

300602

41

leg.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**MOTIVACION Y LIDERAZGO, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL
 PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS
 HUMANOS EN LA ORGANIZACION**

**TESIS PROFESIONAL
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
 LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
 P R E S E N T A
 ROGELIO CESAR RAMIREZ SAAVEDRA**

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

OBJETIVO

PROLOGO

PRIMERA PARTE

	PAG.
Capitulo 1. <u>Administración</u>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivo	5
1.3 Concepto	6
1.4 Fases de la Administración	11
Capitulo 2. <u>Administración de Recursos Humanos</u>	
2.1 Prólogo y enfoque de este capítulo	23
2.2 Objetivo	24
2.3 Concepto	25
2.4 La planeación en la Administración de Recursos Humanos.	26
2.5 La organización en la Administración de Recursos Humanos	30
2.6 La ejecución en la Administración de Recursos Humanos.	33

SEGUNDA PARTE

Capitulo 3. <u>Motivación</u>	
3.1 Objetivo	38
3.2 Concepto	40
3.3 Administración y Psicología	41
3.4 El efecto Pigmalión	41
3.5 La conducta humana	46
3.6 Motivos y Metas	48
3.7 Actividades y Metas	50
3.8 Expectativas y disponibilidad	52
3.9 Necesidades de Maslow	53
3.10 Qué buscan los empleados en su trabajo	56
3.11 Estudios Hawthorne	60
3.12 Teorías "X" y "Y" de Mc. Gregor	62
3.13 Teoría de la Motivación-Higiene	64
3.14 Aplicación de las teorías Motivacionales	66

Capítulo 4.	<u>Liderazgo</u>	PAG.
4.1	Objetivo	68
4.2	Concepto	69
4.3	Estilos de Liderazgo.	69
4.4	Comunicación	72
4.5	Modelo continuo del comportamiento Autócrata-Democrático del líder	73
4.6	Modelo Bidimensional del comporta- miento del líder	75
4.7	Modelo tridimensional de la eficacia del líder	77
4.8	Liderazgo situacional	83
4.9	Aplicación del modelo	88
4.10	Qué es el poder	92
4.11	Bases del poder	93
4.12	Determinación del nivel de madurez	95
4.13	La ventana de Johari.	98
4.14	Interrelación de Liderazgo situacional con las teorías motivacionales y las bases del poder.	102

TERCERA PARTE

Conclusiones	107
Bibliografía	116

1.1. ANTECEDENTES.

La administración es de interés universal, ya que trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos. La podemos encontrar casi en toda la actividad humana, ya sea en las empresas, iglesias, hospitales, etc.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del imperio romano proporciona mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad.

Hasta mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban los mismos métodos de producción que habían usado por veinte siglos. La Revolución industrial optimizó la utilización de las máquinas, la centralización de las actividades de producción y la determinación de nuevas relaciones entre empleados y empresarios.

Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para determinar y alcanzar los objetivos no eran satisfactorios. Aumentó la -

creencia de que podían lograrse mejoras en la administración.

Muchos hombres contribuyeron al estudio de la administración, pero sólo citaremos en forma muy general a Frederick W. Taylor, el francés Henri Fayol y Elton Mayo, a quienes podríamos nombrarlos como los pioneros o padres del pensamiento administrativo.

Frederick W. Taylor, nacido en 1856 y fallecido en 1915, contribuyó mucho al conocimiento administrativo.

La comunicación para él era un grave problema, ya que los gerentes no decían lo que esperaban de sus empleados y aún más, la falta de conocimiento y comprensión de cuáles eran las esperanzas de los empleados.

Taylor al darse cuenta de esto, llevó a cabo extensos estudios de todo el proceso productivo: observación, medición, cuando era posible y relación de las aportaciones de cada componente. Con esto se podía, de una forma precisa y analítica aprobar o desaprobar hipótesis, por medio de experimentos controlados. Como podemos observar, Taylor y todos sus seguidores se enfocaron más en el aspecto mecánico de la administración.

Henry Fayol era contemporáneo de Taylor, también contribuyó sustancialmente al desarrollo del pensamiento administrativo. Fayol fue un próspero industrial de un complejo de acero y carbón. Fue un vital pionero de la administración, ya que hizo generalizaciones universales acerca de la administración, basadas en su aguda percepción interior y en su práctica experiencia administrativa. Proporcionó una perspectiva amplia e integral de la administración y proporcionó la estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo.

Elton Mayo (1880-1949), investigador de la Universidad de Harvard, aportó lo que enlazaba los pensamientos anteriores, el contenido humano, la actuación real del recurso humano en la organización. Considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones, reacciones, sus contactos diarios, su estado de ánimo, su conducta social, etc., como factores importantes en el desarrollo del trabajo.

Hubo muchos otros hombres de ciencia, profesores universitarios y directores de empresa que contribuyeron al desarrollo de la administración; pero en realidad, estos tres hombres son los que caracterizan y definen el campo que abarca el pensamiento administrativo moderno:

<u>REPRESENTANTE</u>	<u>APORTACION</u>
.F. Taylor	Organización técnica del trabajo.
. H. Fayol	Sistematización de las funciones Administrativas.
. E. Mayo	Coordinación de las relaciones humanas.

1.2. OBJETIVO

La administración se da necesariamente en un organismo social, en el cual es de suma importancia el mejoramiento de una serie de funciones que un hombre solo no podría realizar. Asimismo, la interrelación de los recursos con que cuenta una empresa, y los resultados que de ellos se espera dependen en gran forma de la manera en que sean coordinados, ya que esa coordinación, no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida en concreto es la forma como se estructura y maneja una empresa, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, ya que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación .

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como: capital, materias primas, máquinas, etc.

La administración pues, posee cualidades y técnicas específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente. La coordinación es considerada por ello, como la esencia de la administración. (Agustín Reyes Ponce) (1)

El buen administrador no lo es precisamente por ser un buen arquitecto, contador, economista, abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos sus elementos en la forma más eficiente. Coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas: Supone, - por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos, - orientados todos ellos a la realización de un único fin.

1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Quando se quiere conocer algo, es necesario saber si tiene raíces etimológicas, para que se pueda comprender mejor el concepto de lo que se está estudiando. Razón por la cual empezaremos - definiendo a la administración etimológicamente:

Ad - hacia

minus- menos

ter - el que hace

actio- acción

Minister - el que es
menos que

Minister, indica una acción de subordinación y obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de administración nos da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra; de un servicio que se presta. (2)

Con lo anterior, podemos decir que;

- Administración, es la acción a través de la cual se sirva a los demás (a la sociedad, a la comunidad).
- Administración, es la acción que permite satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Administración, es la acción que contribuye directamente al incremento de la riqueza social.

Una vez expresada su definición etimológica y algunas ideas que giran a su alrededor, pasaremos a estudiar su definición real. En esta definición existen muchos autores al respecto, pero sólo citaremos a algunos que por su importancia y profundidad en el pensamiento administrativo, son objeto de estudio en el presente trabajo.

Henry Fayol:

"Administración es preveer, organizar, mandar coordinar y controlar".(3)

G.P. Terry:

"Administración es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recursos. (4)

E.F.L. Brech:

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". (5).

Issac Guzmán Valdivia:

"La Administración tiene como objetivo la dirección social, tanto de individuos como de organizaciones, y encausar a intereses distintos, pero que lleven a un beneficio común". "La Administración es la eficacia de la Dirección Social".

Agustín Reyes Ponce

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social". (6)

"La Administración es la técnica de la coordinación". "Es la técnica - que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una Empresa". (7)

Como podemos observar en estas definiciones, se destaca el proceso social, grupo social, organismo social, coordinación, el aspecto técnico de prever, organizar, coordinar y controlar, así pues vemos que estos fenómenos son de carácter universal y específicamente donde exista un organismo social, ya que en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

Resumiendo todo lo expuesto con anterioridad, podemos decir que la administración rige el aspecto social, y coordina el proceso de planeación, organización, ejecución y control de cualquier empresa, ya sea chica, mediana o grande y sin importar el giro a que ésta se dedique, con objeto de opti -

mizar la eficiencia de operación y el rendimiento de las personas que integran una empresa.

1.4 FASES Y ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

En el desarrollo de cualquier tipo de vida, ya sea animal o vegetal, existen dos fases o etapas fundamentales. Este fenómeno se da de igual manera en las empresas.

La primera etapa en todo organismo es la estructuración o construcción del mismo. En esta, partiendo de una célula, se van formando todos los tejidos y órganos, hasta llegar a estar totalmente integrado y apto para empezar a desarrollar las funciones o actividades propias para lo cual fue creado.

La segunda etapa es en la cual, ya totalmente estructurado el organismo, comienza a desarrollar en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda la compleja vida de ese organismo.

Este fenómeno, como ya dijimos con anterioridad, ocurre de igual manera en una empresa; en la primera etapa uno o más hombres estructuran ese organismo, y en la segunda etapa, se desarrolla el aspecto funcional, y operacional, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Lo anterior no significa que éstas etapas se den separadas, una de la otra, sino que más bien representa la distinción de dos aspectos o enfoques de algo que no se puede dividir.

Así como en la formación de un organismo físico, en la etapa de

estructuración se dan operaciones y funciones, en una empresa - se dan operaciones funcionales, pero a pesar de todo, en esta - etapa predomina el aspecto de estructuración.

Del mismo modo, un organismo físico, ya totalmente formado, tie ne siempre que estarse adaptando a las necesidades cambiantes - del medio, en una empresa que ya esté operando es necesario rees tructurar algún departamento o substituir gente que ha salido etc. pero a pesar de todo en esta etapa predomina el aspecto de operación o funcionamiento.

Con lo anterior, podemos observar que el fin de contemplar estos dos aspectos, es:

- Cómo deben ser las relaciones que se dan en un organismo so -- cial y,
- Cómo son de hecho esas mismas relaciones.

Urwick denominó estos dos aspectos como la Mecánica y Dinámica Ad ministrativas.

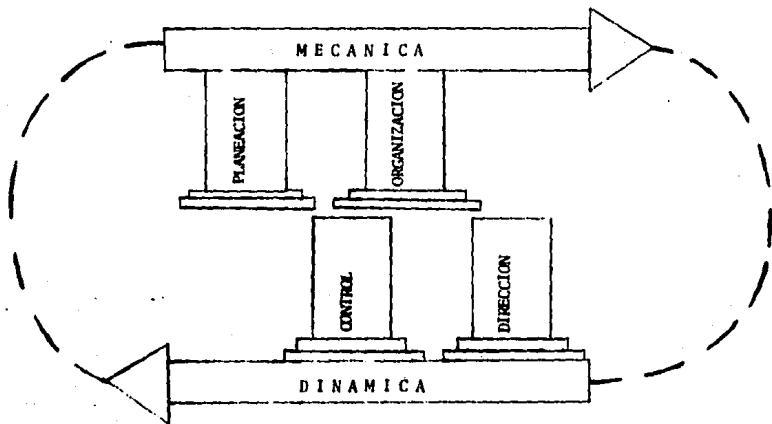
En la Mecánica Administrativa, se contemplan los aspectos de "có- mo deben de ser las relaciones", y su tendencia es siempre al fu- turo de algo que debe hacerse.

En la Dinámica Administrativa, se contemplan los aspectos de "có- mo manejar todos los recursos, ya sean humanos, materiales, o téc- nicos, que forman a la empresa.

Su tendencia es siempre a lo inmediato y actual.

Dentro de estas etapas de Mecánica y Dinámica Administrativa, o sea los aspectos de estructuración y operación, podemos encontrar elementos, o sectores de la administración más concretos y específicos mismos que Fayol denominó como: "Los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella".

Los elementos a que hacemos mención son:



FASE	ELEMENTOS
MECANICA	PLANEACION: Es lo que se va a hacer ORGANIZACION: Como se va a hacer

FASE:	ELEMENTOS
DINAMICA	DIRECCION: Es ver que se haga CONTROL: Ver cómo se realizó

De acuerdo a lo anterior, los elementos de la Mecánica Administrativa, son:

PLANEACION:

Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. (Terry). (8)

Como podemos observar, de acuerdo a la definición anterior, la planeación se encarga de determinar ya en concreto el curso de acción que se habrá de seguir fijando los principios y normas necesarias para alcanzarlo, así como los procedimientos y programas para la realización del mismo.

ORGANIZACION:

Es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo, seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente. (Terry). (9)

Es importante hacer notar que dentro de la organización se fija la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada nivel (jerarquía) también se determina cómo deben dividirse las actividades necesarias

para el logro de los objetivos (funciones), y por último, podemos citar las obligaciones que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Los elementos de la Dinámica Administrativa, son:

DIRECCION O EJECUCION:

Es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren, porque ellos quieren lograrlos. (Terry). (10)

La Dirección o Ejecución es ponerse en acción o actuar y tratar exclusivamente con personas, de ello que es importante señalar que la ejecución abarca las siguientes etapas:

- 1o.- Mando o Autoridad: se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- 2o.- Comunicación: proceso importante en el desarrollo de las funciones de cada elemento de la empresa, el cual trataremos más a fondo en el capítulo IV.
- 3o.- Supervisión: se encarga de vigilar que las cosas se hagan tal y cómo se habfan planeado y mandado.

CONTROL:

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. (11)

Como hemos visto, las etapas del proceso Administrativo son cuatro. De tal forma, que el Proceso Administrativo quedaría como sigue:

<u>FASE</u>	<u>PREGUNTAS</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>RESULTADO</u>
A. MECANICA	¿Qué necesitamos?	1.- PLANEACION	Objetivos.
	¿Qué cursos de acción deben tomarse, y cómo y cuando deben seguirse?		Políticas. Procedimientos y Métodos .
	¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quien debe hacer ese trabajo?	2.- ORGANIZACION	División del trabajo. Distribución del trabajo, Delegación de autoridad, Selección - integración y desarrollo.

B. DINAMICA

¿Por qué y cómo ejecutan sus tareas - los miembros del grupo?

¿Están siendo ejecutadas las acciones, cuando, donde y cómo, de acuerdo con los planes?

3.- DIRECCION O EJECUCION.

4.- CONTROL

Autoridad, Comunicación, Motivación, Liderazgo.

Informes, Comparaciones, Operación, Interpretación.

Para poder visualizar mejor el proceso, la fig. 1.1 en la cual se parte de la Planeación, en la parte de arriba de la figura, dando pa
so a la Organización, que es la distribución de funciones necesaria
para cumplir el plan, de ahí pasamos a la Ejecución, que es llevada a
cabo por los gerentes para cumplir, mediante otros, el plan que se -
implantó.

Finalmente, nos encontramos con el Control, representado por las lí -
neas horizontales, que asegura que las actividades de otros estén de
acuerdo con lo que se planeó, logrando así el objetivo deseado.

El Proceso Administrativo necesita llevar a cabo ciertas actividades,
dentro de cada una de las funciones fundamentales del mismo, ya que -
sin éstas sería imposible completar cada etapa del proceso, por conse
cuencia, sería difícil alcanzar en forma óptima los objetivos desea -
dos.

Aquí sólo citaremos algunas que creemos son importantes, ya que éstas
no son el tema de estudio del presente trabajo.

PLANEACION.

- 1.- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.
- 2.- Previsión.
- 3.- Establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales deba hacerse
el trabajo.
- 4.- Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.

- 5.- Establecer un plan de logros.
- 6.- Establecer políticas.
- 7.- Planear estándares y métodos para cumplirlos.
- 8.- Anticipar los problemas futuros posibles.

ORGANIZACION

- 1.- Subdividir el trabajo en obligaciones operativas.
- 2.- Deberes operativos de grupo en posiciones operativas.
- 3.- Reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables.
- 4.- Definir los requisitos del puesto.
- 5.- Seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado.
- 6.- Delegar la debida autoridad en cada miembro de la administración.
- 7.- Proporcionar instalaciones y otros recursos al personal.
- 8.- Revisar la organización a la luz de los resultados del control.

EJECUCION

- 1.- Comunicar y explicar los objetivos a los subordinados.
- 2.- Conducir y retar a otros para que hagan lo mejor que puedan.
- 3.- Guiar a sus subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento.
- 4.- Desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos.

- 5.- Dar a los hombres el derecho a ser escuchados.
- 6.- Alabar y reprimir con justicia.
- 7.- Recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho.
- 8.- Revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL.

