subyace una motivación que ha promovido

su desarrollo a lo largo de la historia empresarial. Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

Como dice Montealegre González, J. V. (2022) Primero hablaremos del término emprendimiento, que se deriva del vocablo francés entrepreneur, y se atribuye al economista de nacionalidad francesa Cantillon (1755) quien lo asoció con el proceso de toma de decisiones originado de la creación de un nuevo producto a partir de la compra y combinación de los medios de producción.

Es tan importante la motivación en todos los ámbitos de nuestra vida que ha sido objeto de estudio de notables teóricos, tales como el psicólogo estadounidense McClellan (1961), profesor de la Universidad de Harvard, quien planteó que la necesidad de logro o, en otras palabras, el esfuerzo por sobresalir de la media es la mayor motivación para que un individuo se convierta en emprendedor. Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

No.	Comportamientos necesarios en un emprendedor exitoso
1	Búsqueda de oportunidades e iniciativa
2	Persistencia
3	Cumplimiento de los compromisos
4	Exigencia de calidad y eficiencia
5	Toma de riesgos calculados
6	Fijación de metas
7	Búsqueda de información
8	Planificación y seguimiento sistemático
9	Persuasión y redes de apoyo
10	Independencia y autoconfianza

**Tabla 4 (comportamientos necesarios en un emprendedor exitoso McClellan,(1961))**

### **Tipos de motivación**

La motivación de afiliación supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. La motivación de competencia no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible. En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

### **Motivación intrínseca**

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

### **Motivación extrínseca**

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

### **Motivación personal**

En Psicología, existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada “pirámide de Maslow”. Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo, pero también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta puedan conllevar.



### **Motivación laboral**

La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

### **Motivación deportiva**

En el mundo del deporte, especialmente a un alto nivel, la motivación es fundamental, ya que en muchos casos para alcanzar determinados objetivos el cuerpo tiene que llevar a unos límites de esfuerzo enormes. La auto superación, la competitividad y la recompensa que se puede obtener de conseguir una meta mueven en muchos casos a los deportistas.

### **Enfoques de la motivación**

Con el transcurso de los años, nos hemos dado cuenta de lo importante que es la motivación en cada persona, así como la importancia del liderazgo. Pero los dos términos antes mencionados no solo son fundamentales para nuestra vida personal, también lo son en el ámbito laboral. Una empresa no podría llevar a cabo el logro de sus metas si su factor humano no es liderado por una persona y si éste no tiene la motivación suficiente para desarrollar cada actividad.

De la misma forma ocurre en nuestra vida personal, cuando no tenemos la motivación suficiente o, mejor dicho, las ganas o deseos, simplemente no hacemos nada, dejamos que el tiempo avance y nos quedamos estancados en nuestra zona de confort. Sumándole a lo

anterior el hecho de no ser líderes de nuestra propia vida, nos lleva a que nunca lograremos nada de lo que nos proponemos.

### **Enfoque Gerencial Administrativo**

Se centra en el comportamiento de los gerentes en particular, hacia los objetivos y recompensas. Las prácticas gerenciales que hacen responsables a los empleados del desempeño explican los elevados niveles de motivación del personal.

Los gerentes que cuentan con empleados que trabajan para ellos de manera cotidiana pueden motivarlos directamente mediante la comunicación personal diaria. Por ejemplo, suelen trabajar con ellos en el establecimiento de metas realistas y luego echar mano del reconocimiento, el elogio y recursos monetarios para recompensarlos por la consecución de tales objetivos.

### **Enfoque Sobre Trabajo y La Organización**

Para motivar a los empleados se destaca el diseño de los puestos y el entorno organizacional en general. Los empleados aprecian la flexibilidad en las disposiciones laborales. Las políticas y las prácticas de recursos humanos suelen ser un aspecto importante del contexto organizacional. Que estas políticas sirvan para aumentar el esfuerzo de los empleados el deseo de permanecer en la compañía depende en parte de si los empleados las perciben como justas y equitativas.

## **Enfoque Sobre Las Diferencias Individuales**

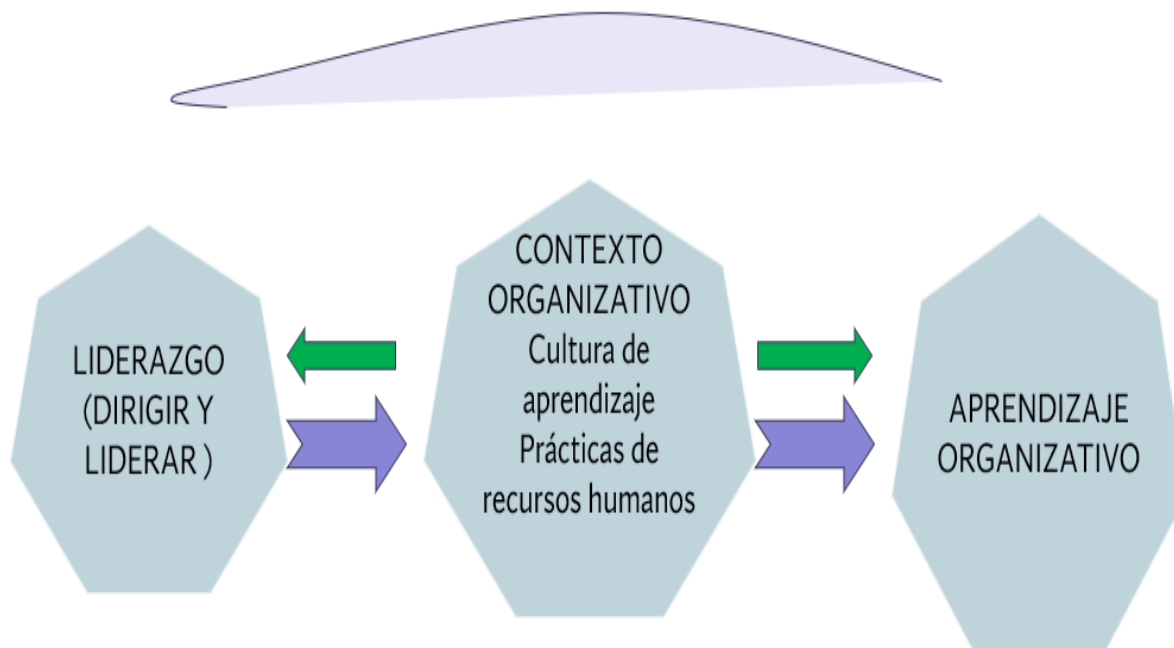
Para estimular a los empleados se aborda la motivación como una característica del individuo. Las diferencias individuales son las necesidades, valores, competencias y otras características personales que los empleados aportan a su trabajo. Tales rasgos varían de persona a persona. A una tal vez lo motive ganar más dinero y prefiere un empleo que comprenda menos riesgos de desempleo. A otras podrían sentarles bien los desafíos y buscar un puesto que lleve a su límite sus competencias y la ayude a desarrollar nuevas habilidades

### **2.12 Liderazgo para el aprendizaje organizativo**

Villar Vargas, M. F. (2016). Este enfoque se basa principalmente en las experiencias propias de los miembros de la organización y el entorno donde se desenvuelven. En efecto, existen diferencias entre los estilos individuales de aprendizaje de los directivos. Para identificarlos se define un ciclo de aprendizaje compuesto por cuatro fases: comienza con una experiencia, seguido por la recopilación de datos y la sistematización de las observaciones, luego se procede a conceptualizar para, finalmente, ensayar el nuevo comportamiento. (p.232)

#### **Aprendizaje de rutinas**

Villar Vargas, M. F. (2016). Esta perspectiva presupone de muchas maneras que el aprendizaje de rutinas implica un proceso de optimización continua. Las rutinas cambian conforme al tipo de experiencia que se tiene. Cuando así lo requiere la situación se abandonan las poco eficientes y se sustituyen por mejores programas de acción. (p.232)



**Figura 2 (Relación entre liderazgo y aprendizaje organizativo Adaptación de Berson et al (2006)**

Como menciona el autor Villar Vargas, M. F. (2016). Hoy día el ejercicio del liderazgo se realiza de dos formas: mediante la función de líder en el proceso de liderazgo, y mediante el despliegue de las capacidades directivas tales como el procesamiento de información (p.239).

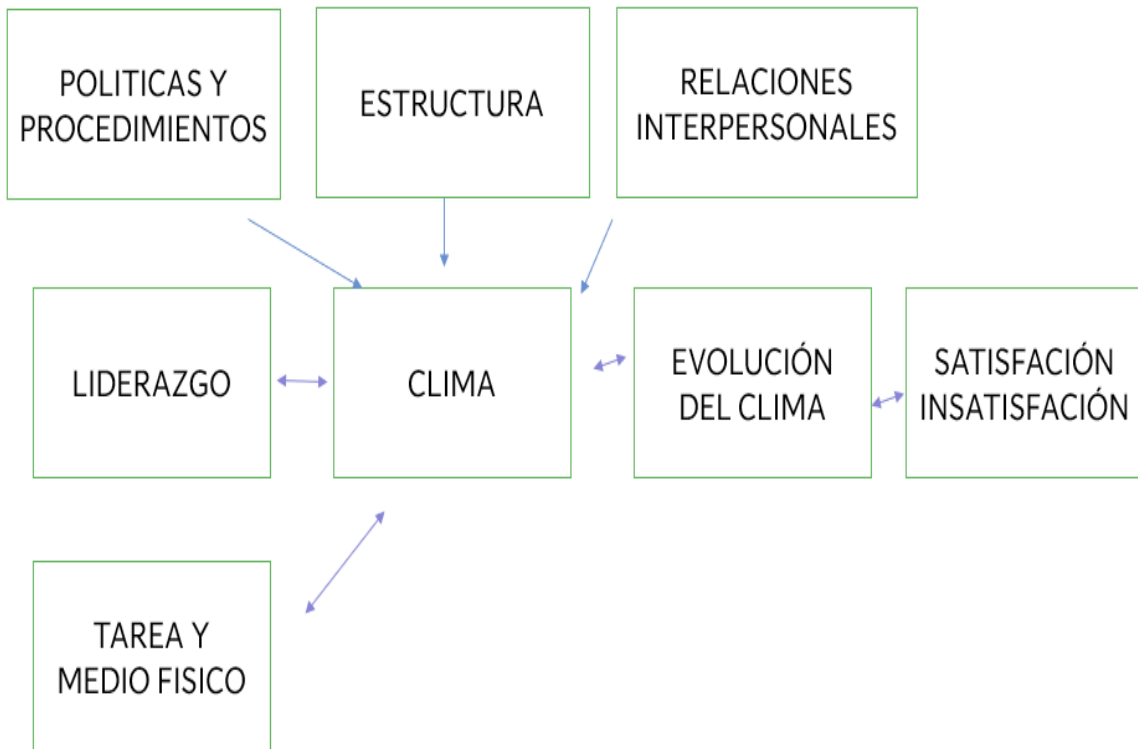
Otra visión de la importancia de la dirección en el aprendizaje organizativo surge desde la perspectiva de la gestión del conocimiento organizativo. Los líderes cumplen un importante

rol en la transferencia de saberes tácitos a explícitos, los cuales son difíciles de formalizar y compartir con los demás. (p.240)

Cuando se desea influir en las personas e impactar en la organización al más alto nivel posible, es necesario dominar el liderazgo organizacional. Esto implica más que aprender meramente sobre un tema. Es pensar que cuando se tiene el impulso, el compromiso y la pasión por aprender sobre el liderazgo organizacional, los profesionales deben desarrollar nuevas habilidades y maneras de pensar, desde el punto de vista empresarial.

