

2
Sej

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**PSICOLOGIA DEL FACTOR HUMANO EN LA
ORGANIZACION DESDE EL PUNTO DE
VISTA ADMINISTRATIVO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALEJANDRO CESAR VILLAGOMEZ SILVA**

Mexico, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1985



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.

I N D I C E

	PAG.
Introducción	I
Capitulo I <u>La empresa como sistema</u>	4
A) La administración	7
B) Estructura formal ó informal	II
C) Status y rol	I4
C.I El rol y el grupo.	I5
Capitulo II <u>Importancia de la comunicación</u>	I8
A) Información y comunicación	I8
B) Factores que pueden interferir la comunicación.	23
C) La comunicación hacia los subordinados.	28
Capitulo III <u>Selección de personal</u>	33
A) Perfiles del puesto y del candidato.	36
A.I información acerca de los solicitantes.	38
B) Factores de importancia en el perfil del puesto.	40
B.I El factor del valor añadido.	4I

		PAG.
	B.2 El factor de frustración	43
	B.3 El factor de rendimiento	44
	C) Tecnicas ó instrumentos comunmente utilizados para la selección de personal.	45
Capitulo IV	<u>La motivación</u>	57
	A) Las motivaciones y los incentivos	60
	B) Política motivacional	66
	C) Teorias motivacionales	69
	C.1 Abraham Maslow	69
	C.2 Frederick Herzberg y la teoría de los factores motivantes.	75
	C.3 Chris Argyris	84
	C.4 David McClelland	85
	D) Diferencia entre métodos motivacionales y autocráticos.	85
Capitulo V	<u>El liderazgo</u>	91
	A) Estilos de liderazgo	94
	B) Funciones del líder	100
	C) Supervisión y liderazgo	106
	D) La autoridad	110
	D.I problemas de autoridad en los niveles intermedios é inferiores de la organización.	114
	CONCLUSIONES	119
	BIBLIOGRAFIA	121

INTRODUCCIÓN

El hombre para el logro de sus necesidades ha recurrido al trabajo para lograr la obtención de sus satisfactores.

Sin embargo dentro de las organizaciones, se ha prestado mayor atención a los recursos materiales y técnicos soslayándose un tanto a los recursos humanos, sin considerar que el factor humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización.

El hombre al recurrir a las empresas, piensa que en ese lugar, podrá desarrollar un trabajo precisamente como lo que es, un ser humano, pero después de un tiempo, debido al trato de recurso que se le dá pierde sus ilusiones, su fuerza se traduce en pereza, debido a su estado emocional y sigue en ese lugar exclusivamente por el beneficio económico que recibe. No hay libertad para elegir el trabajo en la mayoría de los hombres, puesto que el aceptar un trabajo u otro viene muy condicionado por factores que no dependen precisamente de este trabajo, sino por factores de circunstancias determinadas, económicas y sociales, que hacen que el hombre no pueda encontrar en la realización de su ideal, convirtiéndose en realidad en un problema para la organización.

Este trabajo trata de explicar la importancia que la psicología del factor humano, tiene hoy en cualquier organización. Considerando que la psicología bien encauzada através de sus diferentes ramas nos darán la posible pauta a seguir en nuestra vida profesional.

Nuestro objeto principal es tratar de ayudar a que la gente se desarrolle mejor. Esto no quiere decir que conozcamos todas las respuestas, sólo se trata de ayudar en la tarea de detectar nuevas soluciones, a los problemas en la práctica con el personal.

CAPITULO I

La empresa como sistema

- A) La administración
- B) Estructura formal e informal
- C) Status y rol.
 - C.I El rol y el grupo.

CAPITULO I

LA EMPRESA COMO SISTEMA

En la actualidad y cada vez más, tiende a verse la empresa como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos interdependientes que existen en un entorno.

La interdependencia de variables es la característica esencial y forma una totalidad organizada y funcional en vista o dirigida a la obtención de un objetivo.

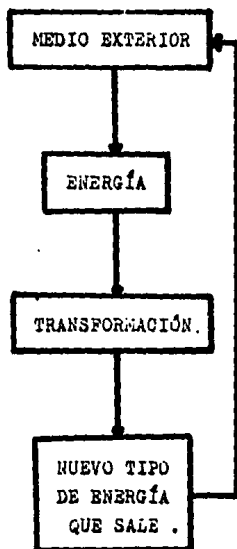
O sea que el sistema es una totalidad organizada y funcional.

El sistema empresa, además debe de ser un sistema abierto, lo cual quiere decir que intercambia energía con el medio.

Este intercambio es el que permite al sistema seguir existiendo y por é ello la energía de salida debe ser al menos, igual a la de entrada.

(anexo nº I)

Anexo nº I



La transformación tiene lugar a través del sistema de relaciones y el efecto de la transformación no se pierde, ya que como va a tener repercusión en el medio, va a entrar otra vez y así realimentar.

En la empresa, por ser una organización social, el sistema sería un conjunto de " roles " y las interrelaciones que existen entre ellos.

Estas relaciones entre los ingredientes es lo que caracteriza a este tipo de sistemas y es lo que mantiene (energía que necesita), lo cual depende fundamentalmente de dos factores : del modo en cómo la información se reparte y de cómo se distribuye el poder.

Todo ello dirigido al resultado (objetivo propuesto).

A) La administración.

La administración es de interés universal porque trata de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos. Se encuentra en toda actividad humana en algún grado, en las iglesias, fábricas, hoteles, etc.

Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva, la satisfacción de muchos objetivos económicos sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

La administración es de gran importancia ya que aporta efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor equipo, plantas, productos técnicos, y servicios; la administración pone en orden los esfuerzos por medio del proceso administrativo.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de administración:

■ HARRY ARTHUR HOPF " La dirección de una empresa de negocios, através de la planeación, la organización, la coordinación y el control de sus recursos humanos y materiales, hacia el logro de un objetivo determinado".

◆ Clasicos en Administración. Harwood F. Merrill
Editorial Limusa

*Fernández Arena " Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

*George r. Terry." La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Existen un gran número de definiciones sugeridas por diferentes autores, y todas ellas más o menos concordantes. De ellas podemos destacar la gran importancia del proceso administrativo.

El proceso administrativo es una herramienta de la administración, es la combinación de los recursos materiales, técnicos y humanos; a través de él vamos a conseguir administrar en una forma ordenada y sistemática la empresa. No existe una uniformidad dentro del proceso administrativo para los diferentes autores.

Para Henry Fayol consiste en la previsión, organización, comando de organización y control.

* Clasicos en administración. Harwood P. Merrill
Editorial Limusa.

Para H. C. Davis consiste en la planeación organización y control.

Para George R. Terry es la planeación, organización ejecución y control.

Para Isaac Guzmán Valdivial es la planeación, organización, integración, dirección, ejecución y control.

Para Reyes Ponce es la previsión, planeación organización, integración, dirección y control.

Regularmente se utiliza planear, organizar, integrar, dirigir y controlar dentro de los diferentes criterios.

Planeación: consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá que seguirse fijando los principios que le nabrán de preceder y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos y unidades necesarias para su realización.

Organización: se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías funciones y obligaciones individuales que deben existir en un organismo social para su mayor eficiencia.

Integración : consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas en este elemento es más importante ocuparse de las personas y sobre todo de los elementos administrativos.

Dirección: es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de organismo social con el fin de alcanzar los objetivos señalados.

Control: consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, y en base a esto corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Como hemos visto la organización cuenta con recursos técnicos materiales y humanos con los cuales la administración logrará la satisfacción de los objetivos mediante el proceso administrativo. Sin embargo en este trabajo haremos énfasis en el recurso humano destacando sus cualidades y necesidades ya que es este elemento el que va a dar vida y movimiento a la organización.

B) Estructura formal e informal.

La organización del sistema, puede ser reconocida (formal) o espontánea (informal).

Así como el sistema formal se encuentra compuesto por las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocidas y formalizadas en el organigrama , la organización informal es un conjunto de contactos personales, líneas de comunicación o relaciones interpersonales. A través de este sistema se dinamizan y suavizan las operaciones del sistema social y se logran la mayoría de los trabajos.

En condiciones normales, la organización informal actúa en armonía con la formal, pero debido a su estructura indefinida es susceptible de manipulaciones humanas y cambios. Por é ello también al ser su estructura invisible, es difícil percibir y corregir estas conductas antes de que se manifieste muy claramente el problema concreto.

La organización informal consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal. Por lo tanto no son el resultado de un plan consciente sino organizaciones espontáneas e inconscientes.

En ella se incluyen las costumbres, tradicionales, normas y valores sociales que los integrantes en cualquier nivel de la organización, introducen en el sistema social. También incluyen las normas y las costumbres particulares que los integrantes desarrollan dentro del sistema incluyendo un sistema de status que se desarrolla a través del tiempo y que pocas veces se correlaciona con la jerarquía formalmente planeada.

Las organizaciones informales cumplen tres funciones:

1- sirven para controlar la conducta de los miembros del grupo de trabajo.

2- es un intento por parte de un grupo particular dentro del contexto de una organización mayor, para controlar las condiciones de su existencia.

3- actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales, que generalmente las organizaciones formales no proporcionan.

Así la organización informal satisface aquéllas-

- cargas de agresividad, solidaridad y prestigio requeridas por los participantes del sistema social; y también ejerce sobre los individuos una presión de uniformidad o nivelación y también de conformidad.

La estructura informal está superpuesta a la formal en todas las organizaciones y tiende a unir en interacción individuos que formalmente tienen su interacción bloqueada.

No importa que un sistema este muy elaborado, siempre se encontrará complementado por los canales informales de comunicación. Estos canales informales se construyen alrededor de la organización social de los participantes o miembros del sistema social. Así la amistad entre dos o más miembros crea frecuentes ocasiones de contacto e interacción. Otro factor que influye en la creación de estos canales son centros de poder informal que se crea en la organización.

Otra cosa que importa al respecto es que los canales informales de comunicación son más rápidos en la transmisión de los mensajes, son selectivos y descriptivos y están más o menos activos según lo estén las comunicaciones formales.

El estudio de las discrepancias entre la organización formal y la informal, puede revelar, en algunas ocasiones, las debilidades o los puntos críticos de una-

- organización y sugiere los deseos de los participantes que no están satisfechos con sus roles tal como éstos han sido formalmente definidos.

C) STATUS Y ROL

Cuando la autoridad llega a ser estable y se establece la especialización de las funciones, la creación de símbolos de status para cada uno de los puestos sirve para regularizar la estructura.

A pesar de que el comportamiento de la persona dentro de la empresa no siempre es oficial, la marca que posee del status se conserva. El status es un símbolo, que distingue y clasifica visiblemente a una persona en relación con otra.

Podemos definir al status de la siguiente manera: Status es ; un conjunto de jerarquías del individuo y de los grupos con relación a otro, y que asigna la posición que ocupa dentro de la organización.*

Resumiendo, el status nos dice quién es un individuo en una organización y si conocemos el puesto organizacional sabremos que hace y la autoridad que tiene.

* Robert Dubin, Las relaciones humanas en la administración. Ed. C.E.C.S.A. 1980 Pág. 416

La paga en status es el valor incrementado que la gerencia pone sobre el trabajador, puede estar basado en cualquier escala de medición que permita juicios comparativos. La gerencia puede considerar a un empleado como el más pulcro o el más leal etc., si existe algún reconocimiento público de estas características, el empleado está siendo recompensado con paga en status por la gerencia.

El rol es un complejo claramente definido de derechos y deberes que se asigna a la persona que ocupa cierta posición y que comprende lo que se espera de él.

El rol es un papel, es la pauta mínima de acción necesaria para mantener una posición dada.

C.I El rol y el grupo : Un grupo es un agregado de individuos que existen en un estado de interdependencia funcional, éste no es el conjunto de todas las personas que son miembros del mismo; una vez establecido, cada rol tiende a reforzar a los otros roles dentro del grupo, de esto pueden diferenciarse en varios sentidos distintos, de los cuales hay dos que tienen especial importancia. Primero, los distintos roles pueden diferenciarse principalmente con respecto a la función de grupo que hay que desempeñar, en segundo lugar, los roles pueden diferenciarse con respecto al orden interno del grupo.

Sin embargo, no se puede pensar, ni siquiera idealmente, que la diferenciación de roles que deriva del orden interno del grupo, produzca roles de igual importancia. Por esta razón, a esta diferenciación se le llama escalar.