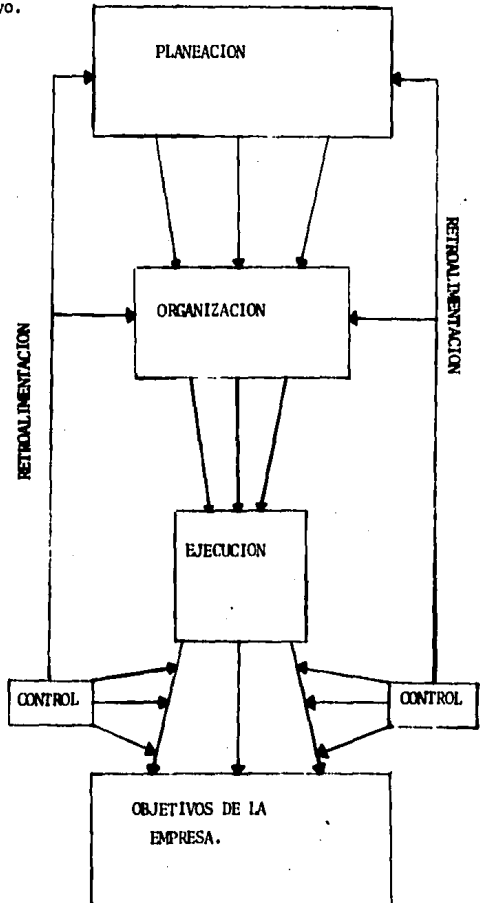
- 1.- Comparar los resultados con los planes en general.
- 2.- Evaluar los resultados contra normas de funcionamiento.
- 3.- Idear medios efectivos para la medición de las operaciones.
- 4.- Hacer que los medios de medición sean conocidos.
- 5.- Transferir datos detallados en formas que muestren comparaciones y variaciones.
- 6.- Sugerir acciones correctivas, si son necesarias.
- 7.- Informar de las interpretaciones a los miembros responsables.
- 8.- Ajustar el Plan a la luz de los resultados del control.

Estas etapas del proceso administrativo, están íntimamente relacionadas, unas con otras, esto quiere decir que no es necesario seguir la secuencia que mostramos en la figura 1.1 ya que un gerente puede primero controlar y ejecutar y luego planear. Esta secuencia debe adaptarse al objetivo específico de cada gerente.

Asimismo, esta interrelación implica que la planeación se da en las demás etapas, sucediendo lo mismo con las otras partes del proceso, o sea, que cada una de las cuatro etapas del proceso adminis-

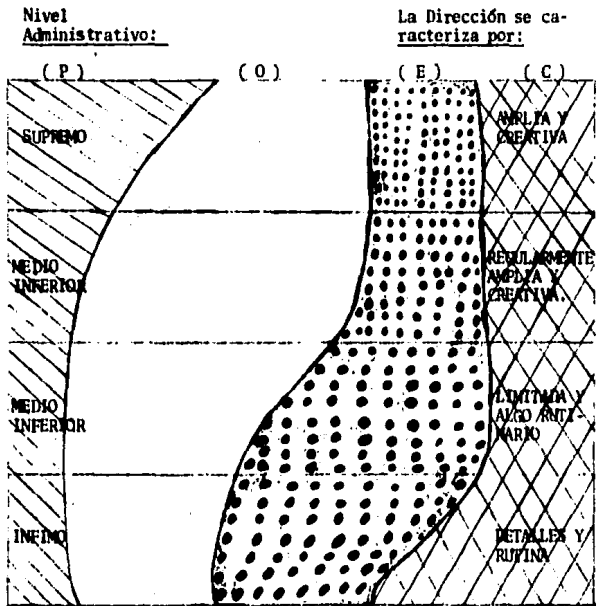
trativo lleva implícito el proceso mismo, ya que cada una de estas etapas requiere forzosamente de planeación, organización, ejecución y control.

Fig. 1.1 Proceso administrativo.



La figura 1.2 nos muestra el proceso administrativo como un todo, haciendo la observación de que en todos los niveles los gerentes ejecutan las cuatro funciones administrativas, existiendo la tendencia hablando en términos generales de que la planeación y organización se da más en niveles muy altos y la ejecución y control tienen relativamente mayor importancia en los niveles administrativos inferiores.

Fig. 1.2. Proceso administrativo y niveles de autoridad.



- P = PLANEACION
- O = ORGANIZACION
- E = EJECUCION
- C = CONTROL

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 1

- 1.- Administración de Empresas. primera parte
- Agustín Reyes Ponce.- Editorial Limusa. Pág. 19
- 2.- Administración de Empresas. primera parte
- Agustín Reyes Ponce - Editorial Limusa. Pág. 16
- 3.- Administración de Empresas. primera parte
- Agustín Reyes Ponce - Editorial Limusa. Pág. 17
- 4.- Principios de Administración
- George R. Terry.- Editorial C.E.C.S.A. Pág. 20
- 5.- Administración de Empresas. primera parte
- Agustín Reyes Ponce - Editorial Limusa. Pág. 16
- 6.- Administración de Empresas. primera parte
- Agustín Reyes Ponce - Editorial Limusa. Pág. 26
- 7.- Administración de Empresas.
- Agustín Reyes Ponce - Editorial Limusa. Pág. 27
- 8.- Principios de Administración
- George R. Terry - Editorial C.E.C.S.A. Pág. 190
- 9.- Principios de Administración
- George R. Terry - Editorial C.E.C.S.A. Pág. 338
- 10.- Principios de Administración
- George R. Terry- Editorial C.E.C.S.A. Pág. 487
- 11.- Principios de administración
- George R. Terry - Editorial C.E.C.S.A. Pág. 620

PRIMERA PARTE

CAPITULO 2.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Prólogo y enfoque de este capítulo

2.2. Objetivo.

2.3. Concepto.

2.4. La Planeación en la Administración de Recursos Humanos.

2.5. La Organización en la Administración de Recursos Humanos

2.6. La ejecución en la Administración de Recursos Humanos.

" La preocupación respecto a las posesiones, más que cualquier otra cosa, es lo que impide que el hombre viva libre y noblemente".

-Bertrand Russell-

2.1 PROLOGO Y ENFOQUE DE ESTE CAPITULO.

No hace mucho tiempo atrás, que el hombre en la empresa era considerado y tratado como una simple máquina, a la cual se estudiaba para ver en qué forma se podía aumentar su productividad mecánica. Es la administración y en forma particular, la de Recursos Humanos la que empieza a ver al hombre en la empresa como uno de los principales recursos con que cuenta para lograr alcanzar sus objetivos, ya que de la manera en que se dirijan estos recursos, depende la productividad que tengan los recursos materiales y técnicos, cosa que no sucede a la inversa.

Hoy en día el hombre se impone y domina a la empresa, el trabajo es humanizado nuevamente, y el hombre es reconocido y se convierte en forma repentina en la principal preocupación de la empresa, ya que él es el centro medular de ese organismo, y a su alrededor giran todas las demás funciones.

He aquí la importancia que para el presente estudio representa este capítulo, ya que el profundo análisis de los recursos humanos incita a los directores de una empresa a motivar, dirigir, y satisfacer mediante su trabajo al hombre que colabora en la obtención de los objetivos de un organismo social.

Asimismo, la introducción en este capítulo de los temas:

- La planeación en la administración de recursos humanos.
- + La organización en la administración de recursos humanos y
- La ejecución en la administración de recursos humanos.

Están siendo enfocadas al tema de estudio del presente trabajo, -

con objeto de dar paso en forma precisa y concreta a las técnicas motivacionales y de cómo ejercer el liderazgo, que serán tratados respectivamente en los capítulos 3 y 4.

2.2. OBJETIVO

Como ya se mencionó con anterioridad, los objetivos de una empresa son hacer frente a las necesidades que demanda el mercado, servicios, etc., pero en último término, el éxito de todos estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los individuos, de ahí que la administración de recursos humanos busque como fin principal la máxima coordinación de los intereses de la empresa con los de los individuos que laboran en ella.

De lo anterior, podemos observar una dualidad en el objetivo de la administración de recursos humanos, ya que por un lado están los objetivos del trabajador, y por otro están los de la empresa.

Son muchos los objetivos que tiene un trabajador, pero en forma genérica, podemos decir que lo que mueve o incita a una persona a prestar sus servicios en una empresa, es recibir de ésta una remuneración justa y adecuada para satisfacer sus necesidades primarias. Por otro lado, también podemos mencionar que hay veces, que aunque el salario sea el justo, las condiciones de trabajo no son adecuadas a las costumbres, culturales y valores morales de un trabajador, de ahí podemos deducir que la administración de recursos humanos debe garantizar a los trabajadores una remuneración adecuada y un trato acorde con su dignidad humana.

Asimismo, la empresa busca que el trabajador cumpla con la capacidad mínima que se requiere, para garantizar los resultados que exige un determinado puesto. Por otro lado, no sólo la capacidad es importante, sino las ganas de colaboración que tenga un individuo, ya que se puede tener toda la capacidad necesaria, pero no hay colaboración por parte del trabajador, lo cual demerita en gran parte lo primero.

Como hemos podido observar, cada gente tiene sus propios intereses - los cuales aunque son muy diferentes, los unos de los otros están íntimamente ligados, ya que en cierta forma los objetivos del trabajador están condicionados al cumplimiento de los objetivos que busca la empresa del trabajador y viceversa.

2.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (1)

George Terry

La administración de recursos humanos busca conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho. (2)

Como podemos observar en estas dos definiciones, se da vital importancia a la conservación de los recursos humanos en una organiza - -

ción, ya que hallar, seleccionar y colocar gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea enorme; pero estimularlos y mantener los activos y satisfechos, es quizás más difícil.

2.4 LA PLANEACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación, como ya se dijo con anterioridad, es un proceso clave para determinar y especificar lo que se va a hacer; contemplándose en ésta los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos. Pero no sólo basta la contemplación de estos como tales, sino que hay que establecer normas de conducta para que los recursos humanos conozcan la manera de comportarse y las funciones específicas del puesto.

Es precisamente la administración de recursos humanos, la que se encargará de tocar estos aspectos.

Dentro de esta planeación, sólo tocaremos algunos puntos que creemos son importantes para el desarrollo del presente estudio, y son:

- Políticas
- Especificación de lo que debe hacer el candidato para ejecutar satisfactoriamente un trabajo específico.
- Desarrollo de fuentes de abastecimiento de mano de obra.
- Selección de Personal.
- Iniciación del nuevo empleado en su trabajo.

POLITICAS.

Las políticas son normas o principios bajo los cuales ha de regirse el comportamiento de un organismo social, son criterios generales que sirven para orientar la acción.

Así pues, las políticas de personal son principios que especifican las bases de cómo ha de hacerse el trabajo, así como la fijación de un modelo de conducta basado en los principios morales y humanos que integran ese organismo social.

ESPECIFICACIONES DE LO QUE DEBE HACER EL CANDIDATO PARA EJECUTAR SATIS - FACTORIAMENTE UN TRABAJO ESPECIFICO

Es de suma importancia que se especifiquen las funciones específicas de cada puesto, las cuales son resumidas en la descripción de puestos, las cuales sirven para seleccionar personal, cambiar al individuo a otros puestos, o ascenderlo, y para que un nuevo trabajador conozca su trabajo.

Las descripciones de puesto son buenas herramientas desde el punto de vista de liderazgo, puesto que sirven como base en la fijación de objetivos particulares de cada puesto y desde el punto de vista motivacional, ya que se establecen recompensas si las actuaciones son positivas.

DESARROLLO DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO.

El reclutamiento es una función muy importante, ya que es la fuente-

que abastece a la empresa del personal necesario para cubrir los objetivos de ésta. Pero no sólo es importante la función de abastecimiento de mano de obra, sino que también el mantener y desarrollar nuevas fuentes, tales como: universidades, otras empresas, la misma empresa, etc.

Cuando se trate de personal que no sea de la misma empresa, la etapa de reclutamiento es la primera impresión que el candidato percibe de ésta, de ahí que el reclutador sea una persona con grandes dotes en relaciones humanas, además de conocer a la empresa, para poder vender en forma adecuada los beneficios que ofrece ésta.

SELECCION DE PERSONAL.

Hacer que coincidan los requisitos de un puesto con las aptitudes de una persona requiere de mucho esfuerzo y es una parte importante en la administración de personal.

Generalmente, la gente difiere entre sí, por lo que le gusta hacer y lo puede hacer. Es decir, hay muchas cosas importantes que tomar en cuenta al seleccionar personal y éstas requieren análisis y una cuidadosa apreciación del solicitante.

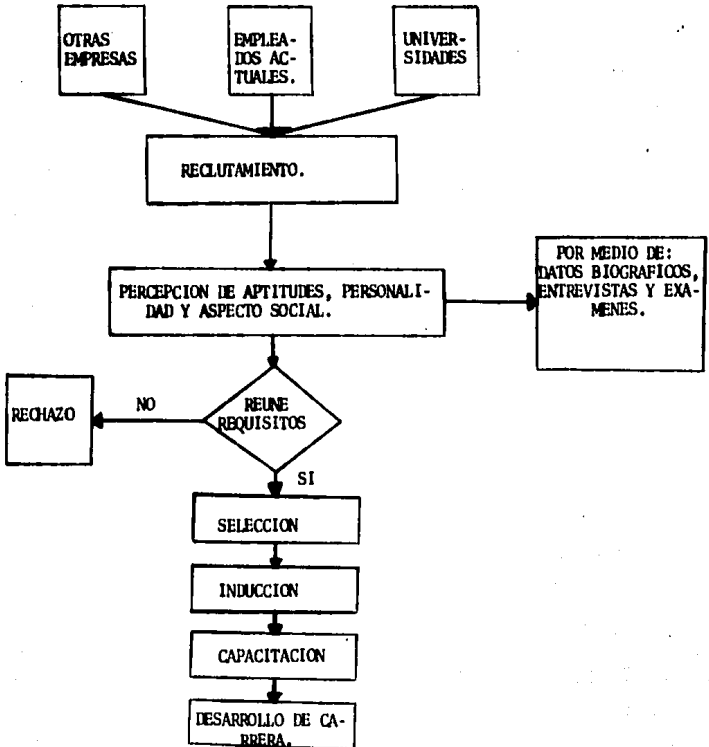
INICIACION DEL NUEVO EMPLEADO.

La primera impresión que tenga una persona de su empleo, lugar de trabajo y de sus compañeros, es con frecuencia la que más perdura. De ahí la importancia de planear sesiones de inducción que permitan al empleado conocer desde el horario de trabajo, localización de sa-

nitarios, etc. hasta productos que fabrica y vende la empresa, su organización y la imagen que ésta tiene en el mundo.

Como podemos ver el reclutamiento, selección y la inducción están muy ligadas, como se ejemplifica en la figura 2.1

FIG. 2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.



2.5 LA ORGANIZACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Organización como ya se dijo con anterioridad, es establecer relaciones de conducta entre trabajo, personas, y lugares de trabajo para que el grupo trabaje unido en forma eficiente.

Esta organización proporciona una estructura orgánica, que puede considerarse como el marco que mantiene unidas a todas las funciones, de acuerdo a un modelo que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

Lo más importante de la organización, es que nos proporciona el núcleo alrededor del cual se unifican los esfuerzos de los seres humanos, contribuyendo cada uno al máximo para el logro de los objetivos.

Dentro de la organización, sólo tocaremos algunos puntos que creemos son importantes para el desarrollo del presente estudio, y son:

- Qué es la autoridad.
- Amplitud de autoridad.
- Delegación de autoridad.
- Por qué es importante delegar.
- Autoridad de línea.
- Autoridad de Staff.

Qué es la autoridad.

La autoridad es la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros. En términos administrativos, la autoridad es

la facultad que otorga la empresa de exigir a otros acciones necesarias para el logro de los objetivos. Sin embargo, la autoridad no se puede llevar a cabo sin la aceptación de los subordinados. (este punto será tratado más a fondo en el capítulo 4. puntos 4.10 y 4.11)

Amplitud de Autoridad

La amplitud de autoridad es el número de subordinados que un jefe puede manejar eficazmente. Esto se lleva a cabo de acuerdo a las limitaciones de la capacidad humana y del tiempo.

¿Cuál es el número adecuado de personas que puede manejar un jefe? - Si son pocas, el jefe podrá manejarlas eficazmente; pero si son demasiado pocas, lo probable es que ni realicen el trabajo ni aprovechen bien el tiempo. Pero por el contrario, si son demasiadas, el jefe tendrá que diluir su labor administrativa hasta el grado en que prácticamente no preste atención a algunos de sus subalternos.

Delegación de Autoridad.

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura organizacional, sin ella el gerente general o presidente sería el único miembro de la administración de una empresa, habría un solo departamento y no existiría organización.

Delegar quiere decir: conceder o conferir. Por medio de la delegación de autoridad un jefe amplía su área de operaciones, porque sin ella su actuación se limitaría a lo que él personalmente pudiera hacer.

En la administración, delegar no significa renunciar o ceder autoridad. Un jefe que delega, siempre retiene su autoridad en las funciones asignadas. Delegar no quiere decir la liberación permanente de estas obligaciones, sino más bien, la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen. La delegación tiene una característica doble, debido a que como resultado de la delegación, el subordinado recibe autoridad de parte de su superior, pero al mismo tiempo, su superior retiene toda su autoridad original.

¿Por qué es importante delegar?

"Cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que lo ayuden a hacer un trabajo mejor de lo que podría hacerlo solo, ha dado un gran paso en su vida".

Un gerente debe delegar principalmente por tres razones. Primera, tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer. Segunda, la delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de subordinados. Tercero, una empresa requiere profundidad en la organización.

Autoridad de Línea

Consiste en una línea continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías en toda clase de organización.

La autoridad lineal comprende fácilmente el personal de una empresa, un jefe manda directamente a sus subalternos y ésta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una

línea directa entre el superior y los subalternos. Las unidades de línea son aquellas que están directamente relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, así pues, línea significa ejecución o los que ejecutan.