Algunas personas desarrollan estas habilidades a través de su experiencia laboral. Sin embargo, el beneficio de una educación ya sea a nivel de pregrado o posgrado, ofrece la oportunidad de estudiar teorías sobre motivación, estrategia y liderazgo, lo que sirve para luego poner esas teorías en práctica, con más seguridad. En este sentido, es determinante conocer cuáles son las destrezas esenciales del liderazgo empresarial, como las que se muestran seguidamente:

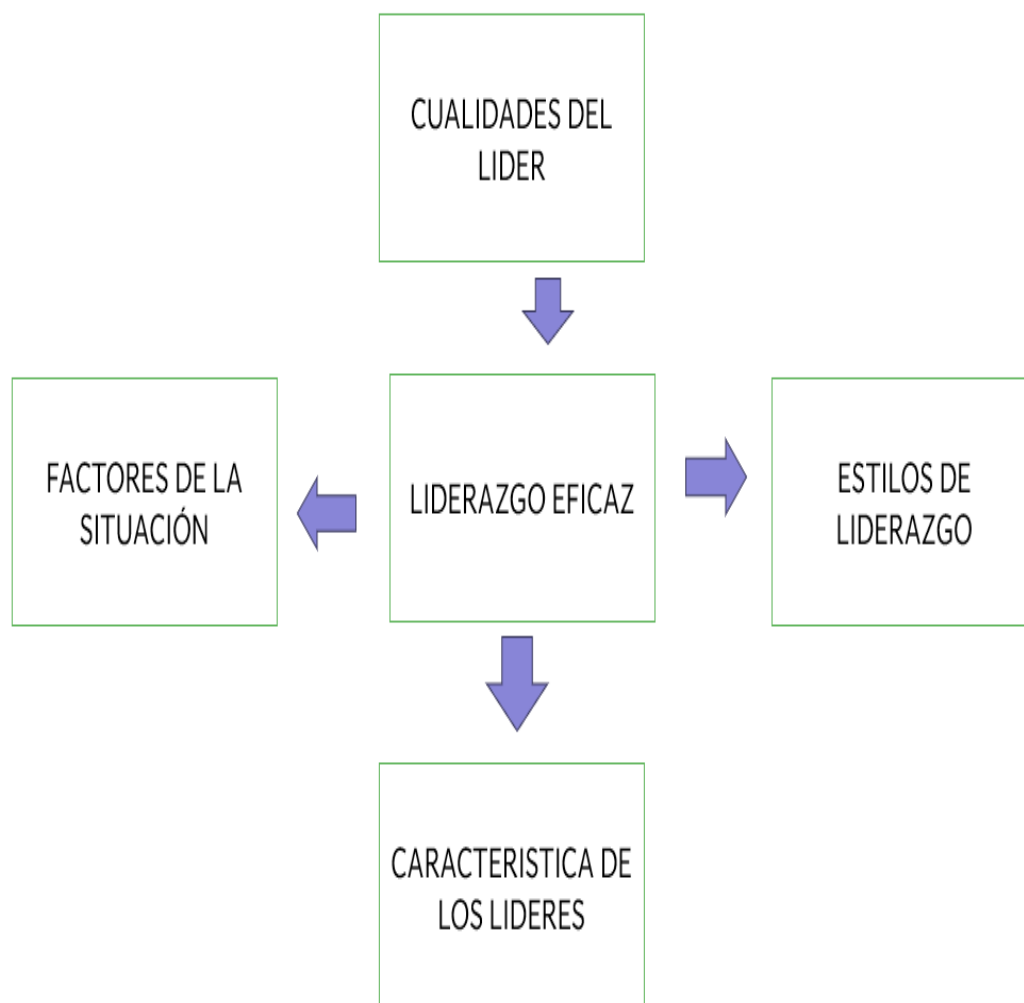
- ☞ Resolver problemas y tomar decisiones.
- ☞ Comunicar y escuchar de manera efectiva.
- ☞ Construir relaciones y equipos, así como el desarrollo del potencial de liderazgo en otros.
- ☞ Identificar futuras innovaciones y oportunidades.
- ☞ Comprender el entorno y las operaciones de las empresas.
- ☞ Usar la integridad y la ética.
- ☞ Pensar estratégicamente, en todo el sistema y de manera holística.
- ☞ Difundir la visión de la organización e inspirar a otros a compartirla.



**Figura 3 (Factores que influyen el clima organizacional)**

Alves J (2003) El estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen ese clima (Figura 1).

Así, los factores que han sido identificados como como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo. (p.125)



**Figura 4 (Componentes de un liderazgo eficaz Martens (1987)).**

1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”
  2. “Desarrollar una involucración social y psicológica cultura de equipo que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.
- (ALVES, 2003)

### **2.13 Enfoques en el estudio del liderazgo**

Este nos menciona que los Líderes nacen y se intentó determinar las características que poseían los buenos Líderes desde, quien puede ser un buen líder, cuáles son las características que debe poseer y como poder predecir el desempeño gerencial a partir de los rasgos de personalidad, la cuestión del sí pueden seleccionar a un líder efectivo con base sus características psicológicas, así como que cualidades debe poseer una persona para ser un buen líder, no hay pruebas de que existan algunas características que hagan de una persona un directivo efectivo. “Una persona no se convierte en dirigente en virtud de que posee alguna combinación de características, la dirección debe ser concebida en términos de la interacción de variables que están en constante flujo y cambio”.

#### **Enfoque Conductual**

En este se intentó determinar cuáles son las conductas efectivas de un líder, este se ocupa de lo que hacen los Líderes no de las características personales que pudieran reunir, aunque se tratan de conductas específicas, la mayor parte se concentra en los estilos de liderazgo.

- Democrático; en el cual las decisiones del grupo se tomaban por voto mayoritario, se fomentaba la participación igual y las críticas y los castigos eran mínimos.
- Autocrático; en el cual las decisiones las tomaba el dirigente y se requería que quienes fueran sometidos a la investigación siguieran procedimientos prescritos según normas de disciplina estrictas.
- Laissez Faire; la actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar sin casi supervisión. Los estudios realizados demostraron que los grupos que tenían dirigentes democráticos eran



los más satisfechos y los que funcionaban en la forma más ordenada y positiva posible.

### **Enfoque de Contingencias**

Supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación. Esta teoría establece que el liderazgo es una función tanto como de la persona como de la situación son las que determinan la efectividad del liderazgo. Relación Líder-miembro; que representan el nivel al que subordinados y dirigentes simpatizan.

- Estructura de tarea;

Que denota la medida en que las tareas del subordinado definen de manera clara y precisa.

- Poder de posición;

Se refiere al nivel de poder e influencia que ejerce el directivo, incluyendo la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos.

### **Enfoque Del Establecimiento De Metas**

Formulada por House y Mitchell (1974) postula que el desempeño y la satisfacción laboral del subordinado son resultados de la interacción de las características situacionales, las características del subordinado y el estilo del dirigente. Señala que los Líderes pueden mejorar el rendimiento de los subordinados adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión.

- De apoyo; se trata de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de los resultados.
- Instructivo; comprende la estructuración de tareas en las que se explica detalladamente lo que se espera del trabajo del subordinado.

- Participativo; se busca que los subordinados colaboren, para lo cual se les permite que participen en las decisiones.
  - Orientado a los logros; aquí se insiste en los logros y en el desempeño efectivo, comprende establecer metas difíciles y énfasis en altas normas de desempeño.
- Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor Señala que otro determinante del comportamiento del dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo.

Mc Gregor (1960) ha postulado dos tipos generales de climas de la organización en las organizaciones tradicionales o de la teoría “X”, la función de quien dirige está construida con la premisa de que los trabajadores son básicamente perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales; esta posición requiere un supervisor directivo, estructurante, crítico y autocrático.

Las organizaciones de la teoría “Y” se oponen directamente a las organizaciones de la “X”. La teoría “Y” se basa en la premisa de que las actitudes negativas del trabajador hacia la organización son resultado de la naturaleza represiva de las organizaciones tradicionales.

McGregor postula que el rendimiento de la organización es una función de la motivación y satisfacción de los trabajadores, afirma por lo tanto que los supervisores de la teoría “Y” desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento humano.

Modelo Vroom-Vetton (1973) Es un modelo prescriptivo que indica el enfoque de supervisión que ha de emplearse en determinadas situaciones. Se basa en principios psicológicos mediante los cuales se especifican los probables resultados del estilo empleado por el dirigente cuando se requiere tomar una decisión de grupo.

Estos principios se colocan en un árbol de decisiones cual puede recurrir el supervisor para decidir cómo ejecutar una tarea de toma de decisiones con su grupo de trabajo. En este modelo se especifican cinco enfoques de toma de decisiones, los cuales comprenden desde lo autocrático hasta democrático y especifica siete atributos de los problemas.

Los estudios realizados por Vroom indican que las características de los empleados determinan, por lo menos parcialmente, cual estilo gerencial será el más efectivo. Resulto que los empleados con una puntuación alta en autoritarismo y baja en la necesidad de independencia se desempeñaban mejor con supervisores directivos.

Estos hallazgos no deben sorprendernos, todos conocemos personas que laboran mejor y son más felices cuando saben exactamente que se espera de ellos y cuando tienen instrucciones claras y precisas.

En conclusión, aunque la teoría X, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados, sugieren que la Teoría Y es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.

### **Leyes irrefutables de maxwell**

Partiendo de esta especial apreciación sobre el liderazgo, John Maxwell (2007) nos presenta en una declaración poderosa de principios invariables, instrucciones precisas y bien definidas,

además de procedimientos transformadores de la vida personal, familiar o de negocios que permiten ofrecer los instrumentos y enseñanzas necesarias para cumplir nuestra función como líderes transformadores.