En los grupos concretos, los sistemas de roles raras veces están divididos rigurosamente de esta manera, pero en todos los grupos existe alguna diferenciación a lo largo del plano de la función y alguna variación en el control, sea cual fuere el caso, la dimensión de control está presente en cualquier rol.

El individuo ocupa una posición subalterna o superior con respecto a una o más personas y este hecho ordena su relación con los otros roles del grupo.

De esto se puede observar que los sistemas de roles se remiten de nuevo a las funciones del grupo.

Los diversos roles van a fortalecer la conducta del grupo como un todo y también pueden fortalecer la motivación de los miembros de éste para conformarse.

Este proceso va a dar como resultado que las reacciones espontáneas de un grupo hacia un individuo, puedan volver a ponerlo automáticamente en línea con el sistema y con las normas establecidas en ese grupo.

CAPITULO IIImportancia de la comunicación

- A) Información y comunicación
- B) Factores que pueden interferir la comunicación.
- C) La comunicación hacia los subordinados.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La actividad social lleva implícito el intercambio de informaciones, bien sea entre los miembros de un grupo o de grupos diferentes, además es necesario que los grupos se organicen para recoger las informaciones útiles y eficaces para distribuirlas convenientemente entre aquellos que deban utilizarlas, sobre todo para la toma de decisiones.

La forma en que se utilicen estos intercambios condiciona las relaciones entre los hombres, y no debemos olvidar que el lenguaje puede ser fuente de equívocos.

A) Información y comunicación.

La información : es una operación que tiene un contenido con un fin (la acción de informar y lo que se informa).

La comunicación es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se relaciona

- a una o varias personas (receptor) para alcanzar unos determinados objetivos.

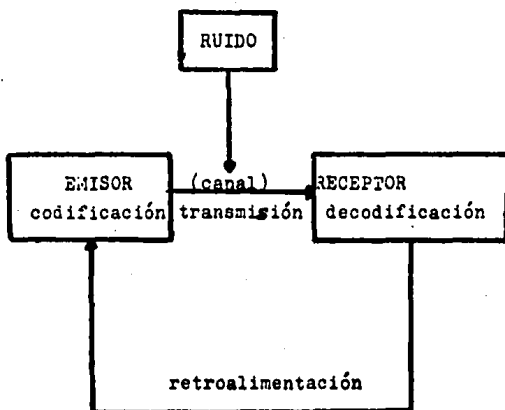
También existen comunicaciones teratológica que se desarrollan por sí mismas , como son los rumores..y que tienden a suplir la falta de información objetiva.

Teniendo ésto en cuenta podemos ver la comunicación bajo dos perspectivas : su aspecto formal y su aspecto psicológico.

En el primer caso el emisor, de acuerdo con el objetivo que quiere alcanzar elabora un mensaje que tiende a impresionar o afectar a otro; el mensaje avanza dentro de un canal, es recibido por el receptor o destinatario y tiene sobre él un efecto más o menos perceptible, de acuerdo con su comprensión del mensaje y el grado de captación del objetivo perseguido por el emisor. La comunicación será más eficiente si existe la retroalimentación del receptor hacia el emisor.

El ruido que puede aparecer dentro del canal es un obstáculo para la comunicación.

En el segundo caso no se ponen en contacto simplemente un emisor y un receptor sino dos o varias personas comprometidas en una situación común y que luchan con las significaciones.

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Es importante destacar algunas definiciones de comunicación, que para fines de esta investigación son de gran importancia:

- * Comunicación colectiva : " es la interrelación de grupos, clases, instituciones, sociedades, através de intercambio múltiple de mensajes diversos. Es la que designa las formas y las condiciones de emisión y recepción de mensajes complejos que son obra de una persona, de un grupo, de una institución o de una sociedad".
- * Comunicación de masas : " es el conjunto de métodos , técnicas, procedimientos, instrumentos de registro y reproducción, difusión, transmisión y ampli-ficación industrial y a distancia de diversos mensa-jes destinados a un público amplio , masivo".
- * Comunicación interpersonal : " es todo intercambio directo de significaciones entre los hombres, toda transferencia inmediata de individuo a individuo de una experiencia."
- * Comunicación social : " es la que designa las formas y condiciones de relación social en la que existe una participación conciente de los individuos y grupos para difundir regularmente los elementos de informa-ción, conocimiento y cultura necesarios para toda la sociedad".
- * Diccionario de comunicación. Buenos Aires Argentina 1977.

Los símbolos en la comunicación :

Para algunas personas , una palabra o frase puede tener un significado simbólico que los demás no notan. Cuando usamos este tipo de palabras podemos sin darnos cuenta comunicar algo que no teníamos intención de decir.

La buena comunicación entre los individuos depende de algo más que lenguaje común , de un conjunto de palabras comunes. La gente y los grupos con distintas experiencias y lugares en la sociedad, aún cuando tienen en común muchas de las mismas palabras, pueden variar mucho en las actitudes mentales. Lo cual puede hacer que la comunicación sea imposible. Dentro del ambiente laboral la forma acostumbrada de pensar del experto fabricante de herramientas es muy distinta a la del trabajador no especializado, por ejemplo.

Los símbolos pues son comunicadores poderosos y el mensaje muchas veces excede las intenciones de quién lo envía. Es por eso de gran importancia el estar consiente del significado simbólico que pueden traer consigo frases hechas.

B) Factores que pueden interferir la comunicación

Cuando alguien nos habla, lo que nosotros oímos o entendemos está en gran parte deformado por nuestra propia experiencia y antecedentes. No oímos lo que otros dicen sino lo que nuestra mente indica que han dicho.

Todos tenemos ideas preconcebidas de lo que los demás quieren decir. Cuando escuchamos algo nuevo, tendemos a identificarlo con algo similar que hemos experimentado en el pasado.

Los individuos que se comunican están caracterizados por su historia personal, motivaciones, estado afectivo, nivel intelectual y cultural, marco de referencia, status social y roles psicosociales, entre otros, que influyen tanto en la emisión como en la recepción de los mensajes.

Entre el emisor y el receptor se intercambian significaciones además de la información.

Los elementos de la comunicación son esencialmente símbolos que tienen más de un significado, lo que-

hace que cada cual pueda darles una significación, o contenido diferente, por é llo tiene importancia los detalles por ejemplo el gesto, tanto como lo que se verbaliza, y la comunicación se logrará tanto más, cuándo más semejante sea el universo simbólico de ambos interlocutores así como su marco de referencia.

Por é llo , entre otros, que pueden existir, los obstáculos para la comunicación se presentan tanto a nivel del emisor como del receptor y también del canal por el que se transmite el mensaje.

A nivel del emisor:

- a) Elementos objetivos: como pueden ser la conceptualización del mensaje de acuerdo con la situación y el objetivo; la elección de medios (auditivos, visuales) semántica ; orden de exposición, etc.
- b) Elementos de personalidad : presentará las cosas a su modo según sus prejuicios y estereotipos, su humor, actitud, y su marco de referencia.
- c) Elementos psicológicos : status social y rol que asumirá, situación y clima que facilita o no el diálogo, lenguaje y normas del grupo a que pertenece.

A nivel del receptor :

- a) Elementos psicosociológicos : la situación general, que desempeña un papel esencial sobre todo cuando es generadora de rumores o de comportamientos conflictuales, expectativa de rol.
- b) Elementos de personalidad : todos conocemos lo relativo que resulta la percepción de un fenómeno según el conjunto de la personalidad del sujeto; la deformación del mensaje a causa de los intereses propios del receptor, su marco de referencia y los sentimientos que atribuye el emisor.
- c) Elementos objetivos : la comprensión que dependerá de la inteligencia y cultura; la saturación por fatiga; longitud del mensaje ; convergencia de varios mensajes.

Soluciones :**A nivel del emisor :**

- a) En el plano objetivo : buscar la precisión del pensamiento y la economía de palabras así como la riqueza y la precisión de la expresión. Acompañar esquemas y el adénán a la palabra.

- b) En el plano personal : respetar la información; dar pruebas de una fidelidad casi obsesiva; al mismo tiempo que se consagra la primacía de los hechos sobre las opiniones; mantener una actitud objetiva (no juzgar) ; conocerse a si mismo para evitar los prejuicios; saber ponerse en el lugar del otro y reconocerle la posibilidad de tener otra visión de los problemas , de los hombres y de las cosas , lo que significa desistir del propio egocentrismo.
- c) En el plano psicosociológico : dar una definición concreta del rol que se quiere desempeñar, del objetivo que se persigue (atrayendo la atención hacia las consecuencias para el receptor); conocer la situación personal de éste y mejorar nuestra propia cultura psicosociológica para lograr un mejor conocimiento y una mejor identificación de los obstáculos.

A nivel de receptor:

- a) Estar disponible, saber oír y saber entender más allá de las palabras.
- b) Salir de manera espontánea de su marco de referencia.

- c) Hacer preguntas para ayudar eventualmente al emisor a aclarar su pensamiento y responder a las necesidades del receptor.

A nivel de los obstáculos materiales : hay que tenerlos en cuenta y eliminarlos si es posible.

C) LA COMUNICACIÓN HACIA LOS SUBORDINADOS.

Al tratar con individuos de un nivel inferior en el sistema, la gerencia superior y media del departamento estará consciente de la posición subordinada de éstos, así como del hecho de que proporciona el principal eslabón del circuito en el cual él mismo opera y en donde se toman las decisiones; por su parte, ellos, si bien pueden estar conscientes de su posición subordinada, también estarán enterados de los circuitos en que operan.

La mayoría de las comunicaciones entre la gerencia y los empleados será en forma de comunicación escrita y comunicación frente a frente.

Comunicación escrita:

Es esencial que se fijen procedimientos para que el personal de la gerencia superior y media pueda comunicarse con efectividad con el personal subordinado.

Si bien los gerentes de todos los niveles hacen mucho uso del medio oral, la mayoría de su comunicación será mediante la palabra escrita.

Se emplean varios procedimientos, pero es común que las cartas, memorándums y boletines que han sido preparados y coordinados entre varios miembros del staff-

para ser distribuidos por toda la organización , sean sometidos a la aprobación o desaprobación de la gerencia.

Otros de los medios de comunicación escrita más usuales son los manuales, que son usados para llevar información de inmediato interés al empleado, como son servicios disponibles para éstos, disposición de compra de acciones y otros beneficios. Se describen generalmente en detalle. Una discusión autorizada y condensada de éstos, no sólo es valiosa para el empleado sino que la gerencia puede llegar a la familia de ellos, incrementando así su comprensión y apreciación para la organización.

Comunicación frente a frente:

Las organizaciones modernas requieren el uso extensivo de la comunicación frente a frente, lo mismo que de la comunicación por escrito.

La comunicación frente a frente no sólo es más rápida sino que permite que se registre una reacción inmediata haciendo que los participantes puedan indicar el alcance de su información y aplicar acciones alternativas.

Tal comunicación es esencial ya que varias mentes pueden contribuir mejor a la solución de problemas complejos; además dentro de la comunicación frente a frente los individuos pueden y esperan tener mayor participación en sesiones para solución de problemas importantes.

Los tipos más comunes de comunicación frente a frente son los que se efectúan entre superiores y subordinados en reuniones de comité y juntas.

El mayor éxito de la comunicación dentro de los comités depende en gran parte de la habilidad del presidente de los debates para manejarlos como de los miembros en la parte que les corresponda, y es necesario una cierta regularidad en sus reuniones. La junta por otra parte, generalmente, es una reunión infrecuente, invocada con el propósito de mantener informado al personal, solucionar problemas y para proporcionar un clima y un medio de participación.

Sin embargo es importante que se establezcan procedimientos por medio de los cuales un trabajador pueda comunicarse con la gerencia superior sobre asuntos de importancia para él. Pueden usarse métodos que facilitan la comunicación ascendente como son el buzón de preguntas y el programa de sugerencias.

Dentro del método de buzón de preguntas los empleados utilizan una forma especial que se envía directamente a la oficina de relaciones internas, la cual responde directamente al trabajador estimulando la participación; el programa de sugerencias es un tipo de comunicación ascendente que se emplea para que el subordinado participe en aspectos más importantes, las sugerencias pueden cubrir áreas tales como métodos y procedimientos de trabajo, diseño de equipo etc.