Autoridad de Staff

La palabra Staff significa un bastón que se lleva en la mano como apoyo. Así, las relaciones de autoridad staff se consideraron originalmente como las relaciones que se empleaban para apoyar las relaciones de autoridad de línea. Staff significa una función de apoyo, está destinada a ayudar a ejecutar.

2.6 LA EJECUCION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La ejecución, como ya se dijo con anterioridad es ver que se haga el trabajo. La ejecución y el grado de su éxito dependen de muchos factores, tales como edad, educación, estado civil, personalidad, ambición, etc. Asimismo, el empleado busca satisfactores que en ocasiones tropiezan con una ejecución inadecuada, lo cual crea una barrera administrativa que impide que sean satisfechas tales necesidades (figura 2.2)

FIG. 2.2 BARRERA ADMINISTRATIVA

PERSONAS	EJECUCION INADECUADA	NECESIDADES A SATISFACER.
	-Indecisión	-Seguridad en el trabajo.
	-Poca habilidad administrativa.	-Aceptación por el grupo.
	-Falta de comprensión humana.	-Reconocimiento o prestigio.
	-Incumplimiento de promesas.	-Ejecución de trabajo útil
EMPLEADOS	-Discriminación	-Trabajo interesante
	-Carencia en el desarrollo de trabajo de grupo.	-Realización de las propias potencialidades.
		-Dirección eficiente

Quando se estudia la ejecución nos debemos concentrar en el comportamiento de la persona.

Dentro de la ejecución, sólo tocaremos algunos puntos que creemos son importantes para el desarrollo del presente estudio, y son:

- Satisfacción de las necesidades humanas.
- Identificación de las necesidades humanas.
- Tipos de jefatura.
- El jefe y la disciplina.

Satisfacción de las Necesidades Humanas.

El hombre es un ser que requiere forzosamente cubrir una serie de necesidades primarias y secundarias para sobrevivir. Muchos de estos satisfactores los busca el hombre en la unidad orgánica donde presta

sus servicios, de tal modo que en la forma en que éste las satisfaga estará predispuesto para hacer más productivo su trabajo, y él a ser más efectivo.

No profundizaré más en éste tema, ya que se tratará más adelante, en el capítulo 3, punto 3.9

Identificación de las Necesidades Humanas.

Para este propósito, puede ser de gran ayuda la experiencia y la eficiencia en la administración. Las necesidades del empleado son dinámicas. Esto hace más interesante la tarea de identificar y satisfacer estas necesidades y enfatiza la importancia de las relaciones humanas en la administración. El conocimiento sobre el comportamiento de los empleados, las razones que afectan cada condición de trabajo y de las aptitudes, son partes importantes de las herramientas del Gerente.

El problema no es tan sencillo. En contraste, es posible aplicar esfuerzos administrativos directos, los cuales tienden colectivamente a satisfacer importantes necesidades humanas. Los elementos a que hacemos referencia pueden incluir los siguientes:

- 1.- Lograr objetivos comunitarios.
- 2.- Práctica de la administración por participación.
- 3.- Eliminar prácticas no motivadoras.
- 4.- Establecimiento de relaciones humanas con los empleados.

Este tema será tratado con más profundidad en el capítulo 3, punto 3.9

Tipos de Jefatura

En toda la organización, el estilo de cada gerente de ejercer la autoridad es muy diferente. Algunos son agradables, entusiastas, serios, amigables, cooperativos y seguros de sí mismos; otros por el contrario, son poco amistosos, tensos, distantes, aburridos o titubeantes. (Este tema será tratado más profundo en el Cap. 4. punto 4.3)

Para efectos del presente estudio, sólo tocaremos aquí cuatro tipos en forma muy genérica:

Autoritaria:

Se basa en que es un derecho del que está investido el jefe, a la vez que tiene autoridad personal. El jefe autoritario cree, que por su posición puede decidir mejor lo que hay que hacer.

Democrática:

Se caracteriza por la participación del grupo y el aprovechamiento de sus opiniones. Estimula la iniciativa de los subordinados.

Paternalista:

Se caracteriza por la esmerada atención que el jefe presta a la comodidad y bienestar de sus subordinados, los protege y gufa, con exceso de sentimentalismo.

De rienda suelta:

Se caracteriza por la total delegación de autoridad a sus subalternos para la toma de decisiones. El líder espera que los subordinados asuman por sí mismos la responsabilidad.

El jefe y la disciplina

"La disciplina espontánea es la más eficaz, y una buena administración la estimula".

La consistencia es necesaria para una disciplina efectiva. No deben existir titubeos sobre la forma en que un jefe debe reaccionar ante una situación .

Un enfoque satisfactorio es "hágalo, porque..."

La explicación y la sugestión son herramientas poderosas para hacer que la gente quiera hacer las cosas por su propia voluntad. En contraste la frase "hágalo o usaré medios que lo obligarán a..." Suele lograr el mínimo de cumplimiento y es muy posible que dé como resultado el resentimiento del empleado . La autoridad arbitrariamente impuesta ahoga la iniciativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 2

- 1.- Administración de Recursos Humanos.
- Fernando Arias Galicia - Editorial Trillas. Pág. 27
- 2.- Principios de Administración
- George R. Terry - Editorial C.E.C.S.A. Pág. 804

SEGUNDA PARTE

CAPITULO 3

MOTIVACION

- 3.1 OBJETIVO
- 3.2 CONCEPTO
- 3.3 ADMINISTRACION Y PSICOLOGIA
- 3.4 EL EFECTO PIGMALEON
- 3.5 LA CONDUCTA HUMANA
- 3.6 MOTIVOS Y METAS
- 3.7 ACTIVIDADES Y METAS
- 3.8 EXPECTATIVAS Y DISPONIBILIDAD
- 3.9 NECESIDADES DE MASLOW.
- 3.10 QUE BUSCAN LOS EMPLEADOS EN SU TRABAJO
- 3.11 ESTUDIOS HAWTHORNE
- 3.12 TEORIAS "X" y "Y" DE MC.GREGOR
- 3.13 TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE
- 3.14 APLICACION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

"No será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de salarios, ni la redistribución de las actividades".

- Frederick Herzberg -

3.1 OBJETIVO

Desde la época más remota el hombre ha estado buscando las respuestas a las complejas y diferentes reacciones de la naturaleza humana. Toda conducta está provocada por algo, no podemos pensar que ésta surge de la nada. Siempre, después de una reacción encontramos un móvil, o un motor que nos impulsa a comportarnos de una determinada forma, ya sea esta racional o irracional. Si nos ponemos a observar el comportamiento de diferentes personas podríamos llegar a notar que pueden, en un momento determinado ser semejantes, sin embargo el motivo que los impulsó a ese comportamiento es muy diferente. Por ejemplo: una persona se esfuerza por alcanzar sus objetivos de trabajo por una remuneración económica mejor, mientras que otra lo hace por superación y - enriquecimiento personal. Las metas o motivos de las dos personas no eran iguales, pero su comportamiento fue semejante.

Para quienes observaron de fuera el trabajar por alcanzar los objetivos de trabajo parece ser un comportamiento racional, mientras que el hacerlo por conseguir más y más dinero parece irracional. Para comprender mejor esta situación debemos basarnos siempre en el punto de vista de quien lleva a cabo la acción o es observado y no en el de la que observa desde afuera.

Es de suma importancia que las organizaciones entiendan el por qué - una persona opta por un determinado curso de acción, ya que la productividad y funcionamiento de esta, dependerá en gran parte del comportamiento de sus miembros.

Sería pretencioso el profundizar en el estudio de las ciencias del comportamiento, ya que el objetivo de este capítulo es desarrollar un pequeño marco de referencia que ayude un poco a las personas que tienen gente a su cargo a entender y pronosticar el comportamiento de ellos y de sus subalternos.

3.2 CONCEPTO DE MOTIVACION

FERNANDO ARIAS GALICIA

Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hasta un objetivo. (1)

Floyd L. Ruch y Philip G. Zimbardo

Es un concepto o constructo hipotético, y no un acontecimiento explícito y observable. (2)

James J. Cribbin

Un motivo es aquello que tiene la fuerza de crear en el individuo la condición que lo estimula a comportarse de manera que satisfaga una necesidad humana. (3)

3.3. ADMINISTRACION Y PSICOLOGIA

La psicología nos dice la forma como opera la motivación de la naturaleza humana y la forma de predecirla, al menos parcialmente, nos dice el por qué un hombre realiza determinadas acciones en un organismo social.

La administración coordina personas y la actuación de éstas con los demás recursos de la empresa (materiales y técnicos) de tal modo que es de suma importancia que el administrador conozca los motivos que impulsan el comportamiento humano.

La psicología se relaciona con la administración porque ésta última necesita conocimientos y técnicas de carácter psicológico que la ayuden para comprender mejor a sus empleados.

"La psicología estudia la conducta humana en general, la administración requiere y aplica solo los principios y técnicas psicológicas que puedan referirse a como obtener de esos hombres la máxima eficiencia"

(Reyes Ponce). (4)

3.4 EL EFECTO PIGMALEON

Pigmaleón fue un escultor de la mitología griega que creó la estatua de una bella mujer que más tarde cobró vida. La obra de George Bernard Shaw Pigmaleón (base del éxito musical mi bella dama), tiene un tema similar en esencia, una persona por sus esfuerzos y deseos, puede llegar a transformarse en otra muy distinta. En el complejo mundo de las empresas muchos ejecutivos adoptan un papel semejante al de Pigmaleón

para desarrollar a personal con talento y estimular su actuación dentro de la empresa.

En las organizaciones, muchas veces los gerentes tratan a sus subordinados de una manera que los lleva a tener resultados muy por debajo de lo que éstos son capaces de lograr. La forma en la que los gerentes tratan a sus subordinados, está en cierta forma condicionada o influenciada al comportamiento que se espera de ellos.

Si las expectativas de los gerentes son altas seguramente el rendimiento de sus subalternos será alto, pero si las expectativas son bajas lo más probable es que el rendimiento sea bajo. Así pues podemos notar que las personas se comportan de acuerdo a lo que se espera de ellas. Por ejemplo: Robert Rosenthal, de la universidad de Harvard ha demostrado que la expectativa que tenga un maestro sobre la capacidad intelectual de sus alumnos puede servir para probar lo que hemos mencionado.

El experimento consistió en comparar la actuación de los alumnos bajo maestros que habfan sido inducidos a esperar un aprendizaje relativamente lento de los niños, y maestros inducidos a creer que sus niños tenían una excelente habilidad intelectual y capacidad de aprendizaje. El resultado fue que los alumnos del segundo grupo aprendieron más rápido.

Es muy importante hacer notar que las expectativas que tiene un gerente de sus subordinados son muy poderosas, cuando un gerente cree que un subordinado tendrá resultados pobres, le es muy difícil cubrir sus expectativas pues este tipo de mensaje generalmente son a nivel inconsciente.

Si un gerente se vuelve frío, comunicativo, cuando no dice nada es señal de que está defraudado del rendimiento de su subalterno. Generalmente el trato silencioso transmite los sentimientos negativos de una manera muy efectiva. Lo más importante aquí no es lo que el gerente diga, sino la forma en que se comporta, ejemplo: Un jefe llama a un subalterno y le dice que ha recurrido a él como último recurso para hacer un trabajo, pues las gentes que él cree que pudieran hacerlo muy bien estaban ocupadas en otras asignaciones. En este ejemplo, el jefe está adoptando un papel de Pigmaleón pero negativo, ya que espera unos resultados muy bajos de su subalterno. Por el contrario si el jefe llama a su subalterno y le dice que ha recurrido a él porque está seguro de que es la única persona capaz de terminar ese trabajo en la fecha estipulada y con una calidad excelente, está adoptando el papel de Pigmaleón positivo.

Las organizaciones buscan que sus gerentes sean Pigmaleones positivos, ya que estos tienen habilidad para crear expectativas altas de sus subordinados.

La diferencia entre un gerente que sabe crear expectativas altas y otro que crea expectativas bajas radica en que los Pigmaleones positivos tienen mucha confianza en su propia habilidad para desarrollar el talento de sus subalternos. Las altas expectativas de Pigmaleones positivos están basadas básicamente en lo que ellos piensan de sí mismos, lo que el gerente cree de sí mismo influye lo que él cree de sus subordinados.

La importancia de lo que piense un gerente acerca de su habilidad para entrenar y motivar está ejemplificado por el "Milagro de Sweeney".

James Sweeney daba clases de administración Industrial y Psiquiatría en la universidad de Tulane, y era responsable de la operación del centro de cómputo biomédico, ahí mismo Sweeney creyó que podría enseñar hasta a una persona sin educación a operar una computadora con eficiencia. George Johnson, un negro que había sido portero de un hospital, pasó a ser conserje del centro de cómputo, Sweeney lo escogió para probar su convicción. Por las mañanas Johnson atendía sus labores de conserje y por las tardes Sweeney le enseñaba el manejo de las computadoras.

Johnson ya había aprendido bastante sobre computadoras cuando alguien en la universidad llegó a la conclusión de que para ser un operador de computadoras debería tener un cierto coeficiente intelectual. Se le hizo una prueba a Johnson pero su coeficiente intelectual comprobó que no podría ni siquiera aprender a escribir a máquina, mucho menos a manejar una computadora. Sweeney no quedó convencido y amenazó con renunciar si no se le permitía a Johnson aprender a programar y operar una computadora. Sweeney ganó la partida, y todavía está a cargo del centro de cómputo.

A la fecha Johnson está a cargo del salón principal de computación y tiene la responsabilidad de entrenar a los nuevos empleados a programar y a operar la computadora.

Las expectativas de Sweeney se basaron en su opinión sobre sus propias habilidades para enseñar, y no sobre lo que pensaba acerca de las habilidades de Jhonson para aprender .

En Pigmalión de George Bernard Shaw, Eliza Doolittle explica:

"Verá usted, aparte de las cosas que uno puede aprender como vestir o - hablar en forma adecuada, etc. la diferencia entre una dama y una mucha vendedora de flores no está en su manera de comportarse, sino en la forma que se le trata. Yo siempre seré una florista para el profesor Higgins, porque siempre me trata como a una florista y para usted siempre seré una dama, porque me trata como una dama, y siempre lo hará".

3.5 LA CONDUCTA HUMANA

La conducta es la respuesta del organismo a todos los estímulos que recibe, de su interior y del medio ambiente. La conducta está orientada hacia una meta, pero no siempre se conoce conscientemente la meta que se quiere alcanzar, de tal suerte que a menudo nos preguntamos ¿por qué haría yo - eso?, la razón, es que una buena parte de los impulsos que motivan los patrones de la conducta son a nivel subconsciente, así pues todas las series de actividades que realizamos día con día tienen un motivo interno o externo que nos hace comportarnos o realizar una determinada actividad. Como seres humanos siempre estamos haciendo algo, ya sea caminar, hablar, comer, dormir, trabajar etc. Muchas veces hacemos más de una cosa al mismo tiempo, como hablar mientras manejamos o caminamos, así mismo en cualquier momento podemos decidir cambiar de una actividad a otra y empezar algo nuevo. Así pues, toda conducta es una serie de actividades y es ahí donde surge una pregunta importante, ¿cómo podemos nosotros, como administradores comprender, diagnosticar y controlar la actividad o actividades que realiza una persona en un momento determinado? Para este efecto decidí tocar en forma muy genérica algunos conceptos tales como: La personalidad y la percepción.

La Personalidad

La personalidad está compuesta por el temperamento y el carácter. El temperamento está formado por el componente biológico, instintivo y de carácter hereditario, e innato que traemos con nosotros cuando nacemos. El carácter está formado por funciones psicológicas, tales como la memoria, la atención, valores morales, inteligencia, etc., los cuales van desarrollándose y perfeccionándose con el tiempo. Estas funciones hacen posible el proceso de aprendizaje por medio del cual nosotros aprendemos palabras, números, historia, etc; y algo que es muy importante, la forma de comportarnos, permite además el nivel de socialización, ya que se aprenden costumbres, valores, culturas etc. El carácter es todo lo que vamos aprendiendo después de haber nacido, así pues, tenemos 2 componentes muy importantes, uno que no se puede modificar, y otro que es totalmente moldeable.

Es muy importante hacer incapié que el hombre vive inmerso en una sociedad que tiene patrones de conducta ya establecidos y los cuales son muy difíciles de cambiar, de tal forma que el hombre tiene que adaptarse a ellos en un proceso de socialización y aprendizaje. En otras palabras la sociedad moldea al individuo para enseñarle la forma de comportarse. Así pues los padres, los maestros, jefes de trabajo, la sociedad en general juegan un papel muy importante en la forma de dirigir, controlar y modificar el comportamiento humano.

De ahí que haya decidido tocar este tema en el presente estudio, pues todas las personas que tienen personal a su cargo tienen el deber y la obligación de dirigir eficientemente el comportamiento de sus subalternos, en bien de éstos, de él mismo, de la organización y de la sociedad.

La Percepción

Dentro de las funciones biológicas del hombre existe algo conocido como acto reflejo, que no es sino un mecanismo de estímulo respuesta - - ((E→R) . Este mecanismo funciona de la siguiente manera; se recibe un estímulo, el cual es mandado a través de los nervios sensitivos de la médula espinal, la cual genera una respuesta. La captación de estímulos se conoce como sensación y el análisis e interpretación de estos se llama percepción.