### **Cualidades del líder**

De acuerdo (ALVES, 2003) Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entre tanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente (p.4).

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

## **La dirección de personas en las empresas**

Gómez Fernández, J. M. (2013). Resulta así mismo evidente que nuestra actividad profesional se ejerce en un grupo humano que se encuentra inmerso y con- figurando una organización empresarial y, en esta organización, nos encontramos con distintos tipos de miembros o personas. (p.31)

### **2.14 Talento humano**

Como menciona el autor (Chiavenato, 2009) el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tienen más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambio. Muchas de las organizaciones han sustituido el termino administración de recursos Humanos (ARH) por gestión del talento Humano, administración de asociados o colaboradores, administración del capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración de personas.

Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación.

Los RH como conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, ingenieros de seguridad.

Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber, seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones. (p.2)

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, Características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Conocimientos, es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales. Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se les conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias.

(Chiavenato, 2009) Hace mención en su libro la relación entre las personas y las organizaciones se consideraban antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones como el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos, era incompatibles con los objetivos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo, La solución era una de tipo ganar perder, es decir si una parte le quita todo a la otra esta se quedara sin nada. (p.5)

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que se usan el termino

Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr de una organización.

<b>Objetivos de la organización</b>		<b>Objetivos individuales</b>
Supervivencia		Mejores salarios
Crecimiento sostenido		Mejores Prestaciones
Rentabilidad		Estabilidad de empleo
Productividad		Seguridad en el trabajo
Calidad en los productos		Calidad de vida en el trabajo
Reduccion de costos		Satisfacción en el trabajo
Participacion en el mercado		Consideración y respeto
Nuevos mercados		Oportunidad de crecimiento
Nuevos clientes		Libertad para trabajar
Competitividad		

**Tabla 5 (Objetivos de la Organización y Objetivos individuales de las personas elaboración propia.)**

Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan solo por medio del esfuerzo personal aislado, las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. (Chiavenato, 2009)(p.7)

## Concepto de administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura que existe en cada organización. (Chiavenato, 2009)(p.8)

<b>Grupos de interés de la organización</b>	<b>Aportan</b>	<b>Esperan recibir a cambio</b>
<b>Accionista e inversionistas</b>	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, Valor agregado
<b>Empresarios</b>	Trabajo, esfuerzo conocimientos	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
<b>Proveedores</b>	Materias primas, servicios, insumos básicos	Ganancias y nuevos negocios
<b>Clientes y consumidores</b>	Compras, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado



## Tabla 6 (Los Grupos de Interés de la organización elaboración propia).

Cuando se utiliza el término Recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

### Los valores éticos

#### Ética

Como menciona el autor Arredondo Trapero, F. G. (2011). El término ética procede de la palabra griega ethos, que significa carácter (Fernández, 2000). Es dentro de la cultura occidental<sup>2</sup> donde la ética ha encontrado su madurez como parte de la filosofía. Los historiadores de la ética no han tomado las ideas morales como supuestos, han orientado su estudio al carácter moral con bases filosóficas. Por esta razón, los fundamentos morales han sido examinados de tal forma que pueda encontrarse una justificación moral en ellos. Es decir, han buscado encontrar una explicación racional a las ideas o normas adoptadas por las sociedades. (p21.)

Arredondo Trapero, F. G. (2011). La ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente (Cortina, 1994).

- La ética puede ser equivalente al concepto de moral, es decir, es la habilidad de escoger entre lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo, lo aceptable y lo no aceptable (Joyner, 2002).
- Ética es un sub campo de la filosofía que intenta clarificar la naturaleza de lo correcto e incorrecto, bueno y malo. Además de clarificar el significado y justificación de las

ideas éticas, la ética nos dice cómo debemos comportarnos (Ingram y Parks, 2000).(P.22)

### **Diferentes Escuelas de liderazgo**

Como hace mención el autor Arredondo Trapero, F. G. (2011). Las teorías de las características y rasgos del líder:

- a) la escuela de los grandes hombres
- b) la escuela de los rasgos

### **Las teorías conductuales del líder:**

- a. Ohio state university
- b. university of Michigan
- c. Harvard university
- d. Blake y mouton e. rensis likert

Las teorías contingenciales y situacionales:

- a. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt
- b. Fiedler
- c. Robert J. House y Terence r. Mitchell
- d. Victor Vroom y Philip Yetton
- e. Reddin
- f. Hersey y Blanchard (p103.)

El líder centrado en el empleado pone de relieve las relaciones de trabajo; cada empleado es importante, acepta su individualidad, así como sus necesidades personales.

El líder centrado en la producción hace hincapié en la tarea y en los aspectos técnicos; los empleados son considerados como instrumentos para el alcance de metas. Cada concepto es un extremo del otro, de tal forma que el líder se mueve en un continuo. A diferencia de la propuesta del grupo de Ohio, en donde ambas dimensiones pueden ser elevadas, la propuesta de Michigan requiere que uno disminuya para que el otro aumente. Arredondo Trapero, F. G. (2011) (p106).

### **Elementos esenciales en el liderazgo**

Al recorrer las teorías de liderazgo en los apartados previos, hemos identificado cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo del enfoque a la tarea, a la persona, y finalmente a la relación entre el líder y el colaborador.

### **La confianza entre líder y el colaborador**

Como menciona el autor Arredondo Trapero, F. G. (2011).

Nuestro interés en la confianza como elemento importante del liderazgo es porque sólo es posible ejercer una influencia diferencial por encima del puesto si se confía en el líder, y como ya lo habíamos establecido anteriormente, si no hay influencia diferencial, no hay liderazgo.

Como hemos podido analizar, la confianza requiere de dos partes: el que confía, y el que demuestra ser confiable. Sin embargo, cuestionamos si la confianza es exigible moralmente en el mismo nivel, tanto para el líder como para el colaborador, o bien se esperaría que fuera diferente el nivel de exigencia. En la relación entre el líder y el colaborador vemos que el ámbito normativo de esta relación exige una mayor obligación moral de la parte con mayor

poder (es decir, el líder) respecto a la consistencia, honestidad, integridad y competencia. Aunque estamos conscientes que ambos (el líder y el colaborador) tienen obligación moral, el colaborador de forma consistente observará si el líder está siendo congruente con los valores asumidos. (p136)

La confianza resulta ser una fuente de la eficiencia y la efectividad organizacional, asociada con la voluntad del colaborador para tomar iniciativas en beneficio de la organización, sin verse explotado (Gould-Williams, 2003).

La confianza es la disposición a ser vulnerable en relaciones de interdependencia que impliquen cierto riesgo (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998).

La confianza es la seguridad mutua de que no se aprovecharán de la vulnerabilidad de alguna de las partes en una relación de intercambio (Barney y Hansen, 1994).

La confianza es la expectativa de que las personas con quienes mantenemos relaciones sociales tienen la obligación y responsabilidad moral de demostrar el interés común por encima del interés propio (Barber, 1983).

La confianza es una expectativa positiva (o no negativa) de los efectos que uno vaya a recibir, derivados de la acción esperada de la otra parte, dentro de una interacción en donde hay cierto margen de inseguridad (Bhattacharya, Devinney y Pillutla, 1998). Arredondo Trapero, F. G. (2011) (p.133)

## **La falta de confianza en las organizaciones**

Sin embargo, a pesar de ser tan relevante la confianza en las organizaciones, estudios recientes reportan que el 43% de los empleados piensa que su jefe le ha mentado o le ha hecho trampa, y el 68% de los empleados no confía en su jefe. Dichos hallazgos tienen implicaciones importantes en la organización y en los individuos que trabajan en ella (Willemyns gallois y Callan, 2003). Ambas evidencias resaltan la importancia de abordar este concepto como parte del proceso de liderazgo. La falta de confianza puede provocar resultados disfuncionales, como el cinismo, la poca motivación, el bajo nivel de compromiso y un ambiente poco confiable en la organización. También la falta de confianza provoca costos que aún no han sido debidamente cuantificados.

## **El ciclo de la confianza**

Arredondo Trapero, F. G. (2011). La persona está en un estado de verdad cuando dice lo que piensa. Si no dice lo que piensa, miente. En el proceso de pensar puede haber un error al percibir la realidad; en este caso la persona se equivoca, pero no miente. La integridad se refiere a la congruencia entre la palabra verdadera y la acción, es decir, a cumplir las promesas. Cuando por la falta de fortaleza la persona no cumple su compromiso, la falla del cumplimiento impacta en la integridad. para que haya confianza basada en la integridad es necesario generar, a partir de la realidad, un pensamiento congruente a ella, que el pensamiento sea congruente con la palabra, que la palabra sea congruente con la conducta, y que la conducta sea congruente finalmente con el pensamiento, cerrando de esta forma su ciclo. (p.135)

## **2.15 El talento humano en las organizaciones**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

En este sentido figurado se refiere al término capital en su conexión, en este sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recurso para aumentar el stock del capital físico ordinario para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