Concluyendo podemos destacar que la comunicación hacia los subordinados quizá sea la más importante dentro de la organización debido a su efecto sobre las actitudes y conducta del subordinado; es responsabilidad del superior dar a sus subordinados órdenes e instrucciones, proporcionarles retroalimentación sobre su desempeño, aconsejarlos sobre asuntos que les sean de interés, convirtiéndose en un oyente, y animando a sus subordinados, el superior obtendrá un mayor rendimiento del recurso humano.

CAPITULO III

Selección de personal

- A) Perfiles del puesto y del candidato
 - A.1 Información acerca de los solicitantes.

- B) Factores de importancia en el perfil del puesto.
 - B.1 El factor de valor añadido
 - B.2 El factor de frustración
 - B.3 El factor de rendimiento

- C) Técnicas o instrumentos comunmente utilizados para la selección y evaluación de personal.

CAPITULO III

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de trabajo para ofrecerles una posición en la organización. En algunos casos, los solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico y vacante, en el cual, puedan estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro, dedicando a un proceso continuo de reclutamiento y selección al departamento especializado, tanto para las vacantes presentes y futuras una organización estará en mejor posición para emplear al tipo de talento adecuado si cuenta con una cartera seleccionada.

Las organizaciones están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad dentro de ellas. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad.

Es probable también que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización. Es importante advertir que si un solicitante que no cubra los requisitos es contratado y se le permite permanecer en el puesto, es cada vez más difícil para la gerencia deshacerse de él mientras más tiempo permanezca en el puesto.

El programa de selección es típicamente, responsabilidad del departamento del personal. Por lo general, se establece una sección en los departamentos más grandes para llevar a cabo las muchas funciones que este programa pueda contener, es importante que el personal de selección comprenda los objetivos y las políticas de la organización y que estén orientados y motivados a usar los métodos más modernos de evaluación de los solicitantes.

Aunque tratar de predecir la conducta dentro del puesto de una persona es como intentar predecir la forma en que se quebrará una copa si la golpeamos con fuerza. Cada vez que un directivo de selección asigna una tarea a alguien, está automáticamente evaluando qué posibilidades de éxito tiene esta persona de realizar su tarea en forma adecuada.

O sea, que antes de buscar al hombre debe definirse claramente el puesto. Una de las razones por las que una persona fracasa es porque los que le contrataron no definieron claramente el puesto a cubrir, con un puesto mal definido no puede realizarse una buena selección.

No siempre es el método de selección el que falla sino la información básica sobre la que se construyó el método.

Lo primero que debe hacerse, no es decir necesitamos un hombre para el puesto, sino primero, contamos con un puesto que tiene las siguientes características, o, es necesario que las siguientes tareas se cumplan. Así, debemos analizar el puesto, y con qué características cuenta.

Es muy común evaluar la labor de un gerente - prestando atención a muchos factores más no así valorar los esfuerzos de este para lograr gente adecuada para ocupar los puestos importantes. O no prestar atención al que se ha rodeado de un conjunto de incompetentes. O no ha previsto la posibilidad de sucesión.

Un hombre que ha logrado varios éxitos para la empresa, pero cuando él la deja no hay nadie dentro de la estructura que pueda reemplazarle.

ha utilizado a la empresa para sus propios fines.

Esto muchas veces no es percibido y por el contrario le brinda a esta persona un halo de prestigio, pues se pensará que era tan bueno que nadie lo puede reemplazar.

Si por el contrario este hombre se hubiera preocupado por formar a sus colaboradores para que pudieran sucederlo, se caería en el error común de pensar que cualquiera puede hacer la tarea que él hizo. Esta actitud contrapuesta a la de equipo es una fuente de importantes pérdidas para la organización.

A) PERFILES DEL PUESTO Y DEL CANDIDATO .

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe.

La declaración de las políticas relacionadas con la selección ayuda a asegurar que esta función se desempeñará en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y las exigencias de la sociedad.

La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en una organización.

Para aumentar la posibilidad de contratar a la persona ideal, que pueda llevarse armoniosamente con un supervisor y con los miembros de su grupo de trabajo, el personal gerencial y la supervisión, se encargarán de la selección final, una vez que el departamento de personal ha determinado, mediante el análisis de la información que el solicitante cuenta con los requisitos básicos.

Por lo tanto antes de iniciar cualquier selección es necesario contar con una clara descripción del puesto y del candidato.

Un buen perfil del puesto, debe incluir los logros a corto y largo plazo, que se espera que inicie y lleve hasta su terminación el hombre que accede al puesto.

La declaración de las políticas relacionadas con la selección ayuda a asegurar que esta función se desempeñará en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y las exigencias de la sociedad.

La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en una organización.

Para aumentar la posibilidad de contratar a la persona ideal, que pueda llevarse armoniosamente con un supervisor y con los miembros de su grupo de trabajo, el personal gerencial y la supervisión, se encargarán de la selección final, una vez que el departamento de personal ha determinado, mediante el análisis de la información que el solicitante cuenta con los requisitos básicos.

Por lo tanto antes de iniciar cualquier selección es necesario contar con una clara descripción del puesto y del candidato.

Un buen perfil del puesto, debe incluir los logros a corto y largo plazo, que se espera que inicie y lleve hasta su terminación el hombre que accede al puesto.

Debe también identificar las dificultades y frustraciones que esta persona se encontrará durante su gestión y que deberá superar.

Deben delinear las responsabilidades, la autoridad conferida, sus vías de comunicación e información, criterios de evaluación de su tarea y su lugar en la organización.

Debe describir el puesto en sí desde dentro , explicar desde el nombre oficial y popular del puesto hasta los riesgos que el ejercicio de esta función trae aparejados para la organización.

El perfil del candidato, por otra parte es algo diferente y su elaboración es compleja. Ofrece como ventaja la posibilidad de realizar una evaluación objetiva y casi matemática de los candidatos. Se debe tener mucho cuidado en la elaboración del perfil del candidato ideal y no hacerse sin una información adecuada de este.

A.1 Información acerca de los solicitantes:

Básicamente, los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante ha hecho, puede hacer , y sobre lo que hará.

La confiabilidad se refiere al grado en el cual las entrevistas y otras herramientas de selección son consistentes con la información que los solicitantes proporcionan. A menos que un entrevistador juzgue que las capacidades de un solicitante son las mismas hoy que lo que consideró el mismo entrevistador ayer, su juicio no es de confianza.

De igual manera un exámen psicológico que arroje puntuaciones ampliamente distintas cuando se aplica a un individuo en el intervalo de varios días, es tan poco confiable como una balanza que proporcione una lectura distinta cada vez. Ambas mediciones no son confiables.

Además de contar con información confiable a lo capaz que un sujeto sea para un puesto, también es esencial tener información válida.

La validez es el grado en el cual la información pueda predecir el éxito o fracaso de un solicitante en determinado puesto. Para determinar el grado de validez se requiere que la información obtenida en las entrevistas y otros métodos de selección esté relacionada con el desempeño real de los empleados en el trabajo.

Lo que por lo común se designa como criterio, el cual puede estar constituido por las calificaciones otorgadas por el supervisor y otras medidas del éxito que sean apropiadas para el tipo de puesto en cuestión. La validez de cada uno de los métodos , así como de la información obtenida acerca de los candidatos tiene que ser determinada para que se conozca el grado de su contribución a la selección.

B) FACTORES DE IMPORTANCIA EN EL PERFIL DEL PUESTO.

Por lo general , los gerentes y supervisores están bien familiarizados con los requisitos del puesto relativos a destreza, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos; es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participan en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

En las grandes organizaciones puede ser posible especializar a los entrevistadores en una determinada clase de puestos y , en esta forma, saber más acerca de ellos.

Conforme los miembros del departamento de personal aprenden más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no solo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

Podemos mencionar también algunos factores importantes para incluir en un perfil del puesto:

- El factor de valor añadido del puesto.
- El factor de frustración.
- El factor de criterios de rendimiento.

B.1 El factor de valor añadido.

Las primeras impresiones de un directivo con respecto al puesto a ser cubierto, están, generalmente muy distorsionadas por el efecto de la historia de ese puesto.

Por ejemplo, José se hace cargo de un puesto que quedó vacante cuando Antonio se retiró.

Pero parece que José no rinde igual que el bueno de Antonio. Es necesario revisar bien el problema, pues las calificaciones de José son tanto o más buenas que las de Antonio. Además, parece que estuviera cumpliendo con sus funciones de la misma forma que lo hiciera Antonio y, sin embargo el trabajo no camina.

Preocupada la dirección, decide investigar. Así llegan a la conclusión de que el bueno de Antonio no hacía absolutamente nada, o sea, que en los últimos siete años, no había logrado nada; pero dado que llevaba tanto tiempo en el cargo, parecía que cumplía funciones muy importantes.

José, por su parte, como era nuevo en el puesto, estaba sometido a una vigilancia más estricta y existía con respecto a él un nivel de expectativa realmente alto.

Pero su trabajo se veía muy complicado por la actuación anterior de Antonio. Cada vez que José hacía algo, se le criticaba, dado que Antonio nunca lo había hecho; Antonio había hecho en realidad muy pocas cosas. Como consecuencia de esto su reemplazo, significa crear un puesto prácticamente nuevo.

En resumen : cuando se analiza el resultado de la actuación de una persona, así como de cuando se está tratando de contratar a alguien y se describe el puesto, es fundamental, tratar de olvidar al antiguo ocupante de ese puesto, dejar al lado las expectativas que esa persona había creado y volver a las fuentes , o sea, a la primitiva descripción del puesto o , aprovechar la oportunidad para cambiarlo o reestructurarlo y plantear las expectativas en términos de resultados que se esperan obtener.

B.2 El factor de frustración.

Es importante poder evaluar las frustraciones que el hombre elegido para el puesto deberá sufrir.

Sabemos muy bien que todas las actividades traen aparejadas una serie de frustraciones. El hombre seleccionado tiene que ser capaz de enfrentar esas frustraciones y actuar efectivamente.

Algunas de esas frustraciones son fáciles de reconocer. Por ejemplo muy pocas veces hay dinero suficiente como para poner en marcha todos los proyectos deseados . Este posiblemente sea el elemento más común creador de frustraciones.

Sin embargo no es el caso que excuse el fracaso en la tarea.

Otras frustraciones similares se relacionan con la falta de gente para realizar ciertas tareas. Con el problema de tener que soportar a los antiguos empleados que a pesar de no poder adaptarse o presentar un nivel de productividad bajo, permanecerán en la empresa hasta que se jubilen. Debe saberse con claridad como reacciona nuestro candidato frente a la frustración.

B.3 El factor de rendimiento.

En cierta forma este factor es la suma del de valor añadido y la responsabilidad.

Siempre debe esperarse que una persona en un puesto agregue algo a la producción de la empresa que no hubiera sido agregado si en su lugar hubiera otra persona.

Quando esta expectativa no se cumple, algo falla, y puede además no ser detectada por mucho tiempo. No es extraño ver que alguien se retira de la empresa y nadie lo reemplaza. ¿Cuántas veces cuando alguien cae enfermo por un prolongado período de tiempo se encuentra que el trabajo no se retarda, a veces hasta se acelera?

El propósito de este factor de rendimiento es reducir este riesgo. Hacer notar tanto a la dirección como a los candidatos que el rendimiento es medible.

C) TECNICAS O INSTRUMENTOS COMUNMENTE UTILIZADOS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACION DE PERSONAL.

El proceso de selección es esencialmente de predicción, de estimar cuál de los diversos candidatos es el más apto para desempeñar el empleo de que se trata, o sea, quienes tienen las mejores probabilidades de éxito.

Para poder hacer tales predicciones, es necesario disponer de información lo más completa posible de los candidatos.

Las técnicas o instrumentos que se utilizan para obtener la información relativa a los candidatos son los formularios de solicitud, las entrevistas, los exámenes físicos, y las pruebas formales o tests.

Cada uno de estos instrumentos tiene sus ventajas y sus desventajas y cada uno se puede usar con diversos grados de precisión científica.

Por ejemplo una organización puede utilizar pruebas normales sin preocuparse mucho por su aplicación a las necesidades del empleo que se va llenar, y utilizar los resultados de tales pruebas únicamente como medio de descartar a los no aptos, o puede adoptar el costoso proceso de desarrollar pruebas específicamente válidas en términos de los empleos de que se trata y luego basar sus decisiones casi totalmente en esos resultados.