Así pues, en una organización la percepción que tiene un grupo de trabajo en relación a un estímulo que genera su jefe, puede ser muy diferente, ya que cada cabeza es un mundo. Las percepciones son de suma importancia para entender la conducta organizacional de la gente, ya que estos actúan basándose en lo que piensan que ven o entienden.

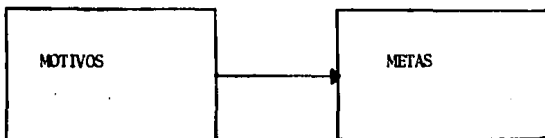
3.6 MOTIVOS Y METAS

Al principio de este capítulo mencionamos que los motivos son los -- "por qué" del comportamiento. Los motivos son necesidades, deseos, -- propósitos o impulsos del individuo que están dirigidos hacia metas - que pueden estar a nivel consciente o subconsciente.

La motivación de las personas depende de la fuerza de sus motivos, ya que estos incitan y mantienen la actividad y determinan la tendencia - general del comportamiento de las personas. En esencia, los motivos -- son la caja de cuerda de la acción .

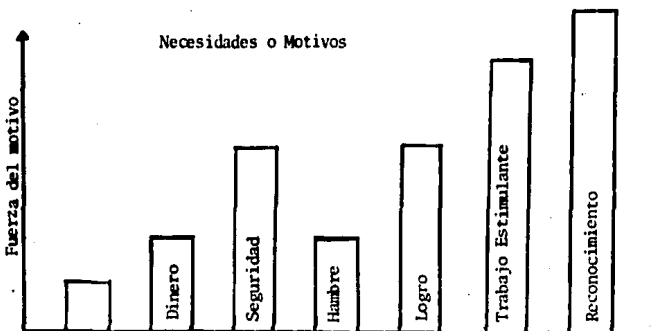
Las metas son perspectivas de recompensa hacia las cuales están dirigidos los motivos, y están fuera del individuo. Las metas pueden ser tangibles como el dinero, e intangibles como el reconocimiento. En esencia podríamos decir que los motivos se dirigen a las metas fig. 3.1

Fig. 3.1 Los motivos están dirigidos a las metas



Todos nosotros tenemos muchas necesidades que cubrir, pero siempre hay algo que determina que motivo es el que trataremos de satisfacer a través de una actividad. Ese algo es la fuerza de los motivos, de tal suerte que la necesidad que tenga más fuerza en un determinado momento es la que nos conduce a actuar, así mismo cuando estas necesidades ya están satisfechas pierden fuerza y ya no motivan a las personas, entonces - - otra necesidad que sea competitiva cobra mayor fuerza y se vuelve más importante fig. 3.2

Fig. 3.2 Fuerza de los motivos.



3.7 ACTIVIDADES Y METAS

La actividad es la unidad básica del comportamiento, de hecho, todo comportamiento es una serie de actividades. Las actividades podemos clasificarlas en:

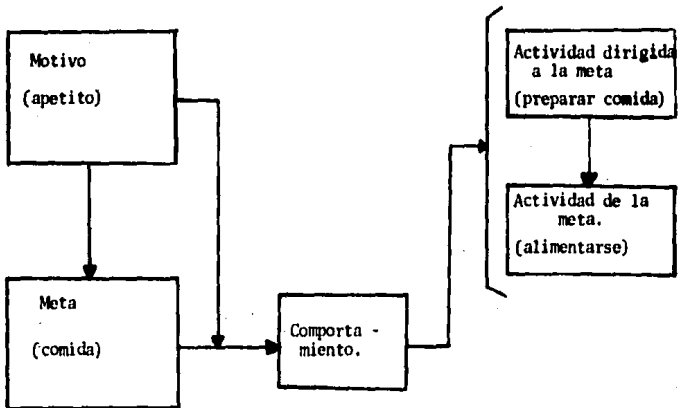
Actividad Dirigida a la meta y actividad de la meta.

La actividad dirigida a la meta es un comportamiento motivado, dirigido para lograr una meta. ejemplo: Si en un momento determinado nuestra necesidad más fuerte es el hambre, actividades tales como comprar comida, preparar la comida o buscar un restaurante para comer, son actividades que están dirigidas para satisfacer la necesidad del hambre.

La actividad de la meta es involucrarse o meterse de lleno en la meta misma, en el ejemplo anterior comer es la actividad de la meta.

La relación que existe entre motivos, actividades y metas se ilustra en la fig. 3.3

Fig. 3.3. Actividades y Metas



Al analizar esta figura debemos recordar que cuando se quiera influir en el comportamiento de una persona, lo primero que debemos conocer son los motivos y necesidades más importantes de esa persona en ese momento. De ese modo las metas serán apropiadas a la estructura de necesidades de esa persona.

A medida que los empleados aumentan, y desarrollan su habilidad para el logro de las metas, el supervisor debe reevaluar el trabajo y establecer un ambiente propicio para realizar metas en forma continua, -- asf mismo dar la oportunidad a sus subalternos para participar en el establecimiento de sus propias metas, logrando con ello un mayor compromiso y por lo tanto mayor productividad, ya que los empleados perciben que las expectativas que tiene el jefe de ellos son altas. - - (punto 3.4)

3.8 EXPECTATIVAS Y DISPONIBILIDAD

Dos de los factores que afectan en forma importante la fuerza de las necesidades son las expectativas y la disponibilidad, elementos que aunque están muy interrelacionados, afectan en forma independiente a los motivos y las metas, o sea las expectativas tienden a afectar los motivos, y la disponibilidad tiende a afectar la percepción que se tiene de las metas.

La expectativa es la probabilidad percibida en satisfacer una determinada necesidad, basándose en experiencias pasadas.

La disponibilidad refleja las limitaciones que se perciben del medio ambiente, de hecho es una variable ambiental, no obstante hay que subrayar que no es importante que las metas estén realmente disponibles para satisfacer una necesidad. Lo que afecta el comportamiento real de una persona es la percepción o interpretación de la realidad. Un ejemplo de la forma en que la percepción puede afectar el comportamiento se mostró con un experimento realizado con un pez que se colocó en un acuario con mucha comida que flotaba a su alrededor. Después de que el pez se acostumbró a comer en abundancia, se colocó un vidrio entre el pez y la comida. Cuando al pez le dio hambre trató de alcanzar la comida pero se golpeaba la cabeza con el vidrio. Al principio aumentó la fuerza de la necesidad por la comida y se esforzaba cada vez más por llegar a la comida, finalmente tras muchos fracasos -

por lograr su meta éste se frustró y ya no intentó comer. Cuando se quitó el vidrio, la comida volvió a flotar, alrededor del pez, pero éste ya no hizo intento por alcanzarlas. Después el pez murió de hambre rodeado de comida. En los dos casos el pez actuó conforme a como percibió la realidad y no en base a la realidad misma.

3.9 NECESIDADES DE MASLOW

El comportamiento humano generalmente es impulsado por las necesidades que tengan más fuerza en un determinado momento, como vimos en el punto (3.6) de este capítulo.

De ahí que toque aunque sea en forma muy genérica las necesidades que comúnmente pueden ser más importantes para los individuos.

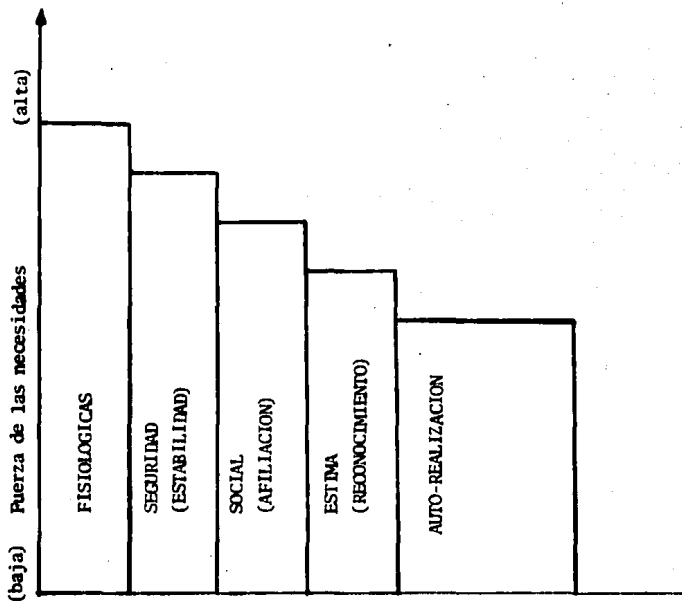
El administrador, y en forma muy particular los supervisores o líderes (tema del presente estudio) deben comprender y entender las necesidades más fuertes que imperan en sus subalternos en un momento determinado, ya que de ello dependerá la conducta o acción a tomar de éstos, y por ende el logro o fracaso en las metas que persiguen el subalterno, el jefe, y la organización.

Abraham Maslow desarrolló una jerarquía de las necesidades humanas la cual comprende cinco fases. Las dos primeras son necesidades primarias-fundamentales para la existencia y las otras tres son secundarias:

- a.-) Fisiológicas
- b.-) Seguridad (estabilidad)
- c.-) Social (afiliación)
- d.-) Estima (reconocimiento)
- e.-) Auto-realización

La fuerza en jerarquía de estas necesidades se muestra en la fig. 3.4

Fig. 3.4 Jerarquía de Necesidades.



Las necesidades fisiológicas son las que tienen más jerarquía debido a que son las necesidades básicas para vivir, tales como comida, vestido, vivienda. Mientras que estas necesidades no queden satisfechas, por lo menos para que el cuerpo realice sus funciones biológicas normales, todas sus actividades o la mayoría de estas estarán enfocadas para satisfacer estas, ya que lo demás, no tiene mucha importancia en este momento.

Las necesidades de seguridad o estabilidad son aquellas que se caracterizan por estar libres de todo peligro físico, y la privación de las necesidades fisiológicas básicas. En esencia es la necesidad de auto-conservación. En esta necesidad es importante la preocupación por el futuro por lo tanto si la estabilidad del individuo está en peligro, lo demás carece de importancia.

Las necesidades sociales o de afiliación surgen cuando han quedado satisfechas las necesidades de seguridad. Las personas tienen necesidad de pertenecer a un determinado grupo social y además ser aceptadas por diferentes grupos. Cuando lo social predomina, las personas se esforzarán por lograr relaciones significativas con otros.

Una vez que las personas satisfacen su necesidad de pertenecer a un grupo o grupos, quieren ser más que un solo miembro del grupo, sienten necesidad de estimación, tanto la propia estima como el reconocimiento de otros. Esta necesidad es muy importante pues las personas necesitan sentirse valorados con reconocimiento y respeto de otros. La satisfacción de esta necesidad dota de confianza al individuo en sí mismo, las personas comienzan a sentirse útiles en su medio ambiente.

El reconocimiento puede ser constructivo, cuando el comportamiento de las personas es positivo, pero puede ser destructivo cuando este comportamiento es negativo, una vez que las necesidades de estimación empiezan a satisfacerse adecuadamente comienza a cobrar fuerza la necesidad de auto-realización, con la cual se trata de maximizar el potencial propio cualquiera que este sea. La auto-realización es el deseo de llegar a ser lo que uno es capaz de ser.

Como se ha podido observar Maslow trata estas necesidades como un patrón típico en el comportamiento de las personas, pero no quiere decir que se tiene que seguir al pie de la letra, ya que si para unas personas es más importante satisfacer la necesidad de seguridad en 2o. término, para otra puede ser el aspecto social.

Cuando mencioné que una necesidad queda satisfecha y surge otra que domine, no quise decir que se ha satisfecho totalmente esa necesidad, ya que en realidad las necesidades se satisfacen en forma parcial, ejemplo:

Si una persona tiene hambre y después come, satisface esa necesidad fisiológica, y de esta forma cobra fuerza otra necesidad la cual debe ser satisfecha. Así pues vemos que la necesidad fisiológica del hambre queda satisfecha en forma parcial, pues el comer para satisfacer esta, no implica que nunca volvamos a tener hambre.

3.10 QUE BUSCAN LOS EMPLEADOS EN SU TRABAJO

Una de las preguntas que los administradores tenemos que hacernos es; - que es lo que realmente desean los trabajadores de sus empleos o trabajos.

Como vimos anteriormente la mezcla de necesidades de una persona, es muy diferente a otra. Además de que esta mezcla no es estática, sino que va cambiando. Lo que para una gente es importante para otra puede que no lo sea. Existen personas cuya principal motivación por el trabajo es el dinero; otras a las que les preocupa la seguridad, así sucesivamente es importante que tratemos de identificar o predecir algunos de los motivos que actualmente parecen ser más importantes para nuestros empleados. De acuerdo con Maslow, estos son los motivos preponderantes, los que todavía no se han satisfecho.

En la industria norteamericana se han llevado a cabo investigaciones entre empleados para tratar de contestar a esta interrogante.

En una de estas investigaciones se pidió a los supervisores que trataran de situarse en el lugar de los trabajadores jerarquizando por orden de importancia una serie de puntos que describen lo que pudieran desear sus empleados. Se hizo hincapié que cuando pusieron estos puntos en orden de importancia los supervisores no deberían pensar lo que ellos quieren, sino lo que ellos creen que quieren sus empleados. Al mismo tiempo se pidió a los trabajadores que hicieran lo mismo, es decir que ordenaran estos puntos de acuerdo a lo que ellos deseaban de sus trabajos por orden de importancia (fig. 3.5)

Fig. 3.5 ¿Qué buscan los empleados en su trabajo?

(1=mayor, 10=menor)

CONCEPTO	SUPERVISORES.	TRABAJADORES.
Buenas Condiciones de trabajo	4	9
Sentirse parte de las cosas	10	2
Discreción cuando se les sepa disciplinar.	7	10
Apreciación total del trabajo realizado	8	1
Lealtad de la Dirección hacia los trabajadores.	6	8
Buenos Salarios	1	5
Ascensos y avances dentro de la compañía.	3	7
Comprensión amable de problemas personales	9	3
Seguridad en el trabajo.	2	4
Trabajo interesante	5	6

Los resultados de este estudio realizado en 1948 fueron los siguientes; Los supervisores consideraron que lo más importante para sus trabajadores eran los buenos salarios, seguridad en el trabajo, ascensos y buenas condiciones de trabajo.

Los trabajadores, por el contrario, clasificaron como lo más importante la apreciación total del trabajo realizado, sentirse parte de las cosas una comprensión amable de sus problemas personales, todos ellos incentivos que parecen estar relacionados con motivos de afiliación y reconocimiento. Es de suma importancia hacer notar que lo que los trabajadores consideraron más importante de sus trabajos, los supervisores lo clasificaron como el menos importante.

Este estudio demostró muy poca sensibilidad por parte de los supervisores hacia las cosas realmente importantes para los trabajadores. Los supervisores pensaron que los incentivos dirigidos a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad tendían a ser más importantes para sus trabajadores, y en vista de ello sin lugar a dudas actuaban

como si fueran sus motivos verdaderos. Por lo tanto utilizaban los viejos y siempre confiables incentivos del dinero, las prestaciones, y la seguridad para motivar a sus trabajadores.

Es importante hacer notar que estas necesidades pueden cambiar con el transcurso del tiempo, de tal manera que los administradores deben conocer las enormes discrepancias que parecían existir en el pasado entre lo que ellos pensaban que los trabajadores querían de sus trabajos y lo que los trabajadores decían que realmente querían. Es importante también que se den cuenta del efecto que puede tener un cambio económico o cualquier otro cambio sobre estas prioridades.

En este punto se puede generalizar que los individuos actúan con base en sus percepciones o interpretaciones de la realidad y no con base en la realidad misma. De hecho, una de las razones por la que se estudian las ciencias del comportamiento es que nos permiten tener una percepción cada vez más cercana a la realidad, entre más se acerquen nuestras percepciones a una determinada realidad mayor será la probabilidad de que tengamos algún impacto sobre esa parte especial de la realidad. Por lo tanto si acercamos más nuestras percepciones a la realidad, es decir, lo que su gente realmente quiere, el administrador aumentará a menudo su eficacia en el trabajo de sus empleados.

3.11 ESTUDIOS HAWTHORNE

En la planta Hawthorne de la Western Electric el movimiento de relaciones humanas cobró fuerza con uno de sus primeros voceros, Elton Mayo.

En el estudio inicial realizado en la Hawthorne, los expertos en eficiencia dieron por hecho de que si aumentaban la iluminación se producirían mayores resultados. Se hicieron dos grupos de empleados: uno experimental o de prueba, el cual trabajó con diversos grados de luz, y un grupo de control, que trabajaría con condiciones normales de iluminación. A medida que se aumentaba la fuerza del alumbrado, el rendimiento del grupo de prueba se incrementó como se había dicho. Inesperadamente el rendimiento del grupo de control también se incrementó, sin haberse aumentado la iluminación. Debido a estos resultados sorprendentes se decidió ampliar las investigaciones en la Hawthorne y se consideró que además de los cambios físicos, técnicos debían explorar algunas consideraciones sobre el comportamiento de tal suerte que se pidió a Mayo y su equipo se integraran a la investigación.

Mayo inició sus experimentos con un grupo de mujeres que ensamblaban relevadores de teléfono. Ese experimento duró más de año y medio.