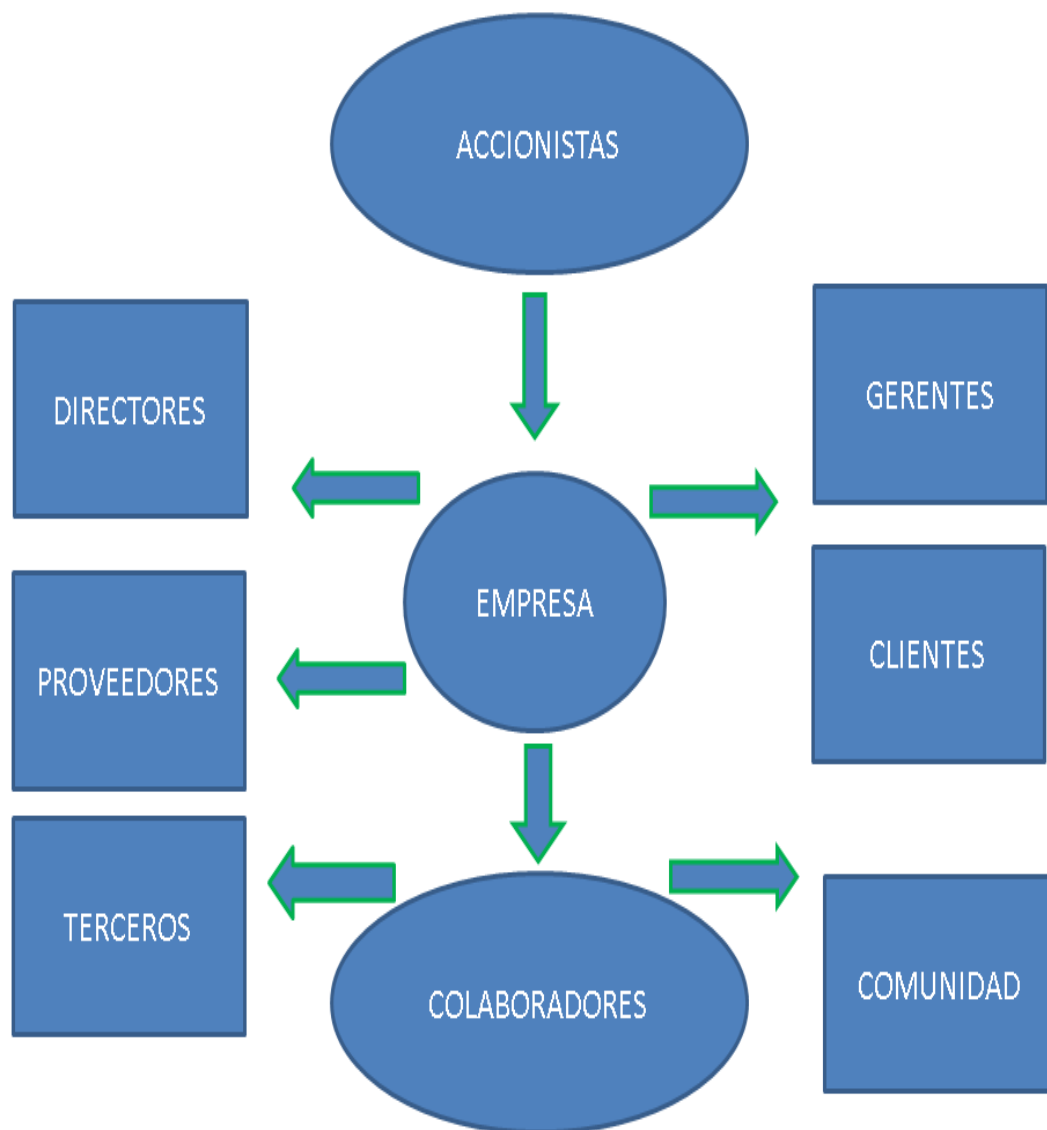
### **Las personas como asociadas de la organización**

Las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso, los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios

Las organizaciones son sistemas sociales, unidades sociales construidas para lograr objetivos definidos, además de constituir sistemas abiertos que realizan ciertas actividades para alcanzar un objetivo determinado. Asimismo, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el medio ambiente para alcanzar sus objetivos; por tanto, deben armonizar los pasos que

den las personas que las integran. De esta necesidad surge la idea de crear gerencias como instancias que guían el comportamiento de quienes integran la organización. Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). (pag 30.)

Chiavenato afirma que la administración de recursos humanos (arh) hace referencia a las relaciones entre las personas que participan en la organización con roles determinados y añade que alcanzar los objetivos de las organizaciones depende de la conducta de las personas. Por ello, las personas son fundamentales, mientras que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto y la administración de recursos humanos tiene como finalidad conciliar los objetivos personales con los de la organización. Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: (pag 29).



**Tabla 7 (Diversos grupos de intereses en la organización elaboración propia).**

### **Importancia de la administración del talento Humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha



convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurre en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, el equipamiento y de la planta son recursos necesarios para la organización, los empleados el talento humano- tiene una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desea desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar.

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). La administración de recursos humanos es el espacio teórico en el que se inscribe la noción de talento humano y parte de que toda expresión de convergencia de sujetos con fines productivos (en el más amplio sentido del concepto) requiere un proceso de organización en la sociedad. En esas condiciones,

organización es todas las actividades, sin importar sus fines que los hombres establecen en la sociedad. (p.29).

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). Hace referencia a las relaciones entre las personas que participan en la organización con roles determinados y añade que alcanzar los objetivos de las organizaciones depende de la conducta de las personas. Por ello, las personas son fundamentales, mientras que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto y la administración de recursos humanos tiene como finalidad conciliar los objetivos personales con los de la organización. (p.29)

### **Origen y evolución**

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). La historia de la administración de los recursos humanos se remonta de manera conceptual a 1780-1832, periodo en el que en la sociedad aparece la clase trabajadora en Inglaterra y los hasta entonces artesanos transformados en trabajadores, como consecuencia de los cambios operados en el proceso productivo que impusieron el tránsito al capitalismo en un periodo lento que inició dos siglos antes del concepto. (p.30)

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). En esto se apoyaron los postulados de la administración científica de Frederick W. Taylor, quien daba prominencia a la gestión, pues afirmaba que todas las actividades relacionadas con la planeación del proceso productivo deben estar fuertemente centralizadas en las manos de la administración, con lo cual hay una

separación tajante entre ésta y los operadores, de ahí que su función esté delimitada claramente. (p.32)

### **Concepto**

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). La administración de recursos humanos es la teorización desde la visión empresarial administrativa, ya sea pública o privada. Por ende, realiza la interpretación de las relaciones sociales mencionadas en líneas anteriores, teorización que separa la administración de la empresa de la empresa misma.

- El talento humano debe ser administrado.
- El talento humano puede ser administrado.
- La confrontación de intereses entre la empresa y el trabajador está superada.
- En las anteriores condiciones, los sindicatos no son necesarios.
- Los trabajadores deben aceptar una administración bien realizada y someterse a ella.

(p.36)

### **Funciones**

Las funciones que realiza la administración de recursos humanos no son generalizables porque las establece la empresa, y de tal modo que las determinaciones particulares impiden imponerlas de manera rígida. Las funciones de la arh son tan importantes como las productivas ya que una mala administración de RH repercutirá de forma inevitable en una deficiente producción y cuando no son productivas, como la asistencia médica, la formación escolar y otras semejantes, de modo que no se alcancen las metas perseguidas. También las particularidades del sector o rama de la economía incidirán en la definición al respecto, de

modo que algunas empresas son complejas en la definición de las funciones, como en el sector aéreo sometido a condiciones propias de la actividad que desbordan las condiciones generales. Es oportuno tener en cuenta que en las sociedades más democráticas y avanzadas, las funciones que realiza la ARH se ven matizadas por la presencia y participación de los sindicatos. En consecuencia, la ARH deberá primero respetar las atribuciones del sujeto que representa los intereses colectivos de los trabajadores e incluso partir de que en muchos aspectos esta participación es benéfica a una administración receptiva y que incorpora iniciativas. (p.36)

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). Deberá considerarse también que el aparato de gobierno de todas las sociedades democráticas modernas en ejercicio del derecho social emite disposiciones que regulan las relaciones laborales, al establecer los mínimos y máximos que se permiten en su territorio. (p.37)

Procesos de reclutamiento de personal.

La arh es la instancia de la empresa que tiene la responsabilidad de realizar esta función, que en realidad termina cuando el trabajador es contratado e implica planeación, evaluación, negociación con el sindicato y finalmente selección del personal y su contratación. Aun ante la hipótesis de que el sindicato tenga la opción de proponer candidatos, no por ello la arh deja de realizar un proceso de reclutamiento y selección sintetizado en la adecuada solicitud que haga al sindicato, estableciendo el perfil más acabado y la definición de funciones más completa. Sin lugar a duda, una arh deficiente puede optar por solicitudes tipo, pero las consecuencias serán —además del enrarecimiento de las relaciones con el sindicato e insatisfacción y desinterés de los trabajadores—una permanente confrontación y deficiente productividad. A pesar de ello, tales aspectos se podrán superar, pero reclamarán capacitación

y adiestramientos evitables con medidas responsables que se instrumenten desde el inicio.

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019)(p.37.)

### **Selección del personal**

Esta selección conlleva un responsable análisis de los potenciales de talento que cada candidato tenga y es el único momento en el que la arh tiene posibilidades plenas de opción; sin embargo, en un momento posterior, el compás de la empresa se verá limitado por la generación de derechos incluso humanos (derecho al trabajo) del trabajador.

No obstante, en cuanto al primer tema, los jóvenes dicen que emigran en busca de mejor calidad de vida, tema que se desvanece conforme las migraciones son de ida y vuelta sin que resulte factible concretar acerca de la calidad de vida, un plus determinado por razones subjetivas e individuales. En cuanto al segundo argumento, cabe recordar el viejo dicho recogido de la historia laboral: “hago como que trabajo, al cabo que mi patrón hace como que me paga”, el cual si se quiere superar reclama un cambio de conducta de todos los que convergen en el vínculo laboral. Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). (pag38).

### **Contratación**

La contratación es la fase en la que la empresa formaliza los términos de la contratación del trabajo. Para ello, deberá tener en cuenta los diversos aspectos de la realización del trabajo establecidos en el contrato colectivo; sin embargo, la contratación de un trabajador debe verse en sus particularidades y en función del proyecto empresarial, las pretensiones de crecimiento, los programas de capacitación y los compromisos establecidos con el sindicato. Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). (pag 38.)

## **Integración del trabajador a la empresa**

Como menciona el autor Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). Dicha integración es una actividad a la cual en muchos casos se le da poca atención, pero que se considera de suma importancia. La arh gana cuando le destina tiempo y esfuerzos para hacer del conocimiento del nuevo trabajador las ventajas que tiene la empresa y las formas como le beneficiarán a él, con la finalidad de que inicie un proceso de identificación con el proyecto empresarial. Desde la arh establecida por Henry Ford hasta la sofisticada arh toyotista resaltan esta función y los efectos que tienen sobre todo en la actualidad, con la nueva filosofía de la gestión del talento humano. (p.38)

## **Clima laboral**

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019) Esta expresión hace referencia a las condiciones de relaciones humanas que privan en la empresa. Típicamente en los centros de trabajo se llega a escuchar expresiones como: “en esa empresa todos están contra todos”, “en esa empresa no vale la pena comprometerse porque los incrementos en productividad que se alcanzan no benefician a los trabajadores” o “en esa empresa debes caerle bien al de recursos humanos” o expresiones positivas como: “en esa empresa se gana bien y cuidan a sus trabajadores” o “en esa empresa tratan bien a sus trabajadores”. La existencia de estas prácticas o de otras semejantes es en primer lugar responsabilidad de la arh, lo cual determina el clima laboral que será factor importante para tener el éxito perseguido en la organización. (p.39)

## 2.16 Motivación del talento humano

Es difícil encontrar recursos humanos calificados y que permanezca motivado. El talento en los profesionales es un recurso escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener. Definitivamente, serán los colaboradores con más potencial, los que ofrecerán los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas para ser rentables. Por eso no debemos permitirnos perderlos, hay un factor que identifica que los recursos humanos claves suelen tener, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empleo de acuerdo con oportunidades más atractivas.