De igual modo los exámenes físicos pueden ser superficiales o muy detallados; en los formularios de solicitud se pueden pedir únicamente datos esenciales o ser inventarios biográficos de muchas páginas.

Aún las mejores medidas son insuficientes. La razón principal para utilizarlas es que se espera que agreguen información útil al proceso decisorio.

Formulario de solicitud:

El formulario de solicitud es el medio tradicional de registrar información biográfica, como edad, estado civil, grado de educación y adiestramiento; experiencia previa de trabajo incluyendo la naturaleza de los deberes, sueldos, tiempo de permanencia en el empleo y ra-

-zones para haberlo dejado; datos personales como afiliación a asociaciones, antecedentes penales, deudas pendientes, propiedad de su casa, actividades de su tiempo libre e historial de salud. Aun cuando los solicitantes puedan decir mentiras al dar esta información, la mayor parte de ella se puede verificar por medios independientes. Además de los temas puramente objetivos, se pueden hacer también preguntas sobre las metas e intereses del solicitante, con lo cual el formulario de solicitud se convierte en algo así como una prueba de personalidad.

Los formularios de solicitud se emplean para distintos fines. Revelan la capacidad del candidato para escribir, para organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara y concisa, de modo que sirven como especie de prueba de inteligencia o de educación. Además la solicitud indica si la educación y experiencia ocupacional ha seguido una pauta lógica.

En los formularios de solicitud pueden pedirse referencias, pero estas tienen un valor muy relativo, pues la mayoría de las personas a quienes se nombra darán referencias muy favorables siempre.

Las entrevistas:

Casi universalmente se utiliza la entrevista como medio de selección, ya que permite a la persona que tiene la responsabilidad de contratar, observar al individuo en su totalidad y juzgar de su comportamiento directamente.

La entrevista efectiva es una comunicación bilateral, permite al entrevistador enterarse de antecedentes, intereses y valores del candidato, y a este último la oportunidad de hacer preguntas acerca de la organización y del empleo.

En condiciones ideales, la entrevista da una muestra válida del comportamiento del solicitante; aun cuando éste esté preparado y se cide de no dar sino la imagen más favorable, el entrevistador experimentado lo puede sondear mejor que con un formulario de solicitud.

Es importante que el entrevistador sea imparcial para obtener el mayor beneficio de la entrevista; ya que muchos de ellos tienden a dar una calificación más alta a los entrevistados que coinciden personalmente con ellos que a los que son diferentes. También demasiados entrevistadores buscan principalmente información negativa más que pruebas positivas de potencial para el cargo.

Las entrevistas de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los enfoques que se usan para obtener información, difieren entre sí en varias formas con respecto a la cantidad de control que ejerce el entrevistador al aplicar alguna técnica en particular.

Los tipos de entrevista más utilizados son:
Entrevista no dirigida:

En este tipo de entrevista, el solicitante recibe libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma, mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos generales, tales como " diga algo de su último empleo". Esto puede ser valioso para obtener información de actitudes o sentimientos que pudieran quedar ocultos en un interrogatorio más rápido y concreto.

Entrevista profunda:

La entrevista profunda va más allá de la anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran áreas importantes de la vida del solicitante y que estén relacionadas con el empleo. Como son las de educación, relaciones sociales, trabajo y personalidad, que deberán ser contestadas por el solicitante.

Estas preguntas animan al solicitante a contestar cada pregunta con la profundidad suficiente que permite que el entrevistador obtenga información suficiente para su evaluación. El modelo de entrevista profunda debe proporcionar una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la valoración de las áreas principales cubiertas por la entrevista.

Entrevista estandarizada :

Es el tipo de entrevista más estructurada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en forma preparada de antemano.

Se proporciona una forma estandar a todos los solicitantes y una guía al entrevistador para ayudarlo a interpretar las inconsistencias de las respuestas. La información después es asentada en una hoja de resumen que se llena a base de la información obtenida en la entrevista, y se califica al candidato.

Los estudios hechos en las organizaciones que emplean la entrevista estandarizada muestran que es un método que produce resultados que van de moderados a altamente válidos.

Métodos especiales de entrevista :

La mayoría de las entrevistas de empleos seguirán uno de los métodos que han sido descritos.

Sin embargo, existen otros que son utilizados para propósitos especiales como es la entrevista de grupo, la entrevista de sínodo y la entrevista de presión.

La entrevista de grupo es un método popular en la selección de aspirantes a ejecutivos.

Cuando se usa esta entrevista, se reúne a una media docena de solicitantes en una discusión en grupo. Sentados detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos en tanto se desarrolla la discusión en mesa redonda.

La entrevista de sínodo es comunmente utilizada en agencias gubernamentales, y servicios militares, incluye un cuerpo de entrevistadores que interrogan y evalúan a un solo candidato.

Entrevista de presión. Comprende una rápida ráfaga de preguntas por varios entrevistadores colocando al candidato bajo una tensión considerable; aunque proporciona datos importantes sobre el temperamento y carácter del candidato faltan datos que den validez a este tipo de entrevista.

Exámenes físicos :

Hay muchos oficios que exigen gran vigor, fuerza y tolerancia de condiciones desagradables de trabajo. Un examen físico revela si el candidato posee o no posee estas cualidades; y además , la responsabilidad que la compañía tiene, tanto legal como ética , por la salud y seguridad del empleado , estimula el empleo de los exámenes físicos.

Los costos de seguro de salud aumentan cuando se contrata empleados que no gozan de élla.

Un examen físico completo suministra también un valioso registro en caso de accidente.

Pruebas formales :

Las pruebas formales se desarrollan tratando de encontrar medios más objetivos de medir las cualidades de los candidatos a empleo, una de las principales ventajas es que pueden descubrir cualidades y talentos que no revelan las entrevistas. Con estas pruebas se desea eliminar la posibilidad de que las decisiones sobre la selección obedezcan al prejuicio del entrevistador más que a la habilidad potencial del candidato.

Las pruebas formales más utilizadas por su objetividad son las siguientes:

Pruebas de rendimiento :

Consiste en dar al candidato una muestra del trabajo que debe hacer, y pedirle que demuestre su habilidad para ejecutarlo. Por ejemplo, a la que aspira a mecanógrafa se le pone a escribir a máquina y luego se calcula su rapidez y conocimientos.

Sin embargo este tipo de pruebas tiene la desventaja de no poder medir destrezas menos obvias como son las de un gerente de planta o un representante de ventas por ejemplo. Tampoco sirven para trabajadores sin experiencia.

Pruebas de inteligencia :

Son utilizadas basandose en el supuesto de que personas inteligentes y despiertas pueden aprender con rapidez cualquier oficio.

Los psicólogos no están todos de acuerdo en recomendar este tipo de pruebas, ni hay tampoco un acuerdo general sobre el concepto mismo de inteligencia.

Pruebas de aptitud :

Una prueba de inteligencia viene a ser una especie de prueba de aptitud que mide la capacidad total de aprender del candidato.

Sin embargo , los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud mucho más especializadas , con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos. Por ejemplo, a algunas personas les cuesta mucho trabajo aprender oficios ,ue requieran cálculos cuantitativos o la capacidad de visualizar objetos sólidos en el espacio.

Pruebas de interés :

Estas miden los intereses del solicitante; por ejemplo, si prefiere trabajar al aire libre o bajo techo , con otras personas o con cosas. Aun cuando suelen usarse para orientación vocacional las pruebas de interés se usan también en las empresas para determinar la idoneidad del individuo para oficios específicos.

Pruebas de personalidad :

Estas se parecen mucho a las de interés . Por ejemplo, para ninguna de ellas hay un conjunto de respuestas correctas. Sin embargo , las pruebas de interés tienen más que ver con los empleos que -

- le gusten o no les gusten a una persona, mientras que las de personalidad se encaminan a determinar como se comportará el candidato en situaciones de tensión interpersonal.

CAPITULO IVLa motivación

- A) Las motivaciones y los incentivos
- B) Política motivacional
- C) Teorías motivacionales
 - C.1 Abraham Maslow
 - C.2 Frederick Herzberg y la teoría de los factores higiénicos y los factores motivantes.
 - C.3 Chris Argyris
 - C.4 David McClelland
- D) Diferencia entre métodos motivacionales y autocráticos.

CAPITULO IV

LA MOTIVACIÓN

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose principalmente entre ellos el hombre, por tanto funcionarán de acuerdo a su esfuerzo, en otras palabras con el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana, esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Resulta un poco problemático el definir lo que la motivación significa; la palabra motivación es algo similar a lo que se pone en movimiento, es decir lo que impulsa la acción. Por lo tanto la motivación inicia un tipo de conducta, la mantiene y dirige hacia algunas metas.

Así podemos citar las siguientes definiciones de motivación:

Robert Dubin dice : " son los mecanismos internos de una persona que sostiene su actividad continuada como ser humano. " *

Chruden/Sherman nos dice : " se define como el estado o condición que induce a hacer algo, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos que se hallan fuera de él. " *

Estas definiciones o conceptos de motivación deben aplicarse en las empresas, de ahí su importancia para las mismas. Todas las investigaciones actuales no se limitan a buscar una serie de circunstancias materiales de trabajo, sino que también pueden estar encaminadas a entender al propio trabajador e investigar sus necesidades, sus deseos, sus motivos, que le hacen seguir determinados tipos de conducta; podríamos decir que pueden considerarse como síntomas de adelanto notable, el reconocimiento de las complejas relaciones que existen entre la labor del trabajador y las muchas otras fases de su vida.

* Robert Dubin, Las relaciones humanas en la administración . Ed. C.E.C.S.A. 1980 Pag. 109.

* Herbert Chruden / Arthur Sherman / .Administración de personal .Ed. C.E.C.S.A. 1985 Pag. 263.

Sus actividades personales influyen en la realización de su trabajo así como de este influye tanto su vida personal como social.

A) LAS MOTIVACIONES Y LOS INCENTIVOS

Si bien es cierto que el factor intelectual, mediante representaciones y percepciones, nos aporta el conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, nos da el conocimiento de nuestra vida interior con nuestras apetencias y deseos. Estos dos elementos son los que dan lugar a las motivaciones.

El factor intelectual es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional y es la emotividad quien va a decidir de forma positiva o negativa la acción en función de su intensidad.

Podríamos aquí diferenciar entre incentivos y motivos.

Los incentivos son los estímulos objetivos, materiales salarios, ambiente laboral, todo aquello que contribuye a hacer más agradable y menos pesado el trabajo. Provocan efectos positivos y por ello aumentan el rendimiento, un incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.

Las motivaciones dependen de factores internos del sujeto: aptitudes, aspiraciones, ideas, educación, ambiciones. De su actividad ante la vida y sus semejantes.

Se emplea el término MOTIVO para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción.

Cuando un obrero no quiere hacer algo, debe haber razones que lo motiven a esta actitud. Es posible que no pueda en sentido físico, que no sea capaz (en cuanto a sus aptitudes), que no sepa, que le tenga antipatía al jefe, o que obedezca a sentimientos hostiles hacia la empresa, etc.

Varias causas simultáneamente pueden crear una actitud negativa hacia el trabajo.

En los conflictos laborales tan frecuentes en los que se enfrentan la parte económica y la laboral como fuerzas antagónicas, deben investigarse cuáles son las motivaciones conflictivas, que no siempre son de orden económico.

Lo ideal es que además este tipo de estudio lo realice una entidad neutral o profesional, que no despierte suspicacias.

Es necesario averiguar cual o cuales son los motivos. Debemos recordar la complejidad del hombre, su continuo dinamismo externo y primordialmente interno.

¿Qué impulsos le mueven a la acción y si son innatos o fueron adquiridos.

En general estos impulsos obedecen a una serie de necesidades básicas , primarias, de orden puramente biológico. Es necesario satisfacerlas para que el hombre pueda vivir; son las que derivan de la autoconservación y la conservación de la especie: hambre, sed, eliminación , respiración, sueño, sexualidad. Hay autores que añaden la curiosidad.

Otras necesidades son secundarias, por ser fruto del ambiente y la época.

Estas necesidades psicológicas no llegan hasta que no están satisfechas las primarias y tienen su desarrollo sobre todo debido a procesos de aprendizaje. Podemos mencionar la necesidad de seguridad , de amor y de reconocimiento como más importantes.