Los investigadores de Mayo mejoraron las condiciones de trabajo de las mujeres con incentivos, tales como; comidas de la Cfa. semanas de trabajo más cortas, y períodos de descanso programados.

Desconcertados por los resultados, que habfan sido asombrosos los inves tigadores de Mayo decidieron quitarles todo y devolverlas a las mismas condiciones de trabajo que tenfan antes de que se iniciara el experi -
mento. Con este cambio esperaban resultados tremendamente negativos y que el rendimiento de las mujeres bajarfa, pero en lugar de que esto sucediera, se incrementó más que nunca. ¿Por qué?

La respuesta a esta pregunta no estaba en los cambios a las condiciones de trabajo, ni en los cambios a la planta, sino en los aspectos humanos. Debido a que los investigadores tenfan mucha atención con las mujeres - y éstas se sintieron parte importante de la Cfa. ya no se consideraban como seres aislados que trabajaban juntas solo por estar cerca unas de las otras. Se habfan convertido en miembros activos de un grupo de trabajo compatible y con espíritu de lucha y de equipo. Estas relaciones que se desarrollaron dieron como resultado sentimientos de afiliación , competencia y logros. Estas necesidades que habfan estado durante mucho tiempo insatisfechas, se estaban cubriendo ahora. Las mujeres trabajaron más y con mayor eficiencia que antes.

Mayo comprendió que habfa descubierto un fenómeno interesante, de tal suerte que decidió ampliar su investigación en todos los departamentos de la compañía.

Se diseñaron entrevistas para determinar lo que los trabajadores pensaban sobre sus empleos. Muchos sintieron que esto habfa sido lo mejor -- que habfa hecho la compañía jamás.

El resultado fue un cambio de actitud al por mayor, ya que varias de las sugerencias se estaban implantando, los trabajadores empezaron a sentir que la gerencia los consideraba importantes, como individuos y como grupo, ahora estaban participando en la operación y en el futuro de la Cfa. y no solo se estaban llevando a cabo tareas poco estimulantes que nadie apreciaba. Mayo también descubrió que cuando las metas del grupo eran opuestas a las de los directivos, la productividad se mantenía en niveles bajos o incluso llegaba a disminuir.

3.12 TEORIAS "X" Y "Y" DE DOUGLAS MC.GREGOR

La teoría "X" se basa en la suposición de que la mayoría de la gente prefiere ser dirigida, no está interesada en asumir responsabilidades y quiere ante todo, la seguridad.

Los niveles que opten por esta hipótesis, tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados, debido a que ellos creen que para dirigir a gente irresponsable, de poca confianza e inmadura necesitan un extremo control.

Una vez que Mc.Gregor desarrolló la teoría "X", se preguntó si realmente era cierta esta creencia sobre la naturaleza humana y si las prácticas administrativas que sobre ella se aplicaba era correcta, basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow pensó que aplicar esta hipótesis de la teoría "X" sobre la naturaleza humana podría ser incorrecta,

debido, a que en una administración ejercida por medio de dirección y control puede fracasar cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la gente están razonablemente satisfechas. (punto 3.9 de este capítulo), y sus necesidades sociales, de estima y auto-realización empiezan a ser más importantes.

Mc.Gregor pensó que los supervisores deberían de utilizar métodos que estuvieran basados en una comprensión más amplia de la naturaleza humana y la motivación. El resultado de tomar en cuenta estas consideraciones fue el desarrollo de una teoría alterna del comportamiento humano, la teoría "Y".

Esta teoría supone que las personas no son flojas por naturaleza y poco dignas de confianza sino por el contrario, las personas pueden ser autodirigidas y creativas, en un trabajo en el que se les motiva positivamente. Esta teoría es muy importante, ya que las personas debidamente motivadas lograrán mejores resultados, enfocando sus propios esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la organización. La fig. 3.6. nos muestra una lista de hipótesis sobre la naturaleza humana, según las teorías X y Y de Mc.Gregor.

fig. 3.6

TEORIA "X"

- 1.- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- 2.- La mayoría de la gente no es ambiciosa, no desean tener responsabilidades, y prefiere que se le ordene.
- 3.- La mayoría de la gente tiene poca capacidad creadora para resolver problemas de organización.
- 4.- La motivación solo ocurre en los niveles psicológicos y de seguridad.
- 5.- A la mayoría de la gente se le debe controlar estrechamente y a menudo obligar para lograr los objetivos de la organización.

Fig. 3.6 continuación

TEORIA "Y"

- 1.- El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
- 2.- El auto-control es a menudo indispensable para el logro de las metas de la organización.
- 3.- La capacidad creativa para resolver problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
- 4.- La motivación ocurre en los niveles social, estima y auto-realización, igual que en el psicológico y el de seguridad.
- 5.- Si a la gente se le motiva debidamente, puede ser independiente y creativa en el trabajo.

3.13 TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE

La incansable lucha de los estudiosos de las ciencias conductistas, llevó a Frederick Herzberg a desarrollar su teoría dual de la motivación-higiene. Herzberg hizo muchas entrevistas preguntando que cosas del trabajo los hacfa infelices o insatisfechos y cuales los hacfan felices o satisfechos. Después de analizar los resultados concluyó diciendo que cuando se encuentran presentes los factores intrínsecos o que pertenecen al trabajo motivan favorablemente al personal de la empresa o causan satisfacción , pero su ausencia no causa insatisfacción se llega a tener insatisfacción cuando los factores extrínsecos al trabajo están ausentes. En otras palabras, cuando la gente se siente insatisfecha con su trabajo, se preocupaba por el ambiente en que esta

ba trabajando. Pero cuando la gente se sentía bien tenía que ver con el trabajo en sí. Herzberg dice que la gente tiene dos categorías diferentes de necesidades que esencialmente son independientes entre sí y afectan al comportamiento humano en forma diferente.

A la primera categoría de necesidades las llamó de higiene porque describen el ambiente de las personas y porque sirven la función primaria de evitar insatisfacción en el trabajo. La segunda categoría de necesidades las llamó motivadores porque lograban motivar a las personas en el desempeño de sus funciones, mejorando su efectividad en el trabajo.

Los factores de higiene son aquellos que están relacionados con el ambiente de trabajo, tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, el nivel social, la seguridad, etc. no forman parte del trabajo en sí, pero están relacionados con las condiciones bajo las cuales puede desempeñarse cualquier trabajo. Los incentivos o motivadores son aquellos que demandan sentimientos de logro, crecimiento profesional y reconocimiento, los cuales se pueden llevar a cabo con un trabajo que implique retos para el trabajador y una perspectiva muy amplia de sus horizontes. fig. 3.7

Fig. 3.7

Incentivos o motivadores (el trabajo mismo)	Factores de higiene (el medio ambiente)
Logro Reconocimiento del logro Trabajo estimulante Aumento en la responsabilidad Crecimiento y desarrollo	Políticas y administración. Supervisión Condiciones de trabajo. Relaciones interpersonales Dinero, nivel social, seguridad.

3.14 APLICACION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

Indudablemente, todas las teorías motivacionales que vimos en este capítulo han aportado conocimientos de gran valía al pensamiento administrativo. Conocimientos que no por conocerlos perfectamente cumplen con el objetivo para el que fueron creados.

Es de suma importancia que todos los administradores, y en especial los que tienen subalternos entiendan los beneficios que se obtienen con la aplicación de estas teorías motivacionales. Es cierto que las ciencias del comportamiento no son ciencias exactas, ya que no se sabe con precisión cual será el resultado, como lo pueden ser en las matemáticas el sumar $2+2$, y también es cierto que muchos gerentes no están dispuestos a invertir tiempo en la implantación de algo en lo que no obtendrá un resultado óptimo a corto plazo. Pero es necesario que se apliquen, y si hubiese un fracaso se intente de nuevo una y otra vez hasta llegar a tener una aproximación muy cercana a la realidad.

Todos los individuos que laboran en una empresa satisfacen de una u otra forma su escala de necesidades, (punto 3.9 de este capítulo) de ahí que los líderes se esfuercen por detectar las necesidades que no han sido satisfechas, y elaboren planes de acción encaminados a la satisfacción de éstas.

Son muchos los beneficios que se obtendrían con la implantación y aplicación de estos modelos tales como: Fortalecer y Agrandar el proceso de

comunicación entre jefe-subalternos, si se detectara que no existe comunicación efectiva entre estos y por lo tanto una falta de comprensión - de los problemas personales de los subalternos. (punto 3.10, figura 3.5 de este capítulo)

El establecimiento de un plan de compensaciones idoneo al nivel económico, cultural y social del personal de la empresa, ya que sería absurdo - otorgar prestaciones encaminadas a satisfacer necesidades de estima o -- auto-realización, a personal obrero, quienes posiblemente tengan en su - escala de fuerza de motivos (punto 3.6 de este capítulo) necesidades de seguridad con mayor rango, y por lo tanto más importantes de satisfacer en ese momento.

Como podemos observar los beneficios que se obtienen son muy poderosos, y bien valen la inversión de tiempo de muchos gerentes y administradores. No obstante está en cada uno de nosotros el estar plenamente convenci - dos de querer hacer esa inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 3

- 1.- Administración de Recursos Humanos
- Fernando Arias Galicia - Editorial Trillas, Pág. 65
- 2.- Psicología y Vida
- Floy L. Ruch y Philip G. Zimbardo. Editorial Trillas Pág. 273
- 3.- Lea Dership.
- James J. Cribbin Editorial ANACOM Pág. 129
- 4.- Administración de Empresas I
- Agustín Reyes Ponce - Editorial Limusa Pág. 49

SEGUNDA PARTE

CAPITULO 4

LIDERAZGO

4.1 OBJETIVO

4.2 CONCEPTO

4.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

4.4 COMUNICACION

4.5 MODELO CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO AUTOCRATA DEMOCRATICO DEL LIDER.

4.6 MODELO BIDIMENSIONAL DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

4.7 MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DEL LIDER.

4.8 LIDERAZGO SITUACIONAL

4.9 APLICACION DEL MODELO

4.10 QUE ES EL PODER

4.11 BASES DEL PODER

4.12 DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ

4.13 LA VENTANA DE JOHARI

4.14 INTERRELACION DE LIDERAZGO SITUACIONAL CON LAS TEORIAS MOTIVACIONALES Y CON LAS BASES DEL PODER

" Pronto descubrí que cuando trabajaba solo, trabajaba solitario; pero cuando trabajaba para otros, los otros también trabajaban para mí".

-Benjamin Franklin-

4.1 OBJETIVO

Si nos remontamos a la era cuaternaria, cuando surgió la humanidad, el hombre comenzó a formar pequeñas organizaciones o grupos, en donde forzosamente surgía un líder o jefe que guiaba al grupo. Este líder surgía generalmente porque era el más fuerte, y por ende el que tenía más poder de influencia sobre los demás.

En los días bíblicos, los hijos de Israel necesitaron de alguien que los guiara, para salir de su esclavitud: Moisés se colocó frente a ellos para guiarlos en su viaje hacia la tierra prometida. Durante la segunda guerra mundial Inglaterra tuvo muchas pérdidas. Churchill los guió hacia la victoria.

Así como éstos hubo muchos otros personajes que no sólo sobresalieron sino que cautivaron la imaginación de la gente, guiaron sus actos y cambiaron sus vidas. ¿Por qué destacaron ellos y tantas otras personas? La respuesta parece ser que algo en ellos, como personas, fue lo que hizo que toda esa gente se convirtiera de repente en su seguidor, aceptando sus instrucciones.

Las organizaciones empresariales también necesitan forzosamente de líderes, para poder guiar los esfuerzos de un determinado grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos.

La importancia del líder en las organizaciones es vital, ya que de ellos dependerá el logro o fracaso a nivel organizacional. Así mismo, ellos serán los que otorguen enriquecimiento profesional, posibilidad de desarrollo, autorealización, y si se lo proponen, desmotivación y desvalorización de la dignidad e integridad de sus seguidores o subalternos.

El fin que se persigue con este capítulo es enfatizar que el estilo de dirección de un líder, debe ser acorde a lo que demanda en ese momento una determinada situación.

4.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

George R. Terry

El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se avoquen al logro de objetivos de grupo. (1)

Joseph A. Litterer

Es el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas. (2)

Paul Hersey y Ken H. Blanchard.

Es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada. (3)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común. (4)

4.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTOCRATA.

Es el líder que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva, y controla al subalterno. Considera

que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, ya que siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.

DEMOCRATA-PARTICIPATIVO

Se caracteriza por la participación del grupo y el aprovechamiento de sus ideas y opiniones. Estimula la iniciativa de sus subalternos. No delega su derecho a tomar decisiones finales. Se obtienen buenos resultados cuando los miembros del grupo son competentes y están al tanto de los asuntos que se tratan. Este líder cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

PATERNALISTA

Este líder se esmera en la atención, comodidad y bienestar de sus subalternos, los protege y los guía, con exceso de sentimentalismo, la desventaja es que no se fomenta la independencia de los subalternos ni la confianza en sí mismos.

DE RIENDA SUELTA

En este estilo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, de tal forma que proporciona poco contacto y apoyo para los seguidores. El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para obtener buenos resultados.

fig. 4.1 Estilos de Liderazgo.

ESTILO

EJEMPLO

AUTOCRATA

"Oigan yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

PARTICIPATIVO

"Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y dicéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que esta haya sido tomada"

PATERNALISTA

" Oigan espero que salgan a la calle y se cuiden mucho, traten de vender lo más que puedan, si un cliente los trata mal, no dejen de avisarme para que hable con él "

DE RIENDA SULTA

" Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles".

4.4. COMUNICACION

La comunicación es un proceso muy importante en la relación interpersonal que se lleva a cabo entre un líder y su subalterno. En muchas ocasiones es fundamental en el logro de los objetivos de un grupo de trabajo.

El sistema es muy sencillo en lo que a componentes se refiere, pero complejo en cuanto al proceso en sí. Toda comunicación debería tener un emisor, un canal, su receptor y retroalimentación. El emisor es la persona que envía o la que trata de transmitir algo, el canal es el medio por medio del cual se envía o transmite la información, y el receptor es quien recibe la información y la procesa para dar una respuesta o retroalimentación.

La forma en que nos comuniquemos es muy importante, ya que no siempre lo que pensamos o queremos decir, es lo que transmitimos, así mismo por parte del receptor no siempre lo que entiende es lo que se trató de transmitir. Para evitar que ocurran estas cosas es recomendable retroalimentarnos para asegurar que lo que se envía es lo que se recibe y viceversa.

El líder juega un papel muy importante en la comunicación ya que por medio de esta se llevará a cabo las relaciones interpersonales de él y su grupo. Es de suma importancia la forma en como se pidan las cosas, ya que en el pedir está el dar. Creo que algo muy importante en este proceso es no sólo que lo que pretendamos decir sea lo que se entienda, sino

siempre ofrecer más o vender algo. En un proceso de comunicación en el que se quiere obtener un resultado en un grupo de trabajo, sería conveniente que se ofrezca un beneficio en lo que se pide, de tal manera que resultara más fácil y además de más provecho para el receptor.

Siento que es importante el haber tocado aunque sea en forma breve este tema, ya que como se dijo con anterioridad es primordial para alcanzar las metas y objetivos de un grupo de trabajo.

4.5 MODELO CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO AUTOCRATA- DEMOCRATICO DEL LIDER

En el pasado se había considerado que el interés en la tarea a realizar tiende a representar un comportamiento autoritario del líder, mientras que si el interés está en las relaciones esto es un comportamiento democrático del líder.

Esto fue porque se pensó que generalmente los líderes influyen en sus subalternos de dos formas:

AUTOCRATA

Pueden decir a sus seguidores lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

DEMOCRATICO

Pueden compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea.

El comportamiento que se ilustra en este modelo está basado en los supuestos de las teorías "X" (autócrata) y "Y" (democrático) de Mc.Gregor.

4.6 MODELO BIDIMENSIONAL DESARROLLADO EN LA UNIVERSIDAD DE OHIO

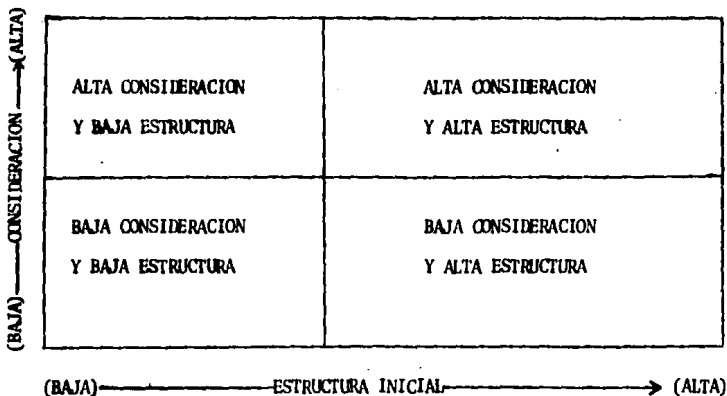
Algunos antecedentes los podemos encontrar en estudios de Liderazgo que se llevaron a cabo en 1945 en la Universidad de Ohio, en los cuales se trató de identificar algunas de las distintas dimensiones del comportamiento de un líder. El comportamiento del líder se redujo a dos dimensiones; estructura inicial, consideración.