Crear una marca fundacional: una de las claves para captar, motivar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque la buena reputación de la compañía como empleadora. Es importante para lograrlo que la cultura organizacional sea un diferencial con el resto, y mantener una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de pertenencia.

Crear un clima laboral estimulante: el ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo al momento en que los empleados resuelvan irse o no de la empresa. Las personas necesitan desarrollarse en un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.

Desarrollar la carrera del personal: Una de las mayores causas de salida de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender en la pirámide organizacional. Es importante que el personal clave, tenga en claro las posibilidades de desarrollo de carrera y la

empresa lo acompañe, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

**Incentivar de manera personalizada:** Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.

**Lograr retos:** Permitir que los empleados se sientan parte de los logros organizacionales como de los individuales.

**Optimizar la comunicación:** Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración.

De este modo, considerará que tiene un lugar de pertenencia y que puede colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.

## **2.17 Gestión del Talento Humano**

Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. & Montealegre González, J. V. (2022). Se orienta a contribuir con el logro de los objetivos corporativos al direccionar acertadamente las



prácticas de personal (provisión, capacitación, remuneración, evaluación, seguridad y salud en el trabajo entre otras. (p.27)

“No importa cuán talentoso seas, tu talento te va a fallar si no lo desarrollas. Si no estudias, si no trabajas duro, si no te dedicas a ser cada día mejor”. Will Smith (2013)

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

Para ello, diremos que el término “recursos humanos” hace su aparición en el libro Distribución de la riqueza, del economista estadounidense Commons (1893), pero fue solo hasta las dos primeras décadas del siglo XX que se popularizó hasta constituirse en el término más empleado en literatura internacional sobre el tema, al acogerse la idea de que los trabajadores corresponden a uno de los tres factores de producción (tierra, trabajo y capital), en este caso, el personal (trabajadores) se constituyen en un activo de capital para la organización. Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

La gestión humana se orienta a contribuir con el logro de los objetivos corporativos al direccionar acertadamente las prácticas de personal (provisión, capacitación, remuneración,

evaluación, seguridad y salud en el trabajo, entre otras) Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

Talento humano es la perfecta combinación de saberes y cualidades (aptitudes, actitudes, destrezas, valores, motivaciones y expectativas) que un individuo desarrolla progresivamente y pone al servicio de una empresa a través de un desempeño óptimo, contribuyendo de esta manera a la creación de capacidades organizacionales. Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

La evolución de la gestión del talento humano ha demostrado que la percepción de la generación de valor, desde las personas, se trasladó del trabajo manual al trabajo intelectual. Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. y Montealegre González, J. V. (2022).

### **Emprendimiento y motivación**

Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. & Montealegre González, J. V. (2022). Quien lo asocio con el proceso de toma de decisiones originado de la creación de un nuevo producto a partir de la compra y combinación de los medios de producción (p.19)

### **Gestión de recursos Humanos con enfoque estratégico**

Como menciona Cuesta Santos, A. (2010). Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y

por competencias laborales, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. (p23.)

Cuesta Santos, A. (2010). El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH, Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad, Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones, Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación, El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerarla cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Y el enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan (p 24.)

## Estrategia Organizacional

Cuesta Santos, A. (2010). Las estrategias se conciben para los diferentes niveles y actividades a desarrollar; así en el ámbito de un país se deben concebir para las diferentes esferas de la vida, es decir, social, económica, política, entre otras, todas las cuales deben estar debidamente coordinadas y mostrar una coherencia interna. (p27).

Como menciona el autor Cuesta Santos, A. (2010) Estrategia global o corporativa (empresas diversificadas), Recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de esta, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una sinergia entre ellos, (p28.)

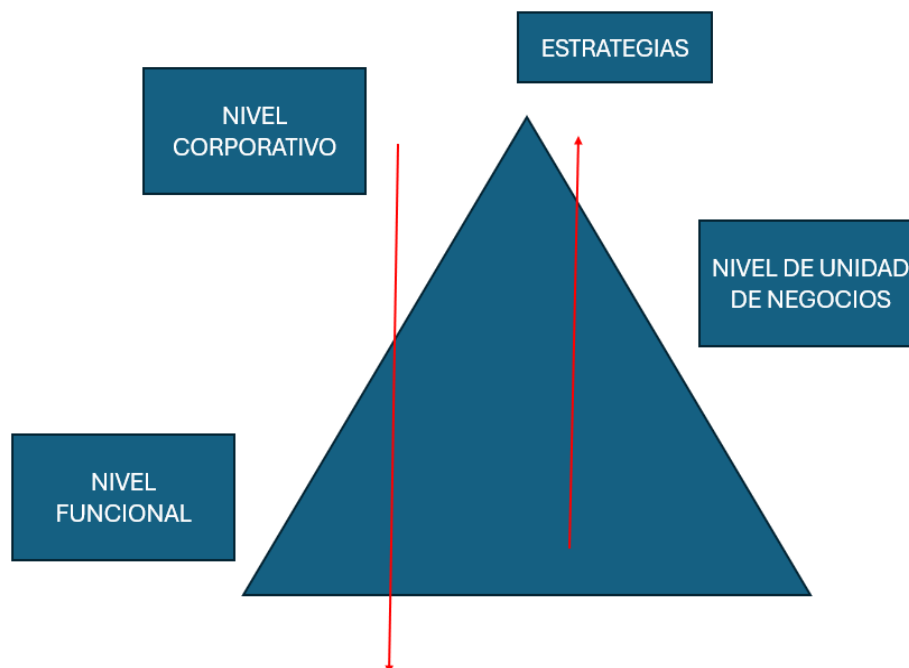


Figura Niveles de las estrategias

## **Estrategias de unidades de Negocio**

Como menciona el autor Cuesta Santos, A. (2010). Lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no sólo varios negocios sino diferentes unidades estratégicas de negocios, Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas. (p28)

## **Estrategias Funcionales**

Cuesta Santos, A. (2010). Éstas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal.

Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Según un informe de la Revista Fortune (Vogel, 2004) nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente ¿Por qué?

1. Porque la misma no es comunicada a todo el personal.
2. Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.

3. Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
4. Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
5. porque no se definen los factores clave del éxito. (p.29).

TIPO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	ORIENTACION DE LA GRH
EMPREDEDORA O DE LANZAMIENTO	RECLUTAR JOVENES DE ALTO POTENCIAL AMANTES DEL RIESGO CARRERAS RAPIDAS INCENTIVACION INDIVIDUAL ALTA ROTACIÓN FORMACION MUY DIVERSA PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES.
CRECIMIENTO SOSTENIDO	RECLUTAMIENTO DE RH CON ALTO POTENCIAL INTEGRACION DE LOS RH PROMOCION INTERNA SALARIOS Y BENEFICIOS INCENTIVANDO PERMANENCIA INCENTIVOS A LA EFICACIA (INDIVIDUO O GRUPO) BAJA ROTACIÓN

Centro de Investigación de la Economía (CIDECE, 1994).

Cuesta Santos, A. (2010). Hay que insistir en que no pue deja más considerarse a la estrategia empresarial como una manifestación estática, sino como proceso y extraordinariamente dinámico y cambiante en las condiciones del mundo de hoy. Lo antes expuesto es un esquema, donde no puede calificarse un tipo de estrategia como mejor o superior a otro; esa calificación la confieren las condiciones internas y del entorno. (p.32)

Procesos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2009) explica seis procesos:

**El proceso de integración de las personas:**

Esto sucede cuando están integrados. Nuevos miembros de la empresa; en el proceso ellos cubiertos por procesos como el reclutamiento y la selección privado.

**Procesos organizacionales humanos:**

Durante estos procesos Se han desarrollado las funciones que desempeñará el empleado, quien acompañará y dirigirá su actuación. Encender Diseñar, analizar y describir organizaciones y lugares de trabajo. Incluyendo la colocación y evaluación de personas eficaz.

**Procesos de desarrollo humano:**

Estoy buscando Formación de empleados y desarrollo continuo. Tanto a nivel personal como profesional. Esta es una ventaja formación, habilidades, capacidad de línea 32 Carrera y posibles cambios dentro de la organización.

**Procedimientos de detención temporal de personas.**

Crear un ambiente de trabajo solidario y solidario. Con la salud mental de sus empleados, le permite trabajar satisfactoriamente. En condiciones que encontramos en la gestión climática y cultural.

**Proceso de auditoría de personas.**

Activar la verificación resultados a través del seguimiento y control de actividades de cada persona de la empresa. Sistema de gestión y almacenamiento de datos. de la información es parte de este proceso.



# **CAPÍTULO 3.**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo y nivel de la investigación**

Objetivo del instrumento

Medir cuatro características del liderazgo: planeación, organización, control y motivación.

La siguiente investigación fue tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo, porque el estudio se realizó en un tiempo y espacio previamente analizado y determinado el liderazgo sobre el talento humano como factor de éxito de en las PYMES,

Esta investigación tuvo como finalidad ser aplicativa, para poder orientar a los empresarios a tener personal capacitado con ideas claras y precisas, para cada uno de los diferentes líderes hacia al trato de cada personal que colabora dentro de las PYMES.

La investigación tuvo fuentes secundarias de información, obtenida mediante encuestas, investigación de libros, revistas, artículos científicos, y se realizó un estudio de campo en Cuautitlán Izcalli.

#### **Población**

Para la elaboración del instrumento se trabajó con una población de 100 personas, de una edad de 27 a 60 años de sexo femenino y masculino que trabajan al momento de la aplicación.

El siguiente estudio tuvo como finalidad la definición de liderazgo propuesta por Londoño (2006), y se complementó con las cuatro características del liderazgo.

‘Liderar es el arte de influir sobre los demás, para trabajar conjuntamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes. ‘Liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. (Londoño, 2006).

**Organización:**

Son responsabilidades de cada miembro del equipo, así como las acciones a emprender por cada cual los propios miembros del equipo pueden fijarlas. Es importante notar que este establecimiento no implica una rigidez absoluta. Lo verdaderamente trascendente consiste en alcanzar la misión de lo cual es responsable todo el equipo. (Arias, 200).

**Control:**

Es verificar la congruencia y cercanía entre los planes, las acciones y los logros. De hecho, el control debe iniciarse con la planeación, al establecer la manera como se medirán o apreciarán los avances (Arias, 2000).