Como vemos , el criterio sobre cuáles son las necesidades, es muy difícil de establecer; digamos que esta relacionado con la ambición y manera de ser del individuo, pero en mayor parte quizás aún, influenciado por la sociedad.

El hombre primitivo para satisfacer sus necesidades inventa herramientas , descubre el fuego, pero después no puede prescindir de ellos ya que le sirven para satisfacer nuevas necesidades. Por eso el individuo o la sociedad que alcanzó un nivel de vida , considera

como pérdida, la vuelta a un nivel inferior. De ahí que no por ser creadas las necesidades, dejan de tener la misma fuerza y vigencia que las más elementales o primarias, y gracias a eso se progresa.

Aunque realmente es muy difícil elaborar una lista de necesidades que el hombre ha de satisfacer en el trabajo, las más importantes son : actividad, juego constructiva, curiosidad, autoestimación, propiedad combatividad, gregarismo, obediencia, satisfacción estética, interés privado, utilidad pública y sentimiento de deber social.

También se encuentran relacionados en forma directa, cuya tensión condiciona la actividad del obrero y que se oponen a la satisfacción en el trabajo: el trabajo parcelario, el trabajo repetido, la repetición de los movimientos, la restricción de la iniciativa, la disminución de la atención, la fatiga, la monotonía del ritmo, la mala organización del taller, los obstáculos de orden social del interior de la empresa, el sistema de salarios injustos, la jerarquía autocrática de la empresa, el sentimiento de pertenecer a una clase inferior, la inseguridad de la existencia, la poca estimación por el trabajo manual.

Para investigar las actitudes y sus motivos, se han hecho cuestionarios del tipo del que adjuntamos.

Sin embargo parece ser que estos cuestionarios tienen como objeción seria, la inexactitud posible, debido a la falta de sinceridad por parte de los encuestados.

A pesar de ello, las ventajas superan a los inconvenientes, pudiendo mencionar tres importantes :

a) son un medio de descubrir desde un principio , las fuentes específicas de irritación entre los empleados y que a veces se pueden corregir con facilidad.

b) La simple posibilidad de poder expresarse en cuanto a opiniones y resentimientos, sirve de auténtica válvula de escape y desahogo, c) los criterios y opiniones que se nos revelan a través de las contestaciones pueden ser útiles para plantear la organización las modificaciones de ésta, el adiestramiento de mandos.

En la actualidad más que los cuestionarios, las reuniones de grupo. Parece que al abordar material inestructurado, los contenidos inconscientes afloran lógicamente mejor y nos ponen sobre la pista de contenidos profundos.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO

1. ¿ Le gusta a usted su trabajo actual?

- A. No me gusta
- B. Preferiría alguna otra cosa
- C. Me gusta mucho.

2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

- A. Extremadamente calurosa; fría ; airada; polvorienta.
- B. La mayor parte del tiempo , excelente.

3. La mayoría de los compañeros en mi departamento son:

- A. Indiferentes hacia mí
- B. Cooperativos
- C. Muy amistosos

4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

- A. Siempre injusto
- B. A veces justo , a veces no
- C. Justo en todas las ocasiones.

B) POLITICA MOTIVACIONAL

Idealmente el mando que el hombre recibe en el trabajo, debería servirle para madurar emocionalmente e irse realizando mejor a sí mismo a través de su actividad.

A medida que pasa el tiempo, no sólo debería necesitar menos ayuda inmediata, sino aprender también nuevos conocimientos y ser capaz de proporcionar nuevas ideas. En resumen el mando debe tender a hacerse cada vez menos necesario, contribuyendo a que la gente tenga más seguridad en sí misma y sea más productiva y más creativa.

No siempre la culpa de la falta de resultados es del jefe, pues hay individuos que no desean madurar. Tienen miedo a ser plenamente adultos y responsables. Podríamos decir que cuando nos encontramos en un caso de este tipo más valdrá tratar de que un profesional nos emita un diagnóstico adecuado a los transtornos que originan dicho comportamiento.

Para los que son capaces de madurar debemos recordar que no a todo el mundo le va bien el mismo tipo de mando. Por lo tanto podríamos decir que la tarea fundamental del jefe consiste en ver cómo es cada uno de sus subordinados y apreciar qué tipo de trato es el idóneo para él. La gente es diferente en el deseo de recompensas y reacciona también de forma diferente ante las mismas formas de trato.

Uno de los mejores instrumentos que el jefe posee es su propio ejemplo ya que las actitudes se contagian.

No se trata solamente de una imitación, sino de una auténtica transferencia de sentimientos sobre la importancia del trabajo.

Otra buena táctica es la de poner en juego las posibilidades del subordinado haciéndole que se supere a sí mismo y vea que es capaz.

Hay que tener cuidado también de no prolongar las situaciones de dependencia ya que la gente se encuentra cómoda en una posición indefinidamente infantil. La cantidad de apoyo moral que se debe otorgar al subordinado no debe ser mayor de la que necesite.

El supervisor realista debe esperar ser odiado, envidiado, compadecido, traicionado y mal entendido.

Es el blanco natural de todos los problemas que sus hombres llevan al trabajo, de venganzas que pueden datar de la infancia, de quejas ante decisiones que él no ha tomado, y del disgusto de sus superiores cuyas ideas mantiene. Idealmente debiera aceptar esta inevitable impopularidad todo lo filosóficamente que pueda :es el precio de la jefatura y , si merece la pena debe aceptarlo. No debe pedir excusas del papel que interpreta siendo demasiado blando, ni tampoco

defenderlo siendo demasiado duro. Debe estar preparado para ayudar a sus subordinados a madurar y a mejorar su trabajo, si es preciso a pesar de ellos mismos y sin su opinión. Y sobre todo, ya que seguramente nunca alcance todas estas finalidades, debe estar preparado para perdonarse sus propios fracasos. (aunque este párrafo parece ya más dirigido a mandos intermedios, tiene vigencia en gran parte a cualquier nivel) .

C) TEORIAS MOTIVACIONALES

ABRAHAM MASLOW
 FREDERICK HERZBERG
 CHRIS ARGYRIS
 DAVID McCLELLAND

C.I ABRAHAM MASLOW.

La contribución de Maslow al tema de la motivación, más específicamente a las necesidades motivantes es única.

Su teoría sobre la motivación se basa en una jerarquía de necesidades que se ordenan según una escala de potencia de la necesidad en forma de pirámide. Las más fuertes o apremiantes se encuentran en la base de la pirámide.

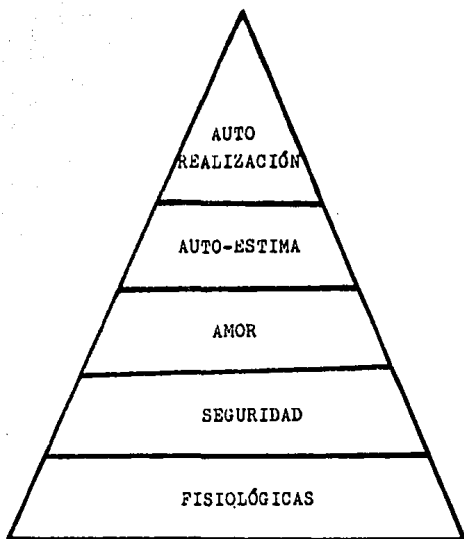
En la medida que se satisfacen las necesidades más potentes de los niveles jerárquicos más bajos (aunque sea de forma temporánea) produce automáticamente una conducta de necesidad de satisfacción del escalón siguiente. En la base de la pirámide encontramos las necesidades básicas fisiológicas o necesidades de supervivencia, como comida, sueño, aire, resguardo de la intemperie , etc.

El deseo (no la necesidad) de satisfacer estas necesidades es una de las formas más obvias en que se-

puede motivar una conducta.

Generalmente en el mundo empresarial estas necesidades se dan por satisfechas. Sin embargo Maslow nos recuerda que tienen tremenda potencialidad. Si se presenta una dificultad en esta área el sujeto es capaz de conductas muy extremas. Así por ejemplo nunca nos planteamos nuestra necesidad de aire, pero si nos estuviéramos asfixiando por cualquier causa nuestra principal preocupación sería el lograr respirar dejando de lado cualquier otro problema que pudiera estar presente. El único hecho que motivaría nuestra conducta en ese momento, sería nuestra necesidad de respirar.

Pero suponiendo que las necesidades fisiológicas básicas están satisfechas, y afortunadamente en nuestro medio generalmente ese es el caso, se presenta el segundo nivel de necesidades que Maslow denomina: "necesidades de seguridad". Esta necesidad tiene dos dimensiones, una es de seguridad corporal, esto es el no correr riesgos físicos y la otra es la seguridad psicológica que implica permanecer en un ambiente conocido donde no sucedan cosas sorprendentes y extrañas. Los individuos que necesitan satisfacer esta necesidad verifican conductas de reaseguramiento y tienden a mantener el status, siempre que éste dé seguridad al individuo.



pirámide motivacional de
Maslow

Una vez satisfechas estas necesidades de seguridad el próximo nivel que se hace relevante es el de las necesidades sociales. Este nivel incluye la necesidad de amor, afecto y pertenencia. Esta también es una fuerza poderosa, la necesidad de pertenencia, de poder identificarse con ciertos grupos, es fundamental para la mayoría de la gente.

La gente que necesita satisfacer estas necesidades se comportará de forma socialmente aceptable para otras personas y grupos.

El próximo nivel es el denominado de estima. Esta también es una necesidad bidimensional. Una parte es la necesidad de autoestima o sea la posibilidad de un individuo de aceptarse a sí mismo y de estar satisfecho de situaciones con otras personas.

La otra dimensión se refiere a la necesidad de reconocimiento y estima por parte de los que nos rodean. Esta necesidad se refiere a que nuestra competencia sea aceptada y reconocida por los demás.

Y finalmente Maslow plantea la necesidad más alta en la pirámide, que es la autorrealización, o sea poder ser todo lo que uno es capaz de ser. Llegar a desarrollar nuestro máximo potencial en la forma que más nos guste. Si bien en este caso la necesidad

puede ser la misma para diferentes individuos, la forma de satisfacerla varía en gran medida de individuo a individuo.

Esta necesidad se diferencia de las otras en dos aspectos : primero es la única necesidad que no puede ser satisfecha en forma externa. Por supuesto que el ambiente en donde esta necesidad se puede satisfacer es externo, pero el sentimiento de haber llegado a una realización personal es puramente interno, es un sentimiento que sólo el individuo interesado puede experimentar. Difiere también de las demás en el sentido de ser la única que esta íntimamente ligada con la maduración del individuo, de su crecimiento como persona.

Maslow también considera otras dos necesidades que sin embargo no sitúa en un orden en la pirámide, estas son :

La necesidad estética, la necesidad de orden, de belleza, simetría y sistema en nuestra vida.

Si bien no le asigna una prioridad determinada la considera como muy importante en la motivación de la conducta humana. La otra necesidad importante es la que Maslow denomina la necesidad cognitiva.

Esta se refiere a la necesidad de conocer y comprender, en su expresión más elemental sería la curiosidad humana por comprender el mundo que nos rodea.

Según este autor, este grupo de necesidades forman la estructura básica de las motivaciones humanas.

Las considera "instintoides" pero no instintos. Maslow no acepta los instintos, lo más que se acerca a estos es cuando considera que el hombre tiene una tendencia ~~incente~~ a crecer y desarrollarse, a subir en la jerarquía de necesidades y llegar a su autorealización, esto es : ser todo lo que es capaz.

El hecho de que cierta gente no tienda a lograr estos valores es para Maslow consecuencia de fuerzas inhibitorias y restrictivas, pero, afirma, ser humano el querer crecer.

Este es un concepto fundamental en su teoría sobre la motivación.

El hombre, por propia naturaleza quiere crecer, madurar, realizarse y este deseo es natural y no necesita ser enseñado.

Según Maslow si se deja totalmente libre a una persona, esta tenderá a realizar conductas que resulten en su desarrollo y maduración como persona.

Resumiendo podemos decir que según Maslow las necesidades humanas guardan una relación de jerarquía

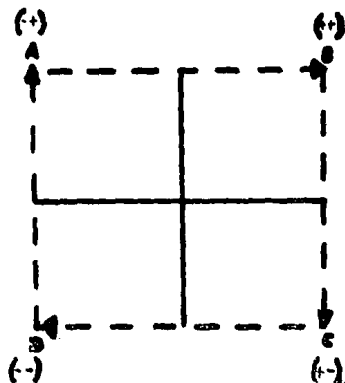
y deben satisfacerse las más básicas para poder tener acceso a las siguientes.