La estructura inicial se refiere al comportamiento del líder para definir su relación con miembros del grupo de trabajo y para establecer políticas de organización, canales de comunicación, métodos y procedimientos. La consideración se refiere a un comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y sus subordinados.

Estudiando el comportamiento del líder los investigadores de esta Universidad se dieron cuenta que la estructura inicial y la consideración eran dimensiones diferentes, ya que el comportamiento del líder podría ser una mezcla de las dos dimensiones. Debido a estas consideraciones el comportamiento del líder se graficó por primera vez sobre dos ejes separados en vez de uno solo. Se desarrollaron cuatro cuadrantes para mostrar las diferentes combinaciones de la estructura inicial y la consideración.

Fig. 4.3 CUADRANTES DE LIDERAZO EN LA UNIVERSIDAD DE OHIO. (6)

CONSIDERACION	ESTRUCTURA INICIAL
<p>(Comportamiento orientado a la relación.)</p> <p>.El lfder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo.</p> <p>.El lfder está dispuesto a hacer cambios</p> <p>.El lfder es amistoso, se puede hablar con él.</p>	<p>(Comportamiento orientado a la tarea)</p> <p>.El lfder asigna tareas particulares a los miembros del grupo.</p> <p>.El lfder pide a los miembros del grupo sigan normas y reglamentos.</p> <p>.El lfder explica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.</p>

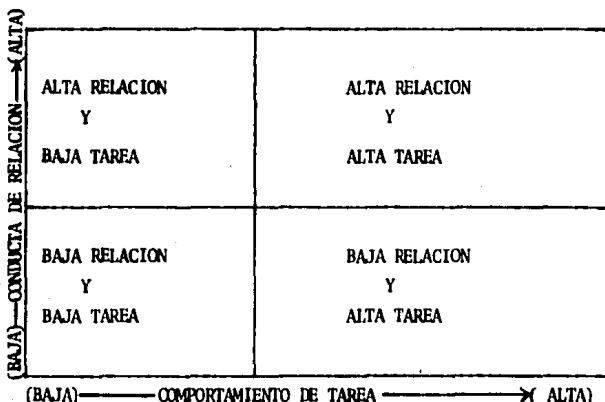


4.7 MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DEL LIDER

Paul Hersy y Kenneth H Blanchard, desarrollaron modelos de liderazgo - en el centro de estudios de Liderazgo. En sus modelos usaron los términos, comportamiento orientado hacia la tarea y comportamiento orientado hacia las relaciones los cuales se usaron para describir conceptos similares a los de estructura inicial y comportamiento de los estudios de la Universidad de Ohio.

Así pues los cuatro cuadrantes del modelo de Hersey y Blanchard se denominaron como sigue:

Fig. 4.4 ESTILOS BASICOS DE COMPORTAMIENTO DE LIDER (7).
(PAUL HERSEY Y KENNETH H. BLANCHARD.)



Estos cuatro estilos básicos describen esencialmente diferentes estilos de liderazgo. Se entiende por estilo de liderazgo como el patrón de conducta de una persona cuando trata de influir en las actividades de - - otros según lo perciben esos otros. Esto es muy diferente de la forma en que un líder percibe su propio comportamiento el cual se puede definir como autopercepción en lugar de estilo. Cualquier estilo de liderazgo está combinado con comportamientos de tarea o relación.

Comportamiento orientado hacia la tarea es el grado de capacidad que tiene el líder para organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, explicar las actividades que cada uno tiene que realizar; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

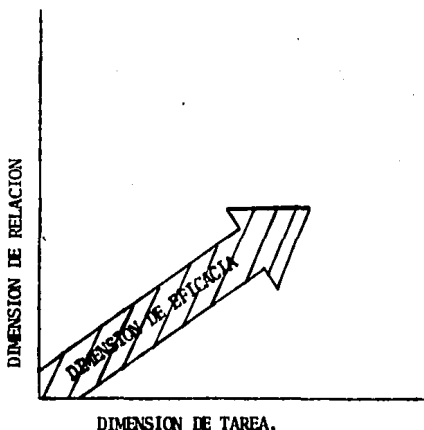
Comportamiento orientado hacia la relación es el grado de capacidad que tiene el líder para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socio-emocional y comportamientos que faciliten el trabajo.

Dimensión de Eficacia

Si la eficacia de los líderes depende de la forma que su estilo de liderazgo se interrelacione con una determinada situación, se deberá sumar o agregar una dimensión de eficacia al modelo bidimensional.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Fig. 4.5 DIMENSION DE EFICACIA SUMADA AL MODELO BIDIMENSIONAL.



Lo que se pretende al agregar esta dimensión de eficacia, es integrar al modelo, los conceptos de estilo del líder con los requisitos de la situación existente en un ambiente específico.

Cuando el estilo del líder es apropiado para una situación determinada se llama "eficaz", cuando el estilo del líder es inapropiado para una determinada situación se llama "ineficaz".

Si la eficacia del estilo de comportamiento de un líder va a depender de la situación en la que se aplica, se puede decir que cualquiera de los estilos básicos puede ser eficaz o ineficaz, dependiendo de la situación.

Generalmente la diferencia existente entre estilos eficaces o ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa. De ahí que la tercera dimensión será el medio, o situaciones en las que se desenvuelve el líder.

A la tercera dimensión Hersey y Blanchard la llamaron "eficacia", porque en la mayoría de las empresas se usan diferentes criterios de desempeño para medir la eficacia o ineficacia de un líder.

fig. 4.6 MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DEL LIDER. (8)

(HERSEY Y BLANCHARD).

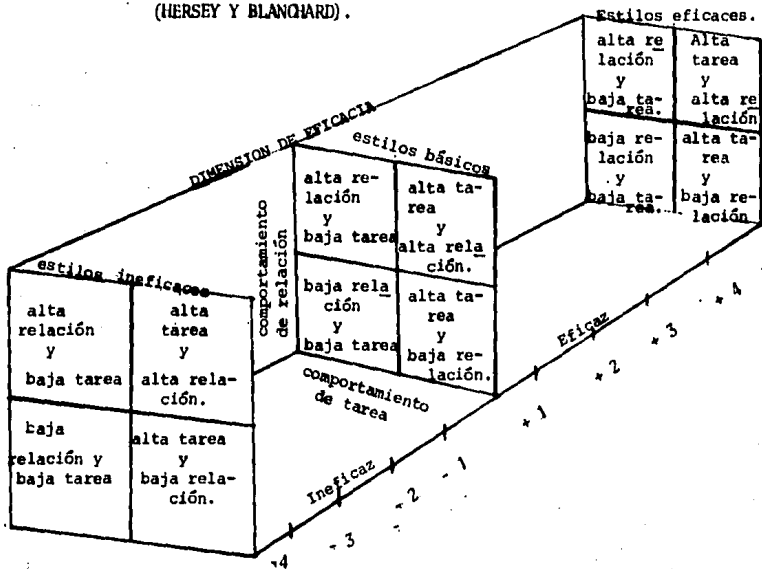


Fig. 4.7 COMO VEN OTRAS PERSONAS LOS ESTILOS BASICOS DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER CUANDO SON EFICACES O INEFICACES.

ESTILOS BASICOS	EFICACES	INEFICACES
Alta tarea y Baja relación	Se les considera poseedor de métodos bien definidos para la realización de <u>me</u> tas benéficas para los <u>se</u> guidores.	Se considera que impone métodos, sobre otros, en ocasiones se le considera <u>desa</u> gradable y que <u>sola</u> mente le interesa el rendimiento a corto plazo.
Alta relación y Baja tarea	Se considera que satisface las necesidades del <u>gr</u> upo para el estableci <u>m</u> iento de metas y la <u>orga</u> nización del trabajo, pero también proporcionan <u>al</u> tos niveles de apoyo <u>socio-emocional</u> .	Se considera que inicia más estructuras de las que el grupo necesita y a menudo no parece ser sincero en sus relaciones interpersonales.
Alta relación y alta tarea	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que su <u>prin</u> cipal interés está en <u>facilitar</u> la realización	Se le considera principalmente interesado en la armonía; algunas veces se considera que no desea realizar una tarea

de sus metas.

Si implica arriesgar una buena relación o perder la imagen de ser una "buena persona".

Baja relación y
baja tarea

Se considera que delega apropiadamente las decisiones a sus subalternos sobre la realización del trabajo y proporciona poco apoyo socio-emocional cuando el grupo necesita poco.

Se considera que proporciona poca estructura o apoyo socio-emocional cuando los miembros del grupo lo necesitan.

4.8 LIDERAZGO SITUACIONAL

Una de las habilidades más importantes que debe tener un líder es diagnosticar y valorar las tan distintas formas de comportamiento que tienen sus subalternos. El líder tiene que tener la suficiente sensibilidad y habilidad de diagnóstico para darse cuenta de estas diferencias y saber apreciarlas es decir, el líder debe percibir lo que pasa en el ambiente que lo rodea, para tener éxito con el estilo de liderazgo que aplica con sus subalternos deberá adaptar éste, a lo que requiera su ambiente. El líder tiene que ser lo suficientemente flexible y tener una gama de habilidades necesarias para cambiar su comportamiento.

Es de suma importancia que todas aquellas personas con personal a su cargo analicen las variables situacionales antes de tomar una decisión. El liderazgo situacional se basa fundamentalmente en el análisis de esas variables.

El liderazgo situacional es una interrelación del comportamiento orientado hacia la tarea que proporciona el líder, el comportamiento orientado a la relación que también es proporcionado por el líder y el nivel de madurez que tienen los subalternos en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.

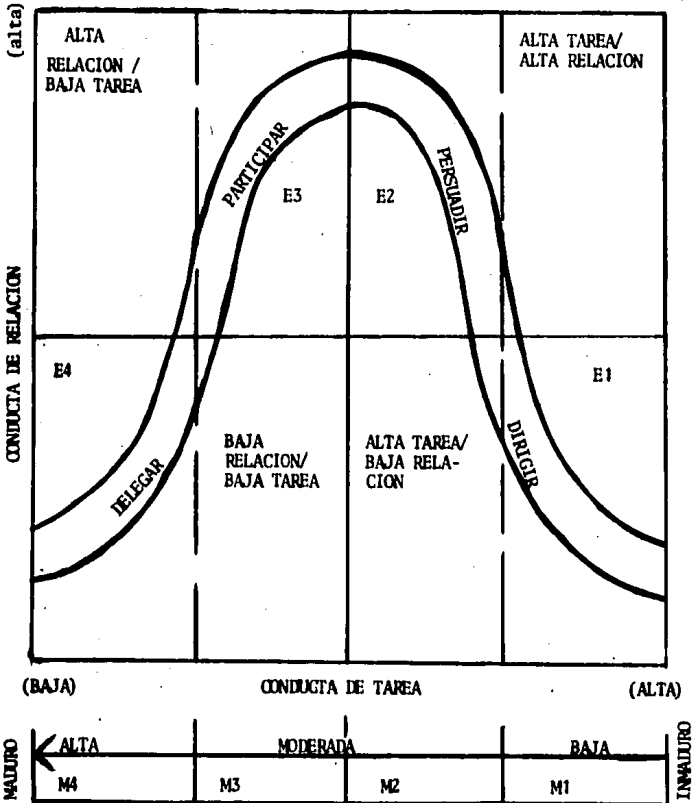
Este modelo se hizo para ayudar a los puestos directivos para que tengan éxito en sus interacciones diarias con las personas y a entender la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de sus subalternos.

La madurez, en el liderazgo situacional se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a un trabajo, función u objetivo específico que el líder pretende lograr por medio de sus esfuerzos. De esta forma, un vendedor puede ser muy responsable cuando se trata de cerrar nuevas ventas, pero lento para terminar el papeleo necesario. Así el supervisor deberá dejarlo solo cuando esté vendiendo, pero vigilarlo cuando se trate de sus deberes administrativos y hasta que su trabajo en esta área mejore.

El líder deberá de determinar el nivel de madurez de cada miembro de su grupo y del grupo en sí, ya que el comportamiento de este varía cuando se supervisa a nivel grupo y a nivel individuo.

De acuerdo con esto, en el liderazgo situacional no existe una mejor manera de influir sobre los individuos, el estilo de liderazgo que se aplicará dependerá del nivel de madurez de las personas sobre las que se pretende influir.

Fig. 4.8 LIDERAZGO SITUACIONAL (HERSEY Y BLANCHARD) (9)



En la figura 4.8 se explican los estilos de liderazgo apropiados, según va avanzando el subalterno de la inmadurez a la madurez.

La curva que aparece en el cuadro demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea y la relación.

Ordenar: corresponde al nivel de madurez más bajo (M1). Todas aquellas personas que no puedan y no quieran hacerse responsables de realizar un trabajo determinado no son competentes o seguras de sí mismos. Así, el estilo de ordenar (E1) parece ser el que tiene mayor probabilidad de éxito, ya que proporciona supervisión clara y específica.

Se llama ordenar debido a que el líder define el papel y ordena lo que las personas deben hacer, como hacerlo y cuando y donde deben realizarlo.

Persuadir: corresponde al nivel de madurez entre bajo y moderado (M2) - Aquí las personas quieren pero no pueden hacerse responsables de su trabajo, tienen confianza en sí mismos, pero no tienen la habilidad y conocimientos requeridos.

De esta forma el estilo de persuadir puede ser lo más benéfico, para estas personas ya que les proporciona las directrices que necesitan por su falta de conocimiento o habilidad y también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo.

Participación: corresponde al nivel de madurez entre moderada y alta (M3). Aquí las personas son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. El líder necesita abrir la puerta mediante una comunicación bilateral y activa y apoyar los esfuerzos del subalterno para que ponga en práctica la habilidad que ya tiene. De esta forma el estilo partici-

pativo (E3) con apoyo y sin dirección puede tener mayor probabilidad de éxito con este tipo de personas. Se le llama estilo de participar porque tanto el líder como el subalterno participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr comunicación.

Delegar: corresponde al nivel de madurez alto (M4). Aquí las personas son capaces desean tomar responsabilidades y confían en sí mismos, de ahí que para este tipo de individuos el mejor estilo es el de delegar (E4) el cual proporciona poca dirección o apoyo.

Fig. 4.9 ESTILOS DE LIDERAZGO APROPIADOS AL NIVEL DE MADUREZ

<u>Nivel de Madurez</u>	<u>Estilo Apropriado</u>
M1.- Madurez baja. personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.	E1.- ORDENAR Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo.
M2.- Madurez entre baja y moderada. Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismos.	E2.- PERSUADIR Comportamiento hacia la tarea y de relación alto.
M3.- Madurez entre moderada y alta. capaces pero sin voluntad o inseguras.	E3.- PARTICIPAR Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo.
M4.- Madurez alta. capaz, competente y con confianza.	E4.- DELEGAR Comportamientos de relación y hacia la tarea bajos.

4.9 APLICACION DEL MODELO

La clave para poder usar en forma correcta el liderazgo situacional es determinar el nivel de madurez de los subordinados y adoptar el estilo apropiado de acuerdo a la figura 4.8 de este capítulo. El liderazgo situacional tiene implícita la idea de que el líder debe ayudar a sus subalternos a que alcancen el nivel máximo de madurez que pueden y desean.

Para determinar cual es el estilo de dirección apropiado en una situación dada, se deben hacer varias cosas: 1.- Decidir cuales son las áreas de las actividades de un individuo o grupo sobre las que desea influir, 2.- Determinar el nivel de madurez, en cada una de las áreas elegidas, y 3.- Decidir cual es el estilo de liderazgo apropiado para este individuo o grupo en cada una de estas áreas.

Para poder determinar el nivel de madurez de los subalternos hay que diferenciar entre madurez en el trabajo (habilidad) y madurez psicológica (voluntad).

La madurez en el trabajo se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Está relacionada con los conocimientos y la habilidad. Estos individuos pueden realizar sus tareas sin necesidad de dirección o ayuda por parte del jefe u otras personas.

La madurez psicológica se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Está relacionada con la confianza y el compromiso. Las personas que se encuentran con este tipo de madurez piensan que es muy importante ser responsables y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en ese aspecto de su trabajo.

Para que el líder y sus subordinados puedan juzgar adecuadamente la madurez de los últimos Hersey y Blanchard y Hambleton desarrollaron dos escalas para medir la madurez: El formulario de evaluación del gerente y el formulario de auto evaluación.

Los dos formularios miden la habilidad (madurez en el trabajo) y la voluntad (madurez psicológica).

Fig. 4.10 Ejemplo del formulario evaluación del gerente.

Escalas de madurez en el trabajo,	Alta 8	Moderada 7 6 5	4	3	Baja 2 1
	M4	M3	M2	M1	
1.- Experiencia en el trabajo.	Tiene experiencia necesaria.		No tiene experiencia necesaria.		
	8	7 6 5	4	3	2 1
2.- Conocimientos en el trabajo	Posee conocimientos necesarios		No posee conocimientos necesarios.		
	8	7 6 5	4	3	2 1
3.- Entendimiento de los requerimientos del trabajo.	Entendimiento total de los requerimientos del trabajo.		Algún entendimiento de los requerimientos del trabajo.		
	8	7 6 5	4	3	2 1

Escalas de Madurez Psicológica.	Alta	M o d e r a d a				Baja		
1.- Voluntad para tomar responsabilidad.	Vehe- mente.					Sin ganas		
	8	7	6	5	4	3	2	1
2.- Motivación para lograr algo.	Deseoso de lo					Pocos deseos para lo-		
	8	7	6	5	4	3	2	1
3.- Voluntad para comprometerse.	Es muy dedica-					No se preocupa		
	8	7	6	5	4	3	2	1

Después de haber evaluado el nivel de madurez de los subalternos, lo que resta es aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Para evaluar el comportamiento del líder, Hersey Blanchard y Hambleton desarrollaron el formulario de evaluación "usted mismo" y el formulario de evaluación "otros".