**Motivación:**

El término motivación forma parte de nuestro lenguaje cotidiano y generalmente lo empleamos para referirnos a los “motivos” o “razones” que explican nuestro comportamiento el comportamiento de los demás. Desde luego, existen otros factores que pueden determinar el comportamiento humano: realizamos, en primer lugar, lo que sabemos hacer y también, lo que nos dejan hacer; incluso en ciertas ocasiones, hacemos lo que nos obligan a hacer. Sin embargo, es obvio que de entre aquellas cosas que sabemos y que nos dejan hacer, las que mejor hacemos son las que nosotros mismos “queremos realizar”. Gallardo Vázquez, P. y Camacho Herrera, J. M. (2016). (p.10)

**Procedimiento:**

Una vez que se revisó teóricamente el tema de liderazgo, se definió operacionalmente el termino liderazgo, planeación, organización, control y motivación que sirvió como guía en las PYMES.

Se elaboran los reactivos, tomando en cuenta las cuatro variables;

- Planeación
- Organización
- Control
- Motivación.

Se realizó prueba piloto

El modo de aplicación fue de manera individual ya que solo existió la presencia de una persona al momento de contestar.

El modo de aplicación fue por medio de un cuestionario digital en el cual respondieron los reactivos. Después de realizar la aplicación del cuestionario se realizó la eliminación de los reactivos por medio del índice de dificultad y discriminación en las PYMES.

Una vez realizada la depuración de los reactivos, se hizo una aplicación a 100 empleados de la población, tomando en cuenta los mismos criterios. Por último, se elaboraron las tablas con los criterios obtenidos de la aplicación de los reactivos.

# **CAPÍTULO 4.**

## **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

Para dar evidencia que valide o contradiga la pregunta de investigación planteada se realizará el siguiente procedimiento.

Primeramente, se desarrolló un cronograma que nos ayuda a planear las fechas para cada actividad y de esta forma llevar un control más detallado de las actividades que nos permitiera terminar la investigación en tiempo y forma, al mismo tiempo nos presentaba un panorama más amplio en el cual pudiéramos observar el desarrollo que tendría esta investigación.

La investigación se realizó en las PYMES de Cuautitlán Izcalli debido a que existe personal Directivo mal capacitado, las empresas modernas necesitan ejecutivos que por lo menos hablen un idioma que tengan experiencia de trabajo en varios países, que puedan manejar el cambio y la innovación.

El liderazgo para la pequeña empresa tiene como finalidad de poder emitir juicios de viabilidad respecto a la aplicación del liderazgo situacional como opción a estos cambios que requieren las empresas.

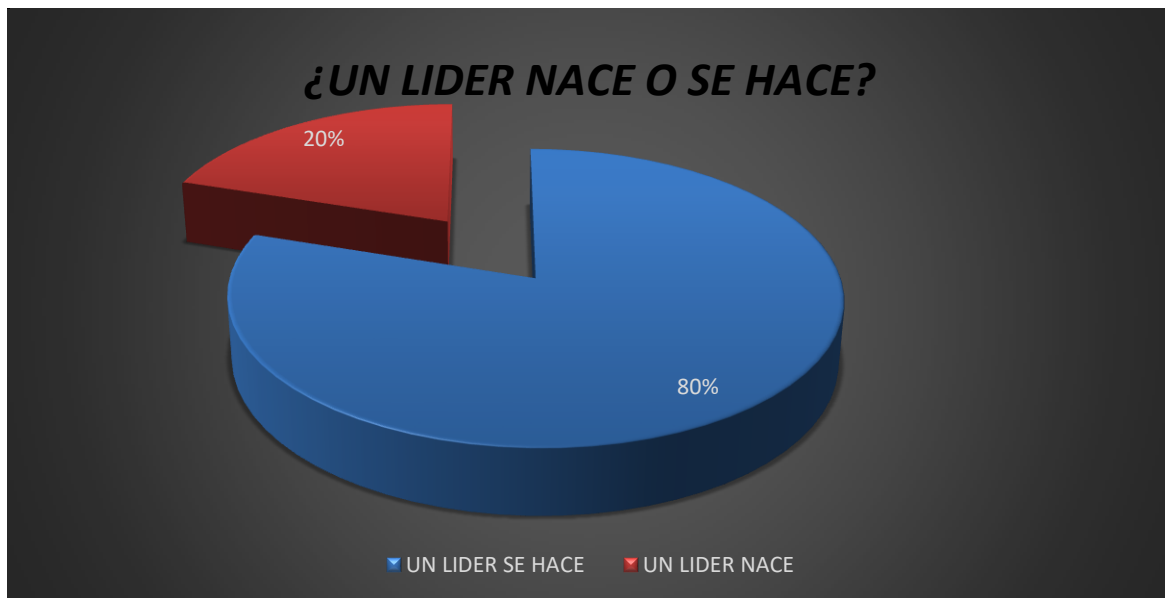
Para llevar a cabo nuestro análisis será necesario emplear cuestionarios, con la finalidad de recabar información sobre la forma de pensar y actuar tanto de los jefes como de los subordinados.

Empezamos con la primera pregunta si ¿un líder nace o se hace? De acuerdo con las encuestas realizadas en las PYMES de Cuautitlán Izcalli se observó que la mayoría de los trabajadores que el 80% por ciento contestaron que un líder se hace conforme a su experiencia laboral y el 20 % contestaron que un líder nace de acuerdo con su cultura, sus valores y creencias.

Muchas de las personas nos comentaron que en México la falta de un líder es un caos ya que muchos de los empleados de la empresa no desarrollan bien sus actividades por falta de alguien que los oriente o los capacite de acuerdo con sus actividades a desarrollar en la empresa.

La clásica pregunta de si los líderes nacen o se hacen deja de ser una cuestión retórica cuando encuentra coordenadas de tiempo y espacio en nuestra agenda. Si los líderes se hacen a partir de cierta predisposición natural y actitudes innatas o adquiridas, se abre la puerta a todas las herramientas conocidas para moldear caracteres, crear hábitos y desglosar la visión del líder y su misión. Barassi, P. Cravino, L. M. y Rocés, J. L. (2012). (Pag.7)

#### GRAFICA 1 (Un líder nace o se Hace)



El líder debe evaluar al nivel de madurez de cada individuo dentro del grupo, así como del grupo en su totalidad, por lo que el líder puede compararse de diferente manera con un miembro específico del grupo a como lo hace con el grupo como un todo.

En muchos ámbitos, pero especialmente en aquellos donde los tiempos urgen y los resultados reinan, incrementar la reserva de recursos de liderazgo se torna una ventaja competitiva singular. Barassi, P. Cravino, L. M. y Roces, J. L. (2012).

Este mundo complejo, que nos toca vivir, está caracterizado por la transición de la era industrial a la era del conocimiento, la aparición de la globalización como sistema geoeconómico y de la innovación tecnológica como eje de la competitividad, teniendo todo ello impactos y consecuencias no previstas en el campo social.

Barassi, P. Cravino, L. M. y Roces, J. L. (2012). (pag12.)

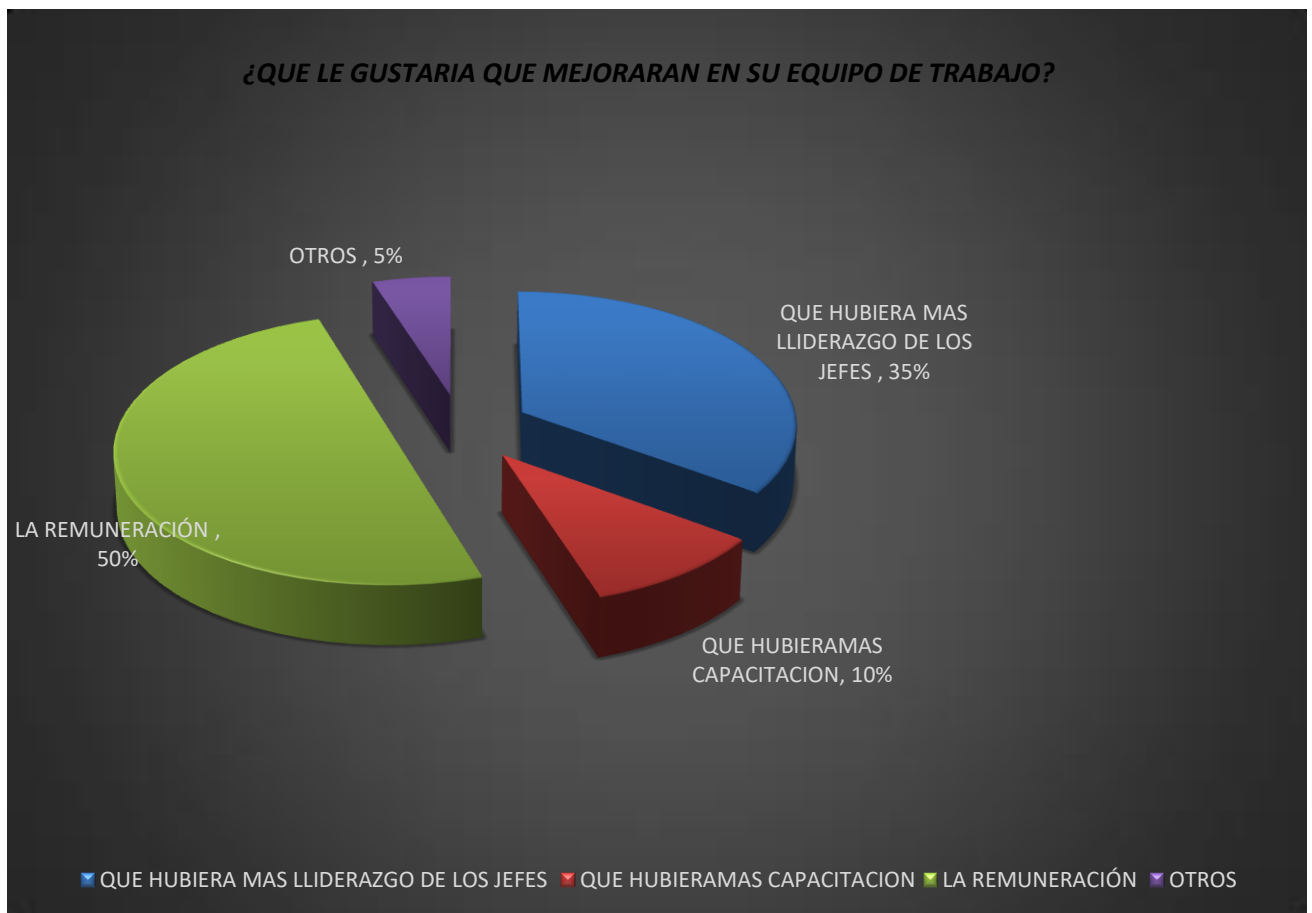
Como se hace mención en la pregunta 6 ¿Como podemos observar en nuestro instrumento podemos notar que el 50% de las PYMES entrevistadas considera que el aumento de la remuneración mejoraría la eficiencia en su equipo de trabajo, mientras que el 35 % de las PYMES consideran necesarias que exista más liderazgo en los directivos de la empresa con lo que podemos observar que las PYMES no cuentan con un liderazgo efectivo. Aunado a esto el 10% considera que se tendría que impartir más capacitación, lo que rectifica la falta de liderazgo en las PYMES encuestadas de Cuautitlán Izcalli.