C.2 FREDERICK HERZBERG Y LA TEORIA DE LOS FACTORES HIGIENICOS Y LOS FACTORES MOTIVANTES.

Herzberg plantea dos tipos de necesidades, las higiénicas, o mejor dicho el mantenimiento de situaciones higiénicas. Las llama higiénicas por ser principalmente preventivas.

Estas situaciones higiénicas, deben ser continuamente cuidadas y mantenidas pues tienen la particularidad de volver rápidamente a cero en el momento en que han dejado de ser satisfechas. Una persona siente hambre y come, volverá a sentir hambre más tarde, no existe ninguna comida que permanezca siempre.

ESQUEMA DE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS



Se parte del estado A (-+) " lo quiero y no lo tengo " se pasa al estado B (++) " lo quiero y lo tengo " para luego caer en el C (+-) "lo tengo y no lo quiero " y luego al D (-) "ni lo tengo ni lo quiero " y finalmente el ciclo vuelve a comenzar en el punto A.

En el caso de las necesidades fisiológicas esto siempre se cumple.

Entre las necesidades higiénicas se incluyen elementos tales como las condiciones físicas de trabajo, políticas de supervisión, el clima de las relaciones entre trabajadores y dirección, sueldos y beneficios. Todas estas cosas son importantes para las personas pero no son realmente motivantes en el sentido de permitir que la gente se desarrolle y madure. Estas necesidades, si están satisfechas no hacen necesariamente feliz a la gente.

Pero son importantísimas en la medida que forman parte de todo el proceso de motivación y deben ser satisfechas pues su influencia sobre la conducta es enorme.

El otro conjunto de factores motivantes que reconoce Herzberg es el que denomina motivantes pues ya no son elementos previos sino realmente los motivadores de conducta, dentro de estos factores incluye la necesidad de crecimiento y desarrollo como persona de logro, y de reconocimiento, y el desarrollo de sus capacidades.

Se parte del estado A (-+) " lo quiero y no lo tengo " se pasa al estado B (++) " lo quiero y lo tengo " para luego caer en el C (+-) "lo tengo y no lo quiero " y luego al D (--) "ni lo tengo ni lo quiero " y finalmente el ciclo vuelve a comenzar en el punto A.

En el caso de las necesidades fisiológicas esto siempre se cumple.

Entre las necesidades higiénicas se incluyen elementos tales como las condiciones físicas de trabajo, políticas de supervisión, el clima de las relaciones entre trabajadores y dirección, sueldos y beneficios. Todas estas cosas son importantes para las personas pero no son realmente motivantes en el sentido de permitir que la gente se desarrolle y madure. Estas necesidades, si están satisfechas no hacen necesariamente felis a la gente.

Pero son importantísimas en la medida que forman parte de todo el proceso de motivación y deben ser satisfechas pues su influencia sobre la conducta es enorme.

El otro conjunto de factores motivantes que reconoce Hersberg es el que denomina motivantes pues ya no son elementos previos sino realmente los motivadores de conducta, dentro de estos factores incluye la necesidad de crecimiento y desarrollo como persona de logro, y de reconocimiento, y el desarrollo de sus capacidades.

Pero el esquema de Herzberg no solo presenta una novedad teórica como la inclusión de los valores higiénicos, sino que nos ofrece una posibilidad de aplicación.

Herzberg dice que no es a través de la mejora de las condiciones de trabajo como se logrará realmente motivar a la gente.

Está en total desacuerdo con los tradicionales métodos de instalar un generador dentro del empleado mediante imposiciones, estos métodos han probado ser, repetidamente, fracasos.

Nos informa , que la única manera de motivar a un empleado es confiarle un trabajo que valga la pena y en el que pueda ejercer responsabilidades.

El sistema de la fuerza ó agregión

Si usted quiere una forma rápida para que la gente le haga caso en primer lugar es pedirselo, pero.... y si no me hace caso.....?

Observa Herzberg, aparece el ejecutivo de la acción directa exigiendo "obliguenlo por la fuerza " para tal tipo de ejecutivo la forma más segura y directa de lograr que alguien haga algo es darle un golpe,

Existen diferentes maneras para forzar al trabajador por medio de la agresión, pero todas ellas negativas.

Agresión tipo físico negativo: esto se refiere a la aplicación directa del concepto o sea por golpes. Método de poca popularidad en la actualidad pero que tenía sus adeptos en el pasado. Apesar de ser un método tradicional presenta grandes inconvenientes:

1) es poco elegante 2) es contraria a la imagen benevola que pretenden transmitir las empresas. 3) dado que es un ataque muy directo tiende a producir mecanismos reflejos de respuesta pudiendo terminar empleado y directivo a golpes.

Existe.. otra forma de fuerza de tipo negativo.

Agresión tipo psicológico negativo: los psicólogos han descubierto frases tales como " me serruchó el piso "" el jefe siempre está buscando perros".

Estas expresiones son un síntoma de un YO herido como resultado de la constante aplicación de fuerza psicológica de tipo negativa.

Al respecto Herzberg nos dice, la crueldad no es visible, la posibilidad de respuesta física se ve muy reducida, aquellos que lo ejecutan experimentan una cierta satisfacción de sus egos, se sienten superiores.

Y finalmente si el empleado se queja siempre se le puede acusar de ser un paranoico, puesto que no existe evidencia real y tangible del ataque.

En resumen lo que Herzberg quiere decirnos es que la agresión de tipo psicológico negativo es una forma de agredir por medios pacíficos. Pero no mejor que la agresión tipo físico negativo.

Pero es importante preguntarnos, ¿hemos motivado? la respuesta obviamente es NO; el único que permanece motivado es aquel que quiere que el otro haga algo, si el otro lo hace no es porque esté motivado sino porque se le ha puesto en movimiento a fuerza.

Ante el fracaso de la fuerza de tipo negativo debemos analizar si es conveniente la fuerza de tipo positivo:

Herzberg pregunta. ¿estoy motivando cuando digo: haz esto por mi o por la compañía y en cambio te daré una recompensa, un incentivo, un ascenso?

La opinión abrumadora es "si, eso es motivación". Herzberg no está de acuerdo y lo explica de la siguiente forma: yo tengo un perro de un año, cuando era un cachorro y quería que se moviese le pegaba y el perrito se movía. Ahora, que ya está entrenado, cuando quiero que se mueva le enseño una galleta. En este caso ¿Quién está motivado? el perro o yo ?

El perro quiere la galleta, pero soy yo quien quiere que se mueva.

Nuevamente soy yo quién está motivando y el perro se mueve. En este caso se tirado del perro en vez de empujarle, la industria cuenta con infinidad de sustitutos para las galletas de perro.

Sin embargo es difícil convencer a los ejecutivos que la fuerza de tipo positivo no es motivación. Comprenden fácilmente que el negativo no lo sea, pero que el positivo no sea motivación no aparece tan claro.

La fuerza negativa es visto como una violación mientras que la fuerza de tipo positivo es seducción. Sin embargo esta es aún peor que la primera ya que supone la participación activa del perjudicado y la organización no necesita dar el golpe ya que es uno mismo quién se lo da.

Sólomente cuando logremos que la persona tenga dentro de sí el generador que lo haga trabajar con más ahinco abremos logrado motivar.

Teorías de dirección de personal: Herzberg nos explica que la dirección de personal prevalecen tres teorías 1) teoría de la organización 2) teoría de la ingeniería industrial 3) teoría de la ciencia del comportamiento social.

Desde el punto de vista de la teoría de la organización se consideran las necesidades humanas como tan variadas o irracionales y adaptables a situaciones específicas que la función principal de la dirección consiste en ser eminentemente práctico y adaptarse a las situaciones.

El razonamiento es que, si las tareas se organizan bien, el resultado es una estructura eficiente y que como consecuencia esto creará una buena actitud frente al trabajo.

Desde el punto de vista del ingeniero industrial se supone que el hombre se orienta mecánicamente y su motivación básica es económica. La eficiencia estaría dada por un eficiente diseño del sistema de trabajo. Se plantea como tarea de la dirección de personal el diseño de un buen sistema de incentivos y de organización del trabajo, de tal forma que la máquina humana funcione en las mejores condiciones posibles.

Y finalmente desde el punto de vista del científico social. Las actitudes individuales y la atmósfera de la organización. O sea se parte del supuesto que buenas actitudes con respecto a la tarea creará un trabajo y una estructura adecuada en la organización.

Sobre estos temas se ha discutido mucho, las dos primeras posiciones han probado en cierta forma su eficacia.

Nuestro punto de interés en este momento es el enfoque desde el punto de vista de las ciencias de la conducta. La pregunta importante en este sentido sería ?Cuál de los problemas humanos tiene un costo tal que finalmente produce un gasto mayor en la organización: Rotación....Huelgas Ausentismo. ...Errores.... No cumplimiento de normas de seguridadrestricción de la producción...aumento de salarios...etc.

En este sentido la tarea del científico social tiene muy pocas gratificaciones en el momento de la evaluación de sus teorías, pues es muy difícil probar que son éstas las que han producido mejoras.

La teoría que defiende Herzberg presenta un enfoque similar al de los ingenieros industriales pero con OBJETIVOS OPUESTOS.

En vez de racionalizar el trabajo con el fin de lograr un aumento de la eficiencia, esta teoría propugna el diseño de tareas más interesantes para lograr una más efectiva utilización del personal. Para esto plantean una serie de casos:

" El enriquecimiento de la tarea "es el nombre que se le podría dar a este nuevo enfoque. No debe confundirse el asignar más tarea, este no es el caso. El enriquecimiento de la tarea implica una mejora no un aumento y para comprender enriquecimiento debemos pensar en términos de una tarea que brinde al empleado la posibilidad de crecimiento y maduración, de que desarrolle psicológicamente,

Para poder comprender, y aplicar, sin equivocaciones esta filosofía del enriquecimiento de la tarea no debemos confundirla con lo que se ha hecho durante mucho tiempo. El recargo de trabajo, tanto horizontal como vertical.

Se logra así justamente lo contrario de lo que nos interesa desde el punto de vista del enriquecimiento de la tarea, se reduce su contribución personal, como ser humano y se "agrandan" su aporte como máquina de producir. Así, no estamos motivando si en vez de pedir al empleado que apriete 10.000 tornillos le pedimos que apriete 20.000. Tampoco el asignar tareas rotatorias tiene éxito, sería, dice-

Herzberg, como lavar los platos durante un rato para luego lavar los cubiertos. Y finalmente el eliminar las partes complicadas de la tarea para que el trabajador pueda concentrarse más en las partes simples y así producir más, es el enfoque tradicional de las matemáticas.

Sería como efectuar una resta y esperar que el resultado sea suma.

C.3 CHRIS ARGYRIS:

Trata, en relación a la motivación el tema de la congruencia entre las metas de la organización y las de los individuos. Se trata de evitar el conflicto entre las metas individuales y las de la organización.

Cuando alguien es frustrado, en este caso, en la prosecución de sus metas se torna resentido, y agresivo contra el objeto frustrante, en este caso la organización.

Argyris considera las relaciones interpersonales como de fundamental importancia.

Otro de los elementos que considera muy importantes es el que hemos estado tratando ahora, el enriquecimiento de la tarea. En la medida que la tarea se enriquece el individuo puede obtener de ella mayores gratificaciones y por lo tanto sentirla más-

como propia. Y fundamentalmente cuando más decisiones puede tomar una persona mayor control tiene sobre su propio destino y por lo tanto estará más motivado a adoptar patrones positivos de conducta frente y a la organización.

Es importante tener en cuenta que todas estas teorías consideramos al individuo como sano mentalmente, medianamente maduro y con intenciones de progreso.

C.4 DAVID McCLELLAND:

Está de acuerdo con Herzberg en la medida que para él el factor motivante es el logro. Está también de acuerdo con Carl Rogers en relación a la maduración y el crecimiento personal. Con Maslow situando su factor motivante en la cúspide de la pirámide y finalmente con Argyris en el sentido de la necesidad de congruencia entre el plan de logros personales y el de la empresa.