Fig. 4.11 Ejemplo del formulario de evaluación Usted Mismo.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS.
<p>Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>Este líder haría lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none">a.- Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.b.- Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.c.- Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.d.- Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

4.10 QUE ES EL PODER

B. Russell

El poder es la producción de efectos intencionados. (10)

R. Bierstedt

El poder es la capacidad de emplear la fuerza. (11)

D.W. Wrong

El poder es el control intencionado de otras personas. (12)

M.F. Rogers

El poder es el potencial de influencia (13)

El poder se encuentra íntimamente ligado con el liderazgo, pues el poder es uno de los medios que utilizan los gerentes y demás personas que tienen subalternos para influir sobre su comportamiento.

Es muy importante que los líderes vean el por qué tienen poder y como deben utilizarlo. De acuerdo a lo anterior el poder puede emanar de dos fuentes: posición de poder y poder personal.

El poder de posición es otorgado por la organización. Entre otros tantos O. Jeff Harris Jr, a definido esto como el poder de arriba hacia abajo. (en cascada).

El poder personal es el grado en que los subordinados respetan y se comprometen con su líder, es el grado en que los subalternos quieren seguir al líder, entre otros tantos O. Jeff Harris Jr. lo ha definido como el poder de abajo hacia arriba.

Con frecuencia se confunde el término de poder con el de autoridad. De acuerdo con Rogers el poder es el potencial de influencia, ¿entonces - qué es la autoridad?. La autoridad es una especie particular de poder que se origina en el puesto que ocupa un líder . De tal forma que la autoridad es el poder legitimizado por la posición formal que ocupa - una persona en una empresa.

De acuerdo a los párrafos anteriores podemos decir que el poder es - finito, no existe para siempre, así como se da se quita. De ahí que - las personas que lo tengan o lo vayan a tener deben saber como usarlo óptimamente durante el tiempo que se les confiere

4.11 BASES DEL PODER

En el punto 4.10 se vio que hay dos fuentes de poder: poder de posi - ción y poder personal.

Estas dos fuentes de poder son importantes, pero también limitan y obli - gan a segmentar el pastel en dos partes.

Se han llevado a cabo estudios más frecuentes para clasificar las bases del poder.

French y Raven desarrollaron una clasificación de cinco bases diferentes: coerción, capacidad, legitimidad, referencia y recompensa.

Después Raven y Kruglanski, identificaron una sexta base: la de informa - ción . Después en 1979, Hersey y Goldsmith propusieron una séptima base: la de relación.

PODER DE COERCION:

Está basado en el miedo. Si alguien rehusa hacer lo que el líder pide se le castiga, y lo conducen a realizar trabajos indeseables con llamadas de atención o destitución .

PODER DE LEGITIMIDAD:

Está basado en el puesto que ocupa un líder. Generalmente mientras más alto es el puesto mayor poder de legitimidad adquiere el individuo. Este poder induce o influencia a las personas al cumplimiento de sus objetivos debido a que los subalternos piensan o sienten que este líder tiene el derecho debido al alto puesto jerárquico que ocupa en la organización.

PODER DE CAPACIDAD

Está basado en la experiencia, habilidad y conocimientos que tiene un líder quien al inspirar respeto, influye sobre el comportamiento de los demás.

PODER DE RECOMPENSA:

Está basado en la capacidad que tiene un líder de dar recompensas a personas que consideran que si cumplen con él, tendrán incentivos positivos.

PODER DE REFERENCIA:

Está basado en las virtudes personales de un líder. El líder que posee un alto poder de referencia es querido y admirado por su personalidad.

Este cariño y admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros.

PODER DE INFORMACION:

Está basado en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa para otros. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información o que desean estar bien informados.

PODER DE RELACION O CONEXION:

Está basado en las relaciones que tiene un líder con personas importantes o influyentes dentro o fuera de la organización.

4.12 DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ

Es de suma importancia que todas las personas que tienen gente a su cargo se preocupen de ver en que grado de madurez se encuentra su personal a nivel persona individual y de grupo, ya que de ello dependerá en gran parte el éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos. ¿de qué forma obtendremos la información para esta evaluación?

Pues preguntárselo a la persona u observando su comportamiento. Puede darse el caso de que la gente no siempre diga la verdad a sus superiores o solo diga lo necesario para quitárselos de encima. Si los gerentes dudan de lo que sus empleados dicen sobre su habilidad o deseo de hacer algo, pueden verificar su opinión observando su comportamiento. La habilidad puede determinarse analizando su trabajo pasado. Verificando si se ha desenvuelto bien en esta área antes, o su trabajo ha sido pobre o

inexistente, viendo si tiene los conocimientos necesarios para desenvolverse bien en esa área o no sabe como hacer lo que necesita. El nivel de madurez de una persona nos proporciona un buen inicio de como empezar cualquier desarrollo futuro de ese individuo.

Una vez que se ha determinado el nivel de madurez de los subalternos, es obligación de los líderes y necesario, si el nivel es bajo comenzar un ciclo de desarrollo para esa persona, para incrementar su madurez.

Es muy importante que el nivel de madurez esté interrelacionado con el estilo apropiado de dirección, como se vio en el punto 4.8 figura 4.8 de este capítulo. ejemplo; si un subordinado se encuentra en madurez baja (M1) en lo que respecta elaboración de una orden de compra, el supervisor deberá adoptar el nivel apropiado de dirección para pasar a su empleo de la inmadurez a la madurez, en este caso el estilo que corresponde a ese nivel de madurez es E1 (ordenar) el cual es un comportamiento de alta tarea y baja relación. (figura 4.9 de este capítulo). El supervisor tendría que decir al empleado exactamente lo que se tiene que hacer para la elaboración de una orden de compra; cosas como recabar cotizaciones en cuanto a precio, condiciones de embarque etc. después le tendría que enseñar como llevar a cabo todas esas cosas, de tal forma - que este estilo de "ordenar" implica mostrar y decir lo que el empleado debe hacer.

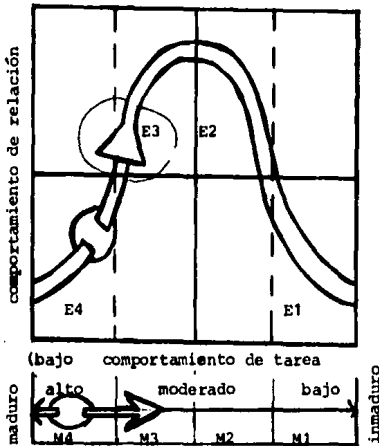
Esta etapa de desarrollo para incrementar la madurez implica que el jefe esté dispuesto a arriesgarse y empezar a delegar responsabilidad a las

personas que trabajan para él. Es una realidad el que se tenga que tomar este riesgo, pero los jefes o supervisores deberán garantizar que no sea alto. ejemplo; se quiere enseñar a una persona a llevar a cabo una entrevista de trabajo (reclutamiento) en forma óptima.

El riesgo que se corre es que en sus primeras entrevistas no venda bien los beneficios de la empresa, de tal suerte que lo prudente sería mandarle a personal de nivel operativo y no a personas de nivel directivo. En estas circunstancias el arriesgarse es tomar un riesgo calculado.

Hasta ahora hemos estado hablando en este punto, de lo que sería, en primer término determinar el nivel de madurez del subalterno, y si este fuese bajo encausar el esfuerzo para incrementar ese nivel, en otras palabras, entrar en un ciclo de desarrollo del individuo, en el cual pasa de la inmadurez a la madurez. Pero que pasa cuando el subalterno empieza a perder madurez, o lo que es lo mismo que pase de la madurez a la inmadurez. En este caso el supervisor deberá de ser lo suficientemente hábil para cambiar su estilo de liderazgo, de acuerdo al nuevo nivel de madurez del subalterno, de tal suerte que el supervisor se ve envuelto en lo que sería un ciclo regresivo, con el cual ataca el comportamiento del subalterno con un estilo apropiado al nivel de madurez que se ha adquirido en ese determinado momento, con objeto de encausar de nuevo al subordinado en lo que sería el ciclo de desarrollo para recuperar esa pérdida de madurez pasando nuevamente de la inmadurez a la madurez. fig. 4.12

Fig. 4.12 INTERVENCION EN UN CICLO REGRESIVO



4.13 LA VENTANA DE JOHARI

Luft e Ingham desarrollaron lo que se conoce como la ventana de Johari. Hersey y Blanchard la utilizan para descubrir la personalidad del líder que incluye la auto-percepción y la percepción ajena, y el estilo de liderazgo que solo incluye la forma en que otros perciben el comportamiento de un líder. La estructura de la ventana de Johari quedaría como sigue:

Area pública: conocida por todos los miembros de la organización.

Area ciega: Es desconocida para el líder, pero conocida por los demás

Area privada: Es conocida por el líder y desconocida para los demás.

Area desconocida: desconocida para el líder y los demás.

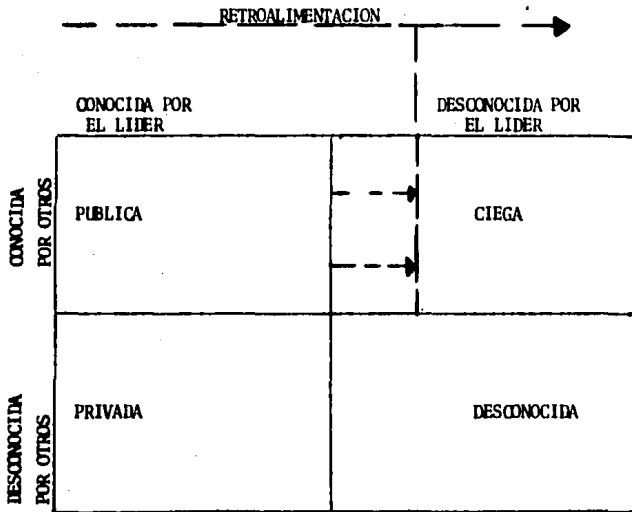
fig. 4.13 La ventana de Johari. (14)

	CONOCIDA POR SI MISMO	DESCONOCIDA POR SI MISMO
CONOCIDO POR OTROS	PUBLICA	CIEGA
DESCONOCIDO POR OTROS	PRIVADA	DESCONOCIDA

La ventana de Johari se ve afectada por dos procesos; La retroalimentación y la revelación.

La retroalimentación es el grado en que otras personas están dispuestas a compartir con el líder información sobre su comportamiento; en otras palabras, es la buena disposición de otras personas a ser abiertas, sin reservas y de retroalimentar al líder con información pertinente .

Fig. 4.14 COMO AFECTA LA RETROALIMENTACION

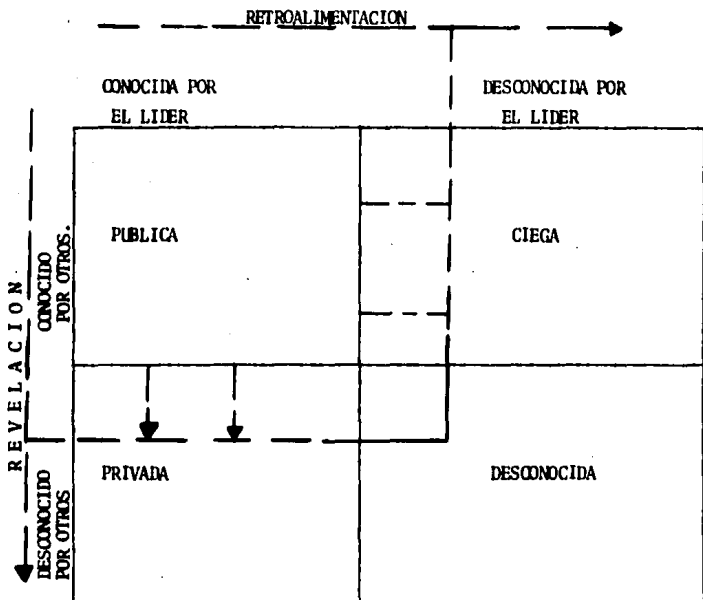


Mientras mayor retroalimentación exista dentro de una organización más tenderá a ampliarse el área pública de un líder, a expensas del área ciega que irá disminuyendo.

La revelación es el grado en que los líderes están dispuestos a compartir cosas de ellos mismos con otras personas de la organización.

En este proceso, mientras más información se obtenga sobre la forma de como piensan o se comportan los líderes, el área pública se amplía en relación al área privada, la cual a su vez se disminuye.

fig. 4.15 COMO AFECTA LA RETROINFORMACION Y LA REVELACION

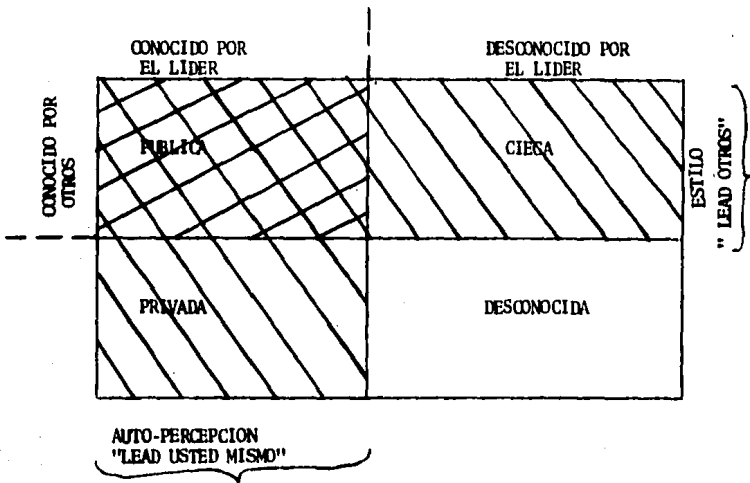


El centro de estudios de liderazgo lleva a cabo diagnósticos en las organizaciones empleando la ventana de Johari.

Los cuestionarios de "Lead usted mismo" definen la auto-percepción, y corresponde a las áreas públicas y privadas.

Los cuestionarios "Lead Otros" definen el estilo de liderazgo de una persona y corresponde a las áreas pública y ciega.

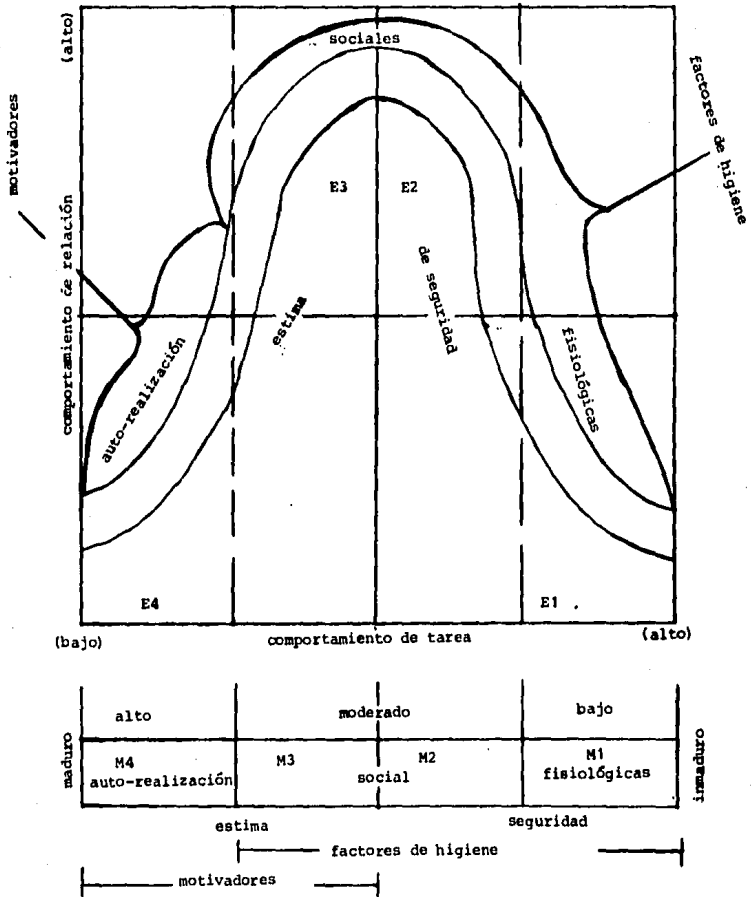
fig. 4.16 AUTO-PERCEPCION Y ESTILO



4.14 INTERRELACION DE LIDERAZGO SITUACIONAL CON LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

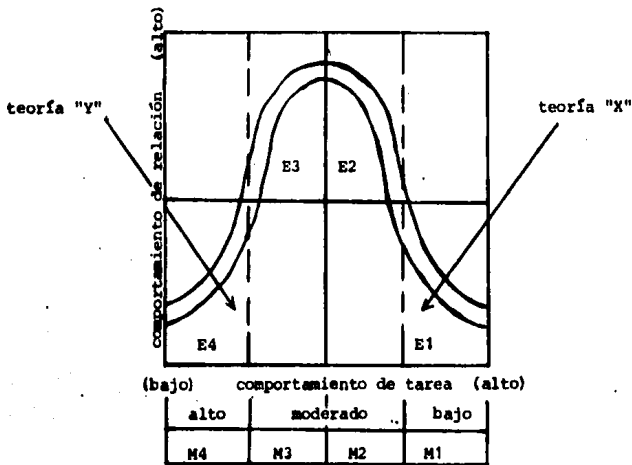
Todas las teorías motivacionales que se analizaron en el capítulo 3. están enfocadas a la interacción que día con día tienen las personas, de ahí que se interrelacionen con el liderazgo situacional, el cual nos dice como dirigir una determinada situación entre jefe y subalterno.

fig. 4.16 LIDERAZGO SITUACIONAL, NECESIDADES DE MASLOW Y TEORIA DE LA
MOTIVACION HIGIENE (15)



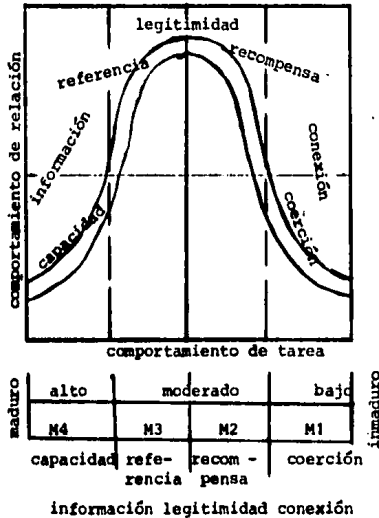
Al analizar la figura 4.16, podemos observar estilos encaminados para trabajar con personas motivadas por las distintas necesidades de Maslow, así mismo, los estudios E1, E2, y E3, tienden a proporcionar metas compatibles con la satisfacción de los factores de higiene, y los estilos E3 y E4, facilitan la presencia de los motivadores.

fig. 4.17 LIDERAZO SITUACIONAL Y LAS TEORIAS "X" Y "Y" DE MC.GREGOR.