En las PYMES de Cuautitlán Izcalli como podemos observar la falta de un liderazgo efectivo, es un problema de acuerdo con los trabajadores de la empresa ya que no cuentan con la producción adecuada por falta de capacitación, ya que muchos de los líderes o patrones les faltan para desempeñar sus funciones correctamente.



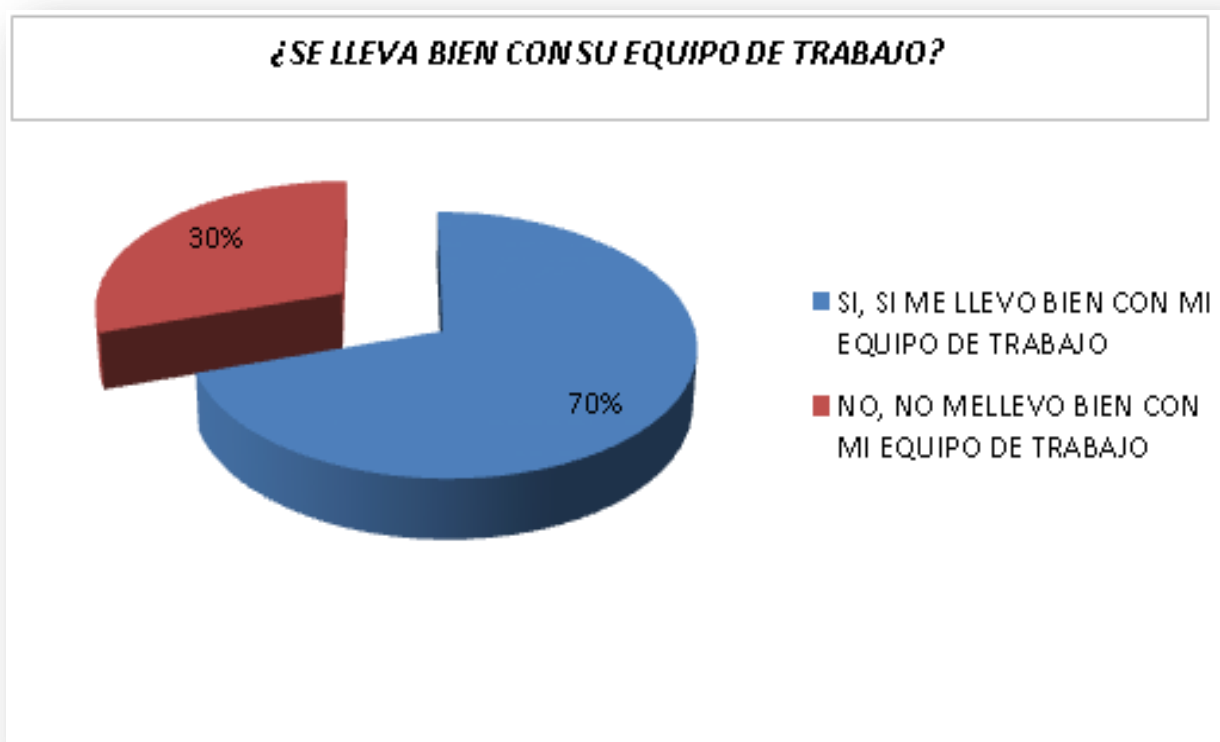
Consideran que las capacitaciones deben de impartirse por lo menos tres veces al año para que la persona que se hará cargo de su equipo de trabajo conozca las habilidades de cada una de su personal.

Ya que la mayoría de los patrones desconocen las actividades que desempeñan cada uno de sus colaboradores y como un líder eficaz debería de conocer la manera de producción de la empresa.



**GRAFICA 2 (Que le gustaría que mejoraran en su equipo de trabajo).**

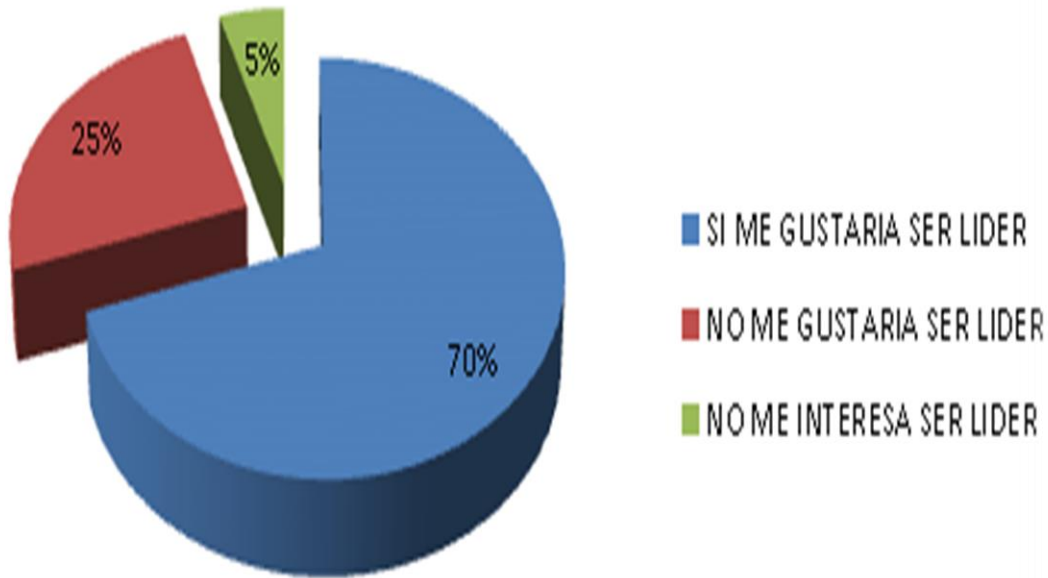
En el trabajo diario es basado en la confianza que se tiene en los subordinados, por lo que las acciones y la toma de mejores decisiones en la empresa para ello en la gráfica número 3 se muestra que el 70 % de los entrevistados consideran que tienen un buen ambiente laboral, sin embargo, durante la entrevista nos comentaban que eso no se relacionaba con el liderazgo de los directivos.



### **GRAFICA 3 (Se lleva bien con su equipo de trabajo)**

A la mayoría de los trabajadores les gustaría ser un buen líder en su trabajo que desempeñan, pero por cuestiones internas o externas no han podido desarrollarse en este rubro en México, tal como se muestra en la siguiente grafica ya que el 70% de los entrevistados les gustaría ser líderes competentes ya que como lo muestra en la gráfica 1 muchos de los líderes se hacen. Durante la entrevista notamos que ese 70 % de personas tienen una antigüedad mayor a 10 años.

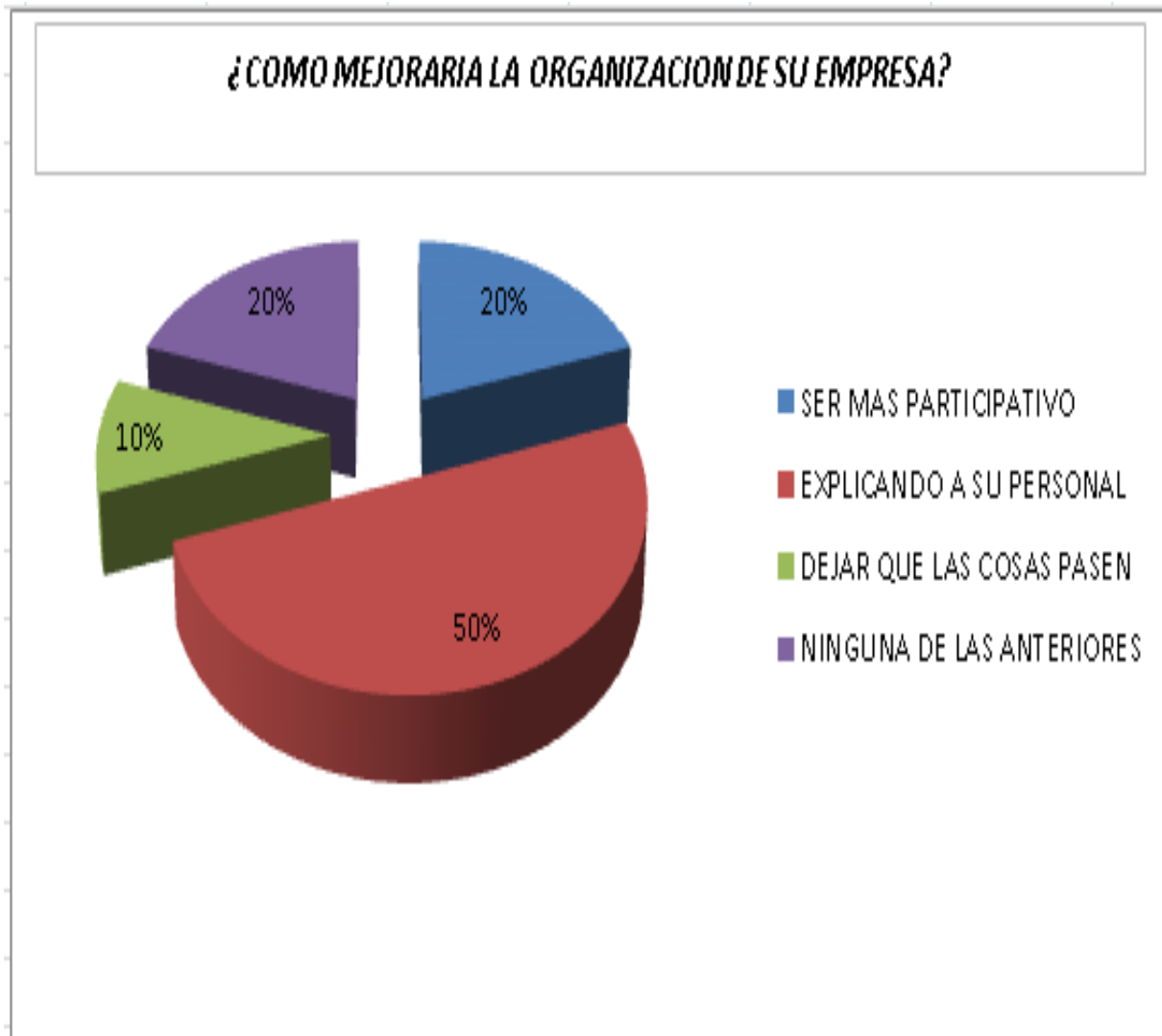
### ¿LE GUSTARÍA SER LÍDER EN LA PYME QUE LABORA?