D) DIFERENCIA ENTRE MÉTODOS MOTIVACIONALES Y AUTOCRÁTICOS.

En cuanto a la dependencia-interdependencia: Si la empresa supone que los empleados están poco motivados y no tienen iniciativa, y los trata de acuerdo a este supuesto, producirán lo que llamamos una "profecía que se autocumple".

O sea " Yo creo que los empleados están motivados y no tienen iniciativa, por lo tanto desde el principio los trato de acuerdo con esto, y les digo-

exactamente lo que debe hacer. Finalmente el empleado se acostumbra a este sistema y funciona de acuerdo a él. Por lo tanto siempre esperará que se le diga qué es lo que debe hacer. A la vista de esto, confirmo mi teoría.

En realidad la gente no esta motivada.

Uno de los serios problemas de socialización por parte de la empresa es que ésta no considera las características personales de los empleados. Una persona no reacciona solo a nivel intelectual sino primordialmente emocional. Por eso es necesario aceptarlos tal cual son y tratar de motivarlos de acuerdo a SUS características y no de acuerdo a un plan general.

Satisfacción en el trabajo : La satisfacción en el trabajo depende en gran medida del cumplimiento de las expectativas que el empleado tenía al entrar a trabajar en un lugar determinado. Por ejemplo si pretendía una dirección autoritaria y la encuentra, estará satisfecho.

Muchas veces, más de lo que uno puede suponer, los empleados buscan en la empresa un marco de referencia una relación casi familiar de protección y realización que muchas veces la empresa se encarga de desbaratar. Un empleado con estas características es desde el primer momento una persona muy bien motivada para realizar la tarea.

La empresa, o su estructura es la que muchas veces se encarga de que se pierda esta ilusión.

Aún a riesgo de parecer demasiado insistentes parece importantísimo repetir esto hasta el cansancio.

Sería muy fácil suprimir una serie de esfuerzos y extraños sistemas de motivación simplemente pudiendo no desmotivar al empleado en el momento de su incorporación.

Diferencia fundamental entre métodos motivantes y los autocráticos

La dirección que tiene un enfoque de nosotros en vez de mí está tomando en cuenta las necesidades básicas que la gente busca satisfacer en el trabajo.

La diferencia entre dirección autocrática y motivante sería:

La autocracia impone el orden; sin explicaciones, sin tener en cuenta si el empleado comprende el por qué de ese orden. La motivacional es lograr que las cosas se presenten de tal forma que la gente realice la tarea porque es lo que se supone que deben hacer, porque tienen ganas de hacerla.

En relación a los sistemas de toma de decisiones esto es de fundamental importancia; los métodos de decisión participativa comprometen a todo el grupo que

ha participado en la toma de decisión para llevar las cosas adelante.

Por el contrario, los métodos autocráticos dejan la "libertad" de no comprometerse con la decisión.

En los métodos autocráticos el respeto y la disciplina se refuerzan con amenazas legales de desempleo, etc. En los métodos motivacionales el respeto y la disciplina se refuerzan por presión social.

En relación a los sistemas de motivación vemos nuevamente la importancia de la distinción entre lo que es impuesto desde afuera (autocrático) y lo que es interno, una decisión propia del individuo.

Es importante también recordar que todas las conductas tienen una meta definida. En la situación autocrática esta meta es negativa; se trata de EVITAR un castigo (que viene desde afuera) en la motivacional la meta es positiva, LOGRAR algo. (como necesidad interna). En el esquema autocrático la producción satisface a la dirección.

En el esquema motivante la producción también satisface a los empleados. A nadie se le ocurriría pretender que alguien jugase con entusiasmo a un deporte que le fuera impuesto.

Sin embargo no es extraño observar el esfuerzo y sacrificio que representa para muchos la práctica de un deporte del que, por lo menos, a nivel económico no obtendrán absolutamente nada.

Finalmente vemos que todas las teorías sobre motivación coinciden en un punto fundamental:

La gente en general lleva dentro de sí una necesidad de logro, de maduración o de autorealización. Y la tarea del directivo es SIMPLEMENTE, lograr que estas potencialidades se pongan en juego.

CAPITULO VEl liderazgo

A) Estilos de liderazgo

B) Funciones del líder

C) Supervisión y liderazgo

D) La autoridad.

D.I Problemas de autoridad en los niveles intermedios e inferiores de la organización.

CAPITULO V

El liderazgo

El liderazgo es la forma de influenciar la acción de un grupo organizado, tanto en la elección de sus objetivos como en la obtención de los mismos.

Existen corrientes psicológicas que opinan que el líder no existe como personalidad, sino que es una consecuencia del propio grupo y es este último quién escoge en cada momento a alguien en función de sus necesidades.

Lo cual se contradice pues ello presupone escoger a una persona determinada, lógicamente en función de la utilidad de su personalidad para el grupo en aquel momento.

Donde quiera que dos o más personas se reúnan se encontrará un líder. Desde la misma formación de un grupo, algunos miembros desempeñarán un rol más activo que otros, serán preferidos y dominarán la agrupación.

Así pues podemos deducir que el líder ayuda al grupo a decidir sobre sus metas y lograrlas, e influyen sobre las actividades del grupo.

Todos los miembros del grupo, al menos en algún grado, son líderes. Esto es cierto, porque cada miembro, influye necesariamente en algún punto de las actividades de los otros miembros del grupo.

El liderazgo es producto de una conducta de interacción ya que actúa en dos direcciones: el líder influencia al seguidor y el seguidor al líder.

Debemos diferenciar entre el líder, como individuo que tiene considerable influencia, y el jefe de grupo que tiene muy poca influencia. En otras palabras, no todos los líderes formales son líderes reales.

Factores del liderazgo:

Los factores que determinan el grado de liderazgo son:

a) Recompensas: los miembros del grupo obedecen al líder en cuanto reciben retribuciones con valor para ellos. Se les motiva para que realicen la tarea encomendada.

b) Poder: las facultades de mando y dominio han de centrarse en gran medida en el líder, quién

puede en un momento dado aplicar las sanciones y también proporcionar las recompensas o retribuciones a los miembros del grupo, quienes han reconocido la autoridad del líder y acatarán las indicaciones del mismo.

c) Exito : el enfoque de este factor está dirigido a la seguridad de ser escuchado y obedecido por el grupo, en virtud de que anteriormente al cumplimiento del mandato del líder, los miembros del grupo habían obtenido ya recompensas por la actividad desarrollada y solicitada.

d) Valores compartidos: mientras más incentivos comunes existan entre un líder y sus seguidores, más posibilidades de logro se tendrán en el grupo, e igualmente mutuo respeto y la aceptación de autoridad.

e) Justicia: el líder ha de aplicar sanciones y premios en forma proporcional al beneficio o falla de cada uno de los miembros.

No otorgar a cada quién lo que verdaderamente le corresponde, origina descontento y desconocimiento hacia el líder.

A) ESTILOS DE LIDERAZGO.

Debemos suponer el liderazgo como una línea bidimensional, que va de la polaridad de la dureza a la de la debilidad; a menos relacionamiento más dureza; cuanta menos dureza, mayor humanidad.

No existe un estilo de liderazgo mejor que otro sino que existe un modelo más útil para cada situación, o sea que no existe un mejor estilo sino que depende de las circunstancias el elegir la estrategia adecuada.

Existen cinco tipos o estilos de liderazgo:

- el estilo directivo o autoritario.
- el estilo negociativo.
- el estilo consultivo.
- el estilo democrático.
- el estilo delegativo.

Todos los buenos directivos emplean los cinco estilos en alguna ocasión, ya que el liderazgo es situacional, aunque su tendencia sea una determinada.

El estilo directivo o autoritario :

Este tipo de líder dice a sus subordinados lo que tienen que hacer y como deben hacerlo. El líder es el iniciador. Dice a sus subordinados lo que espera de ellos. Fija límites dentro de los cuales debe completar el trabajo, especifica las exigencias que espera de la tarea de sus subordinados, dirige con firmeza y mantiene una forma constante de realizar las cosas, planifica el trabajo que tienen que llevar a cabo los demás y les dice las reglas que han de seguir. Tiene cuidado de que sus subordinados trabajen de acuerdo a su capacidad, equilibra la cantidad de trabajo y reasigna las tareas.

El líder autoritario se distingue por que da los órdenes al grupo sin consultarlo y exigiéndole que sean obedecidas plenamente.

Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización.

Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes a largo plazo, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa.

El líder autoritario desarrolla deliberadamente aquellas funciones absolutas y resiste activamente los cambios a ellos. Son varias las técnicas con que se protege y refuerza su status de líder. Al impedir a los individuos participar en el establecimiento de las metas de grupo, y por la imposición de metas aparentemente irrelevantes, el líder autocrático garantiza que su guía será indispensable para el funcionamiento a largo plazo del grupo. Bajo este tipo de control la participación de los miembros individuales es segmental y dependiente, y las metas del grupo son oscuras.

El estilo negociativo:

El líder negociativo hace favores personales a sus colaboradores, es oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a las exigencias de la situación en que se encuentra, promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en la práctica.

Guarda la información cuidadosamente para cuando le resulta útil y provechoso divulgarla, hace pactos y concesiones entre sus superiores y subordinados. Mantiene su posición y guarda las distancias, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados.

Interpreta las reglas según su conveniencia con tal que se haga el trabajo, fomenta la emulación entre los subordinados y les vende la idea de lo que ha decidido.

El estilo consultivo:

Las decisiones que toma un líder consultivo, reflejan que ha discutido los temas con los subordinados antes de tomar la decisión y no la toma sin saber lo que piensan sobre el asunto para lo cual les explica el problema antes. En resumen, primero habla con los subordinados, sabe lo que piensan y luego decide lo que hay que hacer.

El estilo democrático:

El líder democrático analiza con los subordinados los problemas para llegar a decisiones de común acuerdo. Las decisiones las toma el grupo y no el líder solo, por eso participan como iguales en la toma de decisiones.

Los subordinados tienen tanta responsabilidad como líder en las decisiones. Las normas que se adopten han sido previamente discutidas en forma amistosa, bajo su dirección, y es el quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distancias tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos .através de las etapas que exige el trabajo, no impone las soluciones sino que ofrece varias alternativas de las cuales el grupo mismo elige la solución que le parece más adecuada.

Busca extender la responsabilidad más bien que de concentrarla , refuerza las relaciones interpersonales del grupo, aunque el líder ocupa la posición de importancia, central, en el grupo, los demás individuos están también íntimamente relacionados, tanto en los grupos pequeños como en los grandes.

El estilo delegativo :

El líder delegativo da sugerencias pero deja libre al equipo para que decidan por sí mismos qué-

- y cómo deben hacer las cosas después de haber -
les indicado en que consiste el problema.

En general se puede decir que el estilo direc-
tivo es más frecuente cuando las políticas orga-
nizacionales son claras y las relaciones entre las
personas dentro del sistema están muy estructu-
radas. El jefe posee más información que los sub-
ordinados y los objetivos son claros.

El estilo negociativo es mas frecuente cuando el
jefe tiene objetivos a corto plazo y los subor-
dinados son más bien autoritarios y egoistas; El
consultivo lo es cuando el jefe tiene objetivos a
largo plazo, el grupo de trabajo es armonioso y
las políticas organizacionales son claras. El demo-
crático cuando hay políticas organizacionales cla-
ras , el clima organizacional es cálido y de con-
fianza, el jefe tiene objetivos a largo plazo, la
tarea es poco rutinaria y los subordinados poseen
más información que el jefe.

Por último el delegativo es más frecuente cuando
el clima de la organización es cálido y de con-
fianza , las tareas como son rutinarias son com-
plejas, la organización está definida y los subor-
dinados son a su vez gerentes o personas que rea-
lizan trabajos de responsabilidad por encima del
promedio.

En conjunto sin embargo, parecen ser los mejores y más efectivos, los estilos democrático, consultivo y delegativo, pero también cuando la organización tiene poco orden, hay fuerte dedicación en el grupo de trabajo y los factores externos no tienen mucha influencia sobre ella, puede ser bueno el estilo directivo.

B) FUNCIONES DEL LÍDER.

Las funciones específicas de los líderes varían de acuerdo al tipo de grupo que se está guiando.

Sin embargo, cualquiera que sea la naturaleza del grupo, todos los líderes deben asumir en algún grado, muchas funciones diferentes.