Como podemos observar el estilo el (ordenar) parece ser el apropiado para supervisores que optan por el empleo de la teoría "X", ya que como se dijo en el capítulo 3, punto 3.12, ya que estas personas no desean responsabilidad, y prefieren ser dirigidas. Por otra parte el estilo E4 - (delegar) parece ser el correcto para personas supervisadas por la teoría "Y", debido a que les gusta colaborar, son capaces y desean tomar responsabilidades.

Fig. 4.18 LIDERAZGO SITUACIONAL Y BASES DEL PODER (.16)



En el punto 4.11 de este capítulo se analizaron las siete bases del poder: coerción, relación o conexión, recompensa, legitimidad, referencia, información y de capacidad.

De acuerdo con Hersey, Blanchard y Natemeyer, el liderazgo situacional puede proporcionar las bases para entender el impacto potencial de cada base de poder. De acuerdo a la figura 4.18 un subalterno con madurez -

baja (M1) necesita mucha dirección para poder ser productivo. Para actuar eficazmente en este estilo E1 (ordenar), a menudo es necesario utilizar la coerción, hasta que el subalterno empiece a pasar del nivel de madurez M1 al M2.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 4

- 1.- Principios de Administración.
- George A. Terry- Editorial C.E.C.S.A. Pág. 493
- 2.- Análisis de las Organizaciones
- Joseph A. Litterer. Editorial Limusa Pág. 157
- 3.- Estilo Eficaz de Dirigir
- Paul Hersey y Ken H. Blanchard - Editorial IHH Pág. 132
- 4.- Principles of Management 2a. Ed.
- Harold Koontz y Cyril O'Donnel. Mc.Graw Hill Pág. 435
- 5.- Como Elegir un Estilo de Liderazgo.
- R. Tannenbaum y W. H. Schmidt , Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Motivación y Liderazgo vol I Pág. 105
- 6.- Estilo eficaz de Dirigir
- P. Hersey y K. H. Blanchard Editorial IHH Pág. 140
- 7.- Estilo eficaz de Dirigir
- P. Hersey y K. H. Blanchard Editorial IHH Pág. 149.
- 8.- Estilo eficaz de Dirigir
- P. Hersey y K.H. Blanchard Editorial IHH Pág. 152
- 9.- Estilo eficaz de Dirigir
- P. Hersey y K. H. Blanchard Editorial IHH Pág. 225
- 10.- Poder
- B. Russell (London : and Unwin, 1938]
- 11.- Un Análisis del poder en la sociedad.
- R. Biersteat. American Sociological Review. Pág. 730- 736
- 12.- Algunos problemas definiendo el poder social
- D.W. Wrong. American Journal of Sociology. Pág. 673-681
- 13.- Las bases del poder.
- M.F. Rogers. American Journal of Sociology Pág. 1418-1433
- 14.- La ventana de Johari 2a Ed.
- Joseph Luft, Harry in Gham. National Press Bood.
- 15.-Estilo eficaz de Dirigir
- P. Hersey y K.H. Blanchard Editorial IHH Pág. 414
- 16.- Estilo eficaz de Dirigir
- P. Hersey y K.H. Blanchard. Editorial IHH Pág. 423

CONCLUSIONES

CONCLUSION DEL CAPITULO I

La administración como ya se ha visto con anterioridad, es un proceso compuesto por funciones administrativas vitales, para el aprovechamiento óptimo de los recursos con que cuenta un Organismo Social. De tal forma, que si este proceso es utilizado eficazmente se logra la máxima eficiencia desde la etapa de estructuración, hasta la etapa de operación de ese organismo

Es importante concluir, para efectos del presente estudio, que la administración ha tenido aportaciones realmente útiles y de interés universal, puesto que busca la obtención de óptimos resultados a través de otros, por medio de la coordinación, que es la esencia misma del pensamiento administrativo.

Así pues, la administración trata con personas y cosas, aunque para efectos del presente estudio me enfoqué únicamente a las personas, ya que por muchas innovaciones que tenga el avance tecnológico, en el aspecto operacional de las empresas, gobiernos y el mundo en sentido universal, nunca podrán dejar de ser conducidos por el hombre.

CONCLUSION DEL CAPITULO 2

Una de las diferencias más significativas entre una empresa y otra es el rendimiento de estas. Este rendimiento va a estar condicionado en su mayoría por la actuación de los empleados que laboran en ella. De ahí la importancia que tiene el área de Recursos Humanos, pues será la que establezca los objetivos de como desarrollar al personal, de como proporcionarle un medio ambiente más agradable a fin de que pueda trabajar más eficientemente y de como utilizar las herramientas de la dirección de personal, para ayudar a conseguir buenos resultados.

Es de suma importancia que la asamblea de accionistas, consejos administrativos y direcciones generales apoyen estas funciones, ya que el Recurso Humano es un centro de costos muy importante, y también de problemas. El que obtengamos o no algo más de nuestros empleados depende grandemente de lo que hagamos nosotros como empresa.

Otro aspecto importantísimo, es la correcta asignación de los empleados en los puestos de trabajo. Las funciones de reclutamiento y selección son importantes, pero en realidad es muy difícil poder diagnosticar el comportamiento de una persona durante el tiempo de este proceso. Sólo después de uno o dos años de que trabaje una persona para nosotros, podremos conocer algo de ella, y ella de nosotros. Luego el gerente deberá determinar a donde pertenece y cuales son sus puntos fuertes. Es aquí en donde el gerente tiene un expediente de -

rendimiento para examinar y determinar lo que necesita aprender, las experiencias que debe adquirir para que sus fortalezas sean completamente eficientes.

La asignación de puestos es en mi opinión, una de las áreas más desatendidas de la administración de Recursos Humanos, y debería de ser una de las más importantes. Lamentablemente muchos gerentes de personal centran su atención en cosas de menor importancia. Es muy importante concientizar a las empresas, y en particular a las gerencias de Recursos Humanos, el precisar el lugar que le corresponde a cada individuo; si será más efectivo como Ingeniero, Analista de Sistemas, Vendedor, Gerente etc. Estoy seguro que si se sitúan a los empleados en donde sus fortalezas sean realmente productivas, los estaremos ocupando o coordinando eficiente y productivamente, y al mismo tiempo les estaremos dando la oportunidad de satisfacer ciertas necesidades o metas que ellos buscan en la Organización.

Esto nos llevaría a solucionar uno de los problemas tan grandes que existen a nivel de mandos intermedios, y hacia arriba de la pirámide, en cuanto a la alta tasa de rotación que existe en las empresas y que tantos estragos causa, ya que el costo de selección y capacitación es alto y por otro lado se pierde a gente calificada, con conocimiento de la compañía, etc.

Es importante concluir para efectos del presente seminario, que el área de Recursos Humanos sea dirigida por el consejo de administración y directivos de esta con la seriedad, conciencia y ética profesional -

que se requieren para administrar, a uno de los pilares más importantes en la estructura organizacional de cualquier empresa, ya que no debemos olvidar que esta área administra el activo más valioso de las empresas; su personal.

CONCLUSION DEL CAPITULO 3

La administración es la ciencia que permite a los hombres obtener resultados por medio de la eficiencia de la coordinación de personas, y su interrelación con los demás recursos. De ahí que sea de vital importancia para el administrador conocer los principios y técnicas psicológicas y de motivación que generan y dirigen el comportamiento humano; con objeto de poder entender y comprender mejor a las personas, y así obtener de estos su máxima eficiencia.

Es necesario que las gentes que tienen personal a su cargo se esfuercen para juzgar los actos de los subalternos de acuerdo a la realidad de éstos, y no en base a lo que ellos consideran es la realidad.

En mi opinión un buen número de gerentes no están interesados en poner en práctica algunos de los principios psicológicos que se trataron en este capítulo, debido a que tienen un enfoque hacia la obtención de resultados a corto plazo, los cuales se verían obstaculizados si se dedicara más tiempo al diagnóstico del comportamiento.

Considero que esto es un problema de convicción propia, y estoy seguro que a base de esfuerzo y constancia en el uso de estas técnicas, se podría incrementar el rendimiento de los subalternos.

Es importante concluir que nosotros, como administradores tenemos que ocuparnos más por esa chispa, estado de ánimo, iniciativa o motivación que hace que la persona nos de, en forma voluntaria, ese esfuerzo adicional.

CONCLUSION DEL CAPITULO 4

Uno de los roles que más desempeña el ser humano es el de liderazgo, ya que casi siempre está tratando de influir sobre la conducta de otra persona.

Los motivos o motivaciones de la gente juegan un papel muy importante en el liderazgo, ya que nos proporcionan el diagnóstico de comportamiento de un individuo. Sin embargo, es importante subrayar que aun cuando se tengan buenas aptitudes de diagnóstico es posible que no tengan éxito, a menos que se pueda adoptar el estilo de dirección apropiado a lo que el ambiente requiere.

El liderazgo situacional es una herramienta de diagnóstico y dirección muy valiosa para aquellas personas que tienen personal a su cargo debido a que nos proporciona un diagnóstico de comportamiento basado en el grado de madurez de los subordinados y sugiere un estilo apropiado de dirección, el cual tiene un enfoque de superación y desarrollo.

En el capítulo 3 se dijo que las necesidades humanas son dinámicas, al igual que el medio ambiente que nos rodea, de tal suerte que un líder no debe dirigir a toda su gente con un estilo de liderazgo permanente y estático, pues desarrollaría en los subordinados sentimientos de conformismo, envidia, desconfianza, inseguridad en sí mismos, y puede aniquilar la iniciativa.

Las empresas juegan un rol muy importante en la sociedad, ya que proporcionan bienes y servicios al medio ambiente exterior.

Servicios que en su mayoría llegan a su culminación gracias al componente humano que integra el medio ambiente interior, y que de una u otra forma buscan satisfacer necesidades por medio de la empresa donde prestan sus servicios. Así es que la empresa debe proporcionar al empleado la oportunidad de satisfacer estas. Como podemos observar es muy importante que la empresa elija correctamente a los líderes que manejarán a sus subordinados.

El líder tiene como misión cumplir con ciertos objetivos que unidos con otros representan los objetivos de toda la empresa. En mi opinión, el logro de estos objetivos está condicionado al desempeño del recurso humano, el cual está influenciado día a día por las muchas y diferentes variantes del medio ambiente a nivel macro y micro.

El liderazgo situacional nos proporciona a nosotros como administradores herramientas para determinar lo que debemos hacer en distintas situaciones.

Es importante también mencionar que el liderazgo situacional ha sido un componente valioso de entrenamiento para las 500 compañías que aparecen en la revista Fortune como I.B.M., Mobil Oil, Caterpillar, El Bank of Amerike, Xerox, y Unión 76. También ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares y numerosas empresas privadas de rápido crecimiento. Actualmente se está capacitando gente en liderazgo situacional en todo el mundo.

Esto puede ser un punto importante de motivación para las empresas, y en forma muy particular para aquellas personas que tienen gente a su cargo, para la implantación y uso de este modelo.

Es importante concluir que de acuerdo con el liderazgo situacional no existe una mejor manera de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con sus subordinados depende del nivel de madurez de las personas sobre las que se pretenda influir, ya que no existen dos situaciones iguales.

CONCLUSION GENERAL

La administración es indispensable para lograr los objetivos de cualquier empresa, a través de la máxima eficiencia en la coordinación de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.

En mi opinión, el hombre, en sentido universal es el recurso que tiene un grado mayor de dificultad en cuanto a su evaluación de rendimiento y productividad, y por lo tanto de dirección, debido a que la interacción de insumos o estímulos que recibe y manda, a nivel macro y micro, dentro y fuera de la organización impulsan su comportamiento, y por lo tanto el comportamiento de otros.

Es de suma importancia, que nosotros como administradores de una empresa nos demos cuenta de esto, para que día con día podamos coordinar y dirigir eficientemente nuestros recursos, en base al poder de adaptación y relación del cambio en las situaciones diarias.

El liderazgo situacional nos proporciona a todos los que tenemos subalternos, un modelo de dirección basado en el diagnóstico del grado de madurez del subordinado, y así elegir el estilo de liderazgo más apropiado en esa situación en particular.

Es importante para concluir este seminario, que nosotros como administradores tenemos el compromiso de analizar día con día las variantes situacionales que nos rodean, para que nuestro comportamiento sea dinámico y genere desarrollo en nosotros mismos, en los subalternos, la empresa, la sociedad y nuestro país.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- George R. Terry. Principios de administración
C.E.C.S.A. 1978, México.
- Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas
primera parte
Limusa 1978, México.
- Agustín Reyes Ponce Administración de Empresas
segunda parte
Limusa 1980, México.
- Agustín Reyes Ponce Administración de Personal
primera parte
Limusa 1978, México.
- Agustín Reyes Ponce Administración de Personal
segunda parte
Limusa, 1980, México.
- Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos
Trillas 1980, México.
- Isaac Guzmán Valdivia. Problemas de la Administración de
Empresas.
Limusa 1976, México.
- O. Jeff Harris . Jr. Administración de Recursos Humanos
Limusa, 1980 México.
- Joseph A. Litterrer Análisis de las Organizaciones.
Limusa 1979, México.
- Ernest Dale Organización
Técnica 1976, México.
- Sergio Flores de Gortari Hacia una comunicación administra
tiva integral.
Emiliano Orozco Gutiérrez Trillas, 1982, México

- | | |
|--|--|
| Alexander Hamilton Institute | La medición de la moral del personal mediante encuestas Modern Business Reports 1976, U.S.A. |
| Bernard Lewis
William Pearson | Human Relations in Industry Industrial Management Series 1961, U.S.A. |
| American Management Association | Supervisory Management A.M.A 1971, U.S.A. |
| American Management Association | Personnel A.M.A. 1973, U.S.A. |
| George J. Lumsden | How to succeed. AMACOM. 1982, U.S.A. |
| James J. Cribbin | Leadership AMACOM 1981, U.S.A. |
| James L. Hayes | Leadership AMACON 1983, U.S.A. |
| Floy L. Ruch
Philip G. Zimbardo | Psicología y vida Trillas 1977, México. |
| Paul Hersey
Ken H. Blanchard | Estilo eficaz de dirigir I.D.H. 1981, México. |
| Thomas V. Bonoma
Dennis P. Clevin | Manual para la supervivencia del ejecutivo ECASA 1983, México. |
| Biblioteca Harvard de administración de empresas | Administración Volumen I, II III Expansión 1984, México. |

Biblioteca Harvard de
Administración de Empresas

Motivación y Liderazgo
volumen, I y II
Expansión 1984, México.

Peter Drucker

Dirección Dinámica de Empresas
I.B.I 1980, México.

Curso Mobil Oil de México,
S.A. de C.V.

Principios fundamentales de Ad-
ministración en supervisión
Mobil Oil 1982, México.

Curso Mobil Oil de México,
S.A. de C.V.

Mejorando la efectividad del
trabajo
Mobil Oil 1983, México.

Curso Mobil Oil de México
S.A. de C.V.

Programa de Administración efectiva
Mobil Oil 1983, México.

Curso Mobil Oil de México
S.A. de C.V.

Administración por objetivos
Mobil Oil 1984, México.

Apuntes Propios U.L.S.A.