**GRAFICA 4 (¿Le Gustaría ser líder en la PYME que labora?)**

En las PYMES deben contar con capacitaciones, y motivación para mejorar el crecimiento de la compañía, ya que en la entrevista nos comentaron que a muchos no los capacitan y eso hace que la empresa no tenga resultados, y les haga falta una organización como se muestra en la gráfica nos dice que el 50% necesita ayuda de las actividades que realiza en sus áreas, y muchas veces el líder o los directivos no cuentan con el tiempo suficiente para poderles enseñar o explicar de lo que realmente se hace en el área y eso hace que la organización sea mala, el 20% de las personas les gustaría que sean más participativos o proactivos.

Como lo muestra en grafica 3. Tiene que ver mucho del cómo se llevan con su equipo de trabajo.

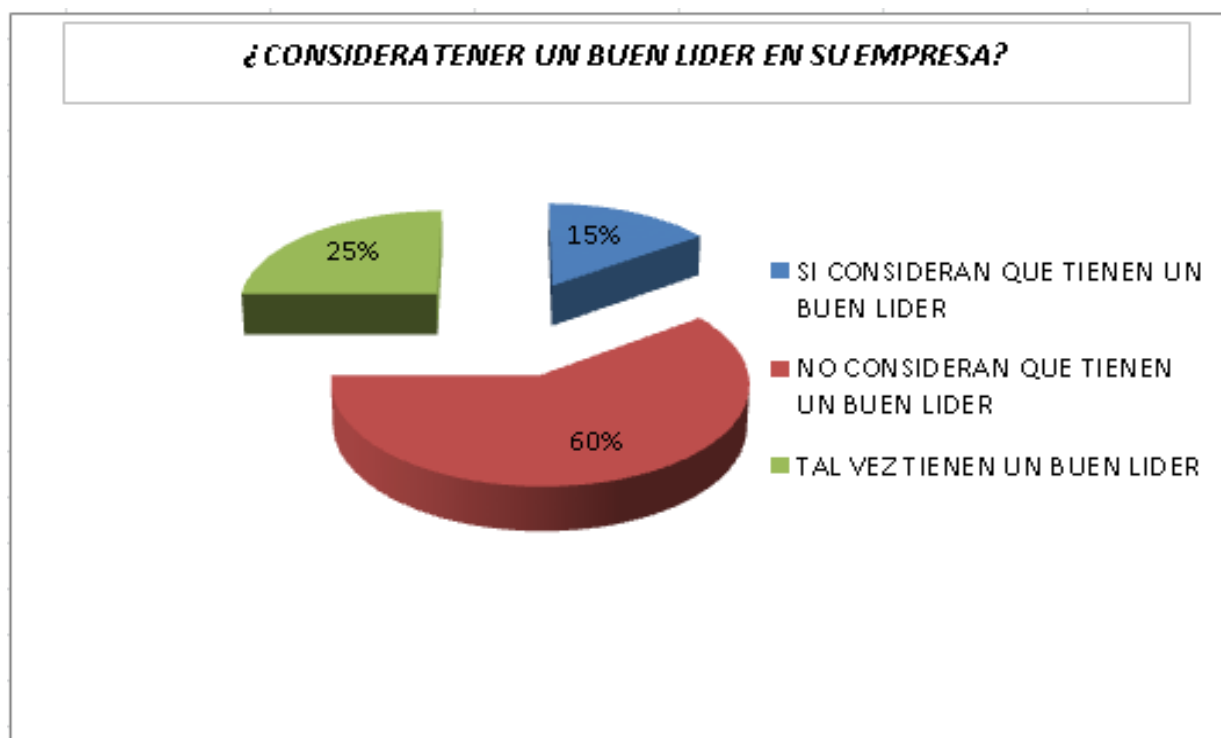


**GRAFICA 5 (¿Cómo mejoraría la organización de su empresa?)**

Un líder efectivo continuamente lleva a cabo un diagnóstico, utilizando flexibilidad de estilo y evaluando la efectividad de su actuación a fin de lograr mejorar sus intervenciones, es así como el líder efectivo es quien sabe cómo tiene la habilidad para coordinar tanto a la organización formal como la informal como se muestra en la gráfica el 60% de los entrevistados consideran no tener un buen líder y eso hace que la productividad de la empresa baje y el rendimiento de los trabajadores no sea el adecuado por el mal trato de su personal, el

25 % consideran que cuentan con un buen líder , de acuerdo a la entrevista nos mencionaron que existen directivos capaces de atender las necesidades de cada uno de los trabajadores, y con lleva a que el personal se sienta cómodo en su área de trabajo.

Es muy difícil predecir el futuro, pero algunas cosas se pueden prever. Habrá mayores conflictos sociales y en muchas regiones del planeta. Esos conflictos emergerán con más violencia, si no desarrollamos “líderes” como la expresión de los dirigentes responsables que buscan perdurabilidad de sus comunidades e instituciones que además de demostrar capacidad para dominar los problemas materiales y tangibles, sepan resolver las demandas sociales y los problemas de naturaleza intangible. Hoy debemos reconocer que la crisis de liderazgo a nivel mundial se manifiesta en la incapacidad para desarrollar, dirigentes “integrales” con capacidad socio técnica. Barassi, P. Cravino, L. M. y Roces, J. L. (2012). (pag13).



**GRAFICA 6** (¿considera tener un buen líder en su empresa?)

La mayoría de las personas consideran no tener un buen líder y eso a su vez en las PYMES representan un gran desafío ya que por ello muchos de sus empleados hacen lo que quieren y no desarrollan las actividades conforme a lo que establezca en su contrato de trabajo y eso deriva a que tengan pérdidas las empresas.

En la vida profesional de todo dirigente hay un momento donde sus responsabilidades cambian, y se hacen más evidentes nuevas competencias, que van desde los aspectos técnicos a los humanos. Ello va tomando más relevancia cuando se eleva en los cargos jerárquicos. La complejidad del mundo actual requiere entender las instituciones como un todo y no como una suma de funciones. Las relaciones interpersonales son fundamentales y los problemas organizativos son de otra dimensión. Barassi, P. Cravino, L. M. y Roces, J. L. (2012). (pag18.)

# **CAPÍTULO 5.**

## **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS**

## **5.1 Conclusiones:**

El liderazgo es una parte fundamental para conservar su personal y sea valioso para un buen funcionamiento de la empresa, ya que se ha vuelto más difícil debido a la competencia de las diferentes empresas y sus ofertas de trabajo conllevan a las malas prácticas del Liderazgo, las nuevas generaciones no solo buscan un mejor salario, buscan un mejor trabajo que les ofrezcan una mejor calidad de vida y desarrollo profesional. Lo que con lleva a las empresas a tener un mejor personal capacitado y más calificado.



## REFERENCIAS

- ☞ Valencia Tovar, Á. (2015). El liderazgo, clave del éxito en la empresa: (1 ed.). Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.
- ☞ Robles Francia, V. H. (2008). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Cuadernos de Administración, 21 (37), 293-310: (ed.). D - Pontificia Universidad Javeriana.
- ☞ Schlemenson, A. (2013). Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia: (ed.). Ediciones Granica
- ☞ Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo: (ed.). Ciudad de México, Editorial Alfil, S. A. de C. V.
- ☞ Cubillos Calderón, C. H. Mayorga, J. X. & Montealegre González, J. V. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones: (1 ed.). Sello Editorial Universidad del Tolima.
- ☞ Pérez, L. Pérez, R. & Seca, M. V. (2020). Metodología de la investigación científica: (ed.). Editorial Maipue.
- ☞ Barassi, P. Cravino, L. M. & Roces, J. L. (2012). Desarrollando líderes: (ed.). Temas Grupo Editorial
- ☞ Cleri, C. A. (2007). El libro de las PYMES: (ed.). Ediciones Granica.
- ☞ Sánchez, F. (2016). Guía básica de recursos humanos y liderazgo para emprendedores y PYMES: (ed.). Bubok Publishing S.L.
- ☞ Villar Vargas, M. F. (2016). Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo: (ed.). RIL editores.

- ☞ Gómez Fernández, J. M. (2013). Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa: ( ed.). Ediciones Encuentro, S.A.
- ☞ Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano*: (ed.). IURE Editores.
- ☞ Cleri, C. A. (2007). El libro de las PYMES: (ed.). Ediciones Granica.
- ☞ Cubillos Calderón, C. H. Cáceres Mayorga, J. X. & Montealegre González, J. V. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*: (1 ed.). Sello Editorial Universidad
- ☞ Pardina Carranco, M. P. (2015). *Internacionalización de PYMES*: (ed.). Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.
- ☞ Hernández, T. J. (Coord.), Valencia Sandoval, G. K. (Coord.) & Duana Ávila, D. (Coord.). (2018). *Contratación y capacitación: factores de permanencia del capital humano en las PYMES*: (ed.). Plaza y Valdés (México).
- ☞ Ayala, J. C. (2022). *Centennials: su motivación laboral*: (1 ed.). Pluma Digital Ediciones.
- ☞ Barassi, P. Cravino, L. M. & Roces, J. L. (2012). *Desarrollando líderes*: (ed.). Temas Grupo Editorial.
- ☞ Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*: ( ed.). Ecoe Ediciones.
- ☞ Arredondo Trapero, F. G. (2011). *La integridad del líder de empresa*: ( ed.). Ediciones y Gráficos Eón.

# ANEXOS

## ANEXO A “Cuestionario de la investigación”

### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO

**El siguiente cuestionario ha sido elaborado con fines de investigación académica, por tanto, su respuesta será anónima y la información que proporcione será utilizada únicamente bajo la finalidad mencionada.**

**Antes de responder lea detenidamente las preguntas. Identifique subraye la respuesta correcta o las respuestas que correspondan.**

**1.- ¿Considera tener un buen líder en su empresa?**

- a) si
- b) no
- c) tal vez

**2.- ¿Cómo mejoraría la organización de su empresa?**

- a) ser más participativo
- b) Explicando a su personal
- c) Dejar las cosas que pasen
- d) Ninguna de las anteriores

**3.- En la actualidad, ¿Le gustaría ser líder en su empresa?**

- a) si
- b) no
- d) Desconoce completamente del tema

**4.- ¿Cómo es el ambiente en donde labora actualmente?**

- a) Excelente
- b) Pesado
- c) no le toma importancia

**5- ¿Se llevan bien con su equipo de trabajo?**

- a) Si
- b) No

**7.- ¿Qué les gustaría que mejoraran en su equipo de trabajo?**

**8.- ¿un líder nace o se hace?**