El líder como ejecutivo:

El papel más evidente del líder, en cualquier grupo, es el de coordinador superior de las actividades. Asuma o no el rol directivo de determinación de políticas y objetivos del grupo, es invariable su responsabilidad en la vigilancia de la ejecución de estas políticas.

En su calidad de ejecutivo, el líder no desarrolla corrientemente el mismo trabajo del grupo; él lo asigna a otros miembros del grupo.

El líder como planificador:

El líder a menudo asume el papel de planificador decidiendo las formas y medios por los que el grupo alcanzará sus fines. Esto puede implicar tanto la determinación de las medidas inmediatas, como la planificación a largo plazo de los pasos futuros hacia la meta.

El líder como formulador de políticas :

Una de las funciones de mayor importancia de los líderes es el establecimiento de metas y políticas, de grupo.

En general , las metas y políticas de grupo pueden surgir de dos fuentes:

1) Desde arriba; esto es dictadas por autoridades superiores al grupo dado, tales como las órdenes dadas desde los grados más altos a los más bajos en una jerarquía militar , o políticas esta-

- blecidas al nivel más alto de una organización e incuestionablemente aceptadas como directivas por los niveles más bajos. Sin embargo, aún cuando la política se origine desde arriba, los líderes de los niveles más bajos frecuentemente son consultados antes de establecerlas.

2) Del líder: cuando tiene autonomía para tomar decisiones sobre políticas: la participación en su formulación permanece como una de las más importantes funciones del líder.

El líder como experto :

El líder es , a menudo sindicado como una fuente fácilmente disponible de informaciones y habilidades.

Con un alto grado de especialización de funciones por supuesto los líderes de grupos formales llegan a apoyarse con más y más fuerza sobre los asesores técnicos y consejeros.

El líder como representante externo del grupo:

Dado que es manifiestamente imposible para todos los miembros del grupo tratar directamente con otros grupos y con gente fuera del mismo, el lí-

-der característicamente asume el papel de representante de la agrupación en sus relaciones externas. Es el interlocutor oficial del grupo.

No sólo se canalizan a través suyo las comunicaciones desde el grupo sino también que llegan a él.

El líder como contralor de las relaciones internas :

Más que cualquier otro miembro, el líder dirige los detalles específicos de la estructura del grupo, y al hacerlo puede desarrollar la función de contralor de las relaciones dentro del grupo.

El líder como proveedor de sanciones y recompensas:

Particularmente significativo, desde el punto de vista del miembro del grupo , es el poder del líder para aplicar sanciones y recompensas , las que lo habilitan para ejercer control sobre los miembros del grupo.

Sin olvidar que estas deben de ser en forma proporcional al acto del miembro, ya que de lo contrario originara un descontento hacia el líder.

El líder como árbitro o mediador :

En cierta medida, asociado con las funciones del líder como proveedor de recompensas y castigos está su papel como mediador y árbitro de conflictos intra- grupales. Su tarea es actuar como juez y conciliador a la vez. Está dentro del poder del líder reducir o fomentar el fraccionalismo en el grupo, de acuerdo con los propósitos personales que él busque alcanzar.

El líder como ejemplo:

En algunos tipos de grupos el líder puede servir como un modelo de conducta, para sus miembros, proveyéndoles de una indicación concreta de los que ellos deben hacer y ser.

El líder como símbolo del grupo:

Es probable que la unidad del grupo sea aumentada por un factor que lo convierta en una entidad distinta. Para este fin , un grupo puede equiparse con varios distintivos, insignias, uniformes nombres, etc. El líder en cierto modo , desempeña un papel similar al proveer al grupo con una especie de foco cognitivo para su unidad.

El líder como substituto para la responsabilidad individual:

No es raro que en ciertos tipos de grupo el líder desempeñe un rol extremadamente importante para el miembro individual al disminuirle la responsabilidad por declaraciones personales y actos que el desea evitar.

En cambio por su lealtad, el líder libera al individuo en tal caso de la necesidad de tomar decisiones.

El líder como ideólogo:

La ideología oficial de un grupo, como hemos indicado frecuentemente refleja más estrechamente el pensamiento del líder que el de la masa de miembros.

La ideología oficial, no importa cuan discrepante sea de las creencias de los miembros individuales, tendería a infiltrarse e influenciarlos.

El líder como figura paterna:

Un buen número de los funcionarios procedentes del líder son incorporados en un rol emocional más general, de figura paterna para el miembro individual.

El líder como víctima propiciatoria:

La ambivalencia de actitudes en relación a los líderes es notoria. Del mismo modo que el líder puede constituir un objeto ideal para sentimientos emocionales positivos, puede servir como blanco para las agresiones de grupos frustrados, desengañados, desilucionados.

C) SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO.

Un líder informal efectivo sigue las normas sociales del grupo, toma medidas para fortalecerlo internamente, y lo representa ante el mundo exterior. Los supervisores de éxito desempeñan las mismas funciones y en muchas ocasiones son aceptados por los subalternos como si fueran líderes informales.

El líder nombrado oficialmente por la compañía es denominado supervisor, pero gran parte de la autoridad de este proviene del grupo, que se opone a toda autoridad mientras no acepte al supervisor como legítimo líder.

Desde el punto de vista puramente formal el supervisor recibe su autoridad de arriba, de sus superiores, quienes definen sus poderes y responsa-

-bilidades, y algunas veces dejan constancia de ello por escrito en un manual de la organización. Otro punto de vista es que el gerente recibe gran parte de su autoridad desde abajo, de sus subordinados, y que la declaración de autoridad que recibe desde arriba es simplemente una licencia; porque si los subalternos no le quieren obedecer no tendrá autoridad real.

Supervisión:

La supervisión es un factor crítico en las actitudes de trabajo del empleado, es de gran importancia la relación entre el supervisor inmediato y el trabajador.

Los programas de entrenamiento para supervisores han llegado a estar cada vez más comprometidos con el concepto de que las actitudes de trabajo de los empleados son grandemente influenciadas por el supervisor.

El supervisor es el representante de la gerencia ante el obrero, y como tal debe transformar las metas y objetivos de la gerencia en acción directa en su manejo de los empleados.

El supervisor tendrá éxito a los ojos de la compañía si los términos de rendimiento, productividad, calidad de producción y ausentismo de trabajo van de acuerdo a las metas de la compañía.

Es relativamente claro que para que un supervisor sea considerado apto por su compañía, debe compartir las metas de esta y de la gerencia.

Sin embargo en sus relaciones con los empleados encontrará, que la aplicación directa de dichas metas es de escasa utilidad para mantener la efectividad del liderazgo.

Debe asumir, entonces, metas que tengan consecuencias, para la compañía y para los empleados, en forma armoniosa, de tal modo que puedan mantener el máximo de efectividad en el desempeño de sus actividades.

El rol de supervisor :

El problema fundamental que surge de este papel, se refiere a la posición del supervisor como un hombre intermedio entre el empleado y la gerencia.

El supervisor que pueda comprender tanto los objetivos de la compañía como los de los trabajadores, y que es visto por los empleados como un-

representante de la gerencia y de su grupo de trabajo, es mucho más valioso para la organización y estimado en más alto por ella.

Para algunos supervisores , el liderazgo significa dar ordenes, comprobar trabajos y algunos otros deberes administrativos. Sin embargo el liderazgo implica actividades tales como tomar las principales decisiones para el grupo, iniciar ideas y procedimientos e integrar el desempeño de los diferentes individuos del grupo.

Legitimidad del supervisor como líder:

El supervisor para ejercer su autoridad puede presionar, apelar a la fuerza y amenazar con el despido. Si se aplica suficiente presión, los subalternos tendrán que obedecer pero esta será de bajo rendimiento. Sin embargo esta autoridad no será real ni legítima.

La legitimidad de la autoridad se obtiene al actuar en forma armoniosa con las costumbres, propiedades y expectativas de los miembros del grupo, de no hacerlo así el supervisor se expone al riesgo de las represalias por parte de los miembros del grupo, las cuales pueden ir desde negarse a hacer más que su tarea normal, hasta la huelga y el sabotaje.

Hasta cierto punto la gente obedece a los líderes sencillamente porque están investidos de los símbolos o títulos de autoridad, cualquiera que sea el mérito personal de quién lo tiene.

Pero todo grupo tiene expectativas específicas en cuanto a las cualidades que debe poseer un líder. Si éste no corresponde a tales expectativas, los subordinados dirán que no es apto para el oficio y esto será cierto. Lo importante es que el líder sea respetado y legítimo.

D) LA AUTORIDAD .

La autoridad puede verse como el poder para tomar decisiones que guíen el comportamiento de otros. Es una relación entre dos o más individuos uno el superior y los demás subordinados. El superior enmarca y transmite las decisiones esperando que sean aceptadas por los subordinados, estos esperan tales decisiones, y su comportamiento está influido por ellas.

La autoridad no es una entidad, sino que consiste en la manera en la que las situaciones suscitan determinadas respuestas afectivas aprendidas en las personas.

III

Si la experiencia de un subordinado, le pone en contacto con superiores que suavizan la severidad de las privaciones que le son impuestas, el subordinado no sentirá resentimiento alguno hacia la autoridad; rechazará lo que está prohibido y ejecutará lo que se le exige sin dificultad gracias a las respuestas aprendidas con una reacción emocional normal.

En cambio un subordinado tratado brutalmente, conservará en el futuro, con respecto a la autoridad, un agudo resentimiento general. Se comportará con hostilidad y cada acción producirá en él un conflicto.

Según su temperamento , aprovechará todas las ocasiones de expresar su hostilidad, o si es demasiado cobarde para luchar, meditará mucho sus motivos de queja y tratará de librarse con actividades engañosas y obstructivas en el trabajo.

Distinción entre influencia y autoridad :

La relación de autoridad no abarca todas las situaciones en donde las verbalizaciones de una persona influyen en el comportamiento de otra.

Los verbos "persuadir" , " sugerir" , etc. describen varias clases de influencia que no necesariamente implican alguna relación de autoridad.

La característica que distingue a la autoridad de otras clases de influencias es que el subordinado use su criterio de elección en base a una orden o señal para elegir la acción a ejecutar. Por otra parte, la persona que recibe una sugestión la acepta sólo como una de tantas evidencias para hacer su elección, pero la acción que ejecutará dependerá únicamente de su propia convicción.

La persuasión también se centra alrededor de las razones en pro y en contra de un curso de acción.

La persuasión y la sugestión dan como resultado un cambio en el ambiente evidencial de la elección que puede, pero no necesariamente, conducir a la convicción. La obediencia por otra parte, es la abdicación de la elección.

Resulta cierta confusión entre estos términos por el hecho de que los tres fenómenos- persuasión , sugestión y orden- suelen estar presentes en una sola situación. Inclusive cuando se puede-

- obtener un comportamiento por el ejercicio de la autoridad, por lo general un superior prefiere utilizar una orden, sin embargo el sólo hecho de que dos personas acepten los papeles de superior y subordinado no implica que todos, o la mayoría de sus comportamientos serán casos de ejercicio de la autoridad.

Limites de autoridad :

La característica más notable del papel del subordinado es de que éste establece una área de aceptación en el comportamiento, dentro de la cual está dispuesto a aceptar las decisiones tomadas por su superior respecto a él.

Su elección entonces está determinada, siempre dentro del área de aceptación.

La restricción del superior es de tanta importancia como la obediencia para el subordinado para mantener la relación. Es necesario enfatizar la necesidad de esta restricción, recomendando, siempre que sea posible, el uso de otros medios de influencia que conduzcan a la convicción racional, en vez de la fuerza de autoridad, que suele conducir a nada más que al consentimiento.

D.I Problemas de autoridad en los niveles intermedios e inferiores de la organización.

Los niveles intermedios comprenden un conjunto de mandos que van desde los jefes de departamento y supervisores de sección, hasta los supervisores de primera línea.

Los mandos intermedios están colocados en una posición difícil; entre las órdenes de la dirección por un lado y los obreros por otro.

Tienen que dar y hacer cumplir las órdenes emanadas de la dirección consiguiendo al mismo tiempo que sean aceptadas por los obreros y comprendiendo ambas posiciones.

Hay varios casos de problemas; algunos manifiestan simpatía por el grupo de obreros y se identifican con ellos , y por lo mismo los defienden.

Se establecen entonces buenas relaciones entre obreros y supervisor y se anula la distancia por rango. En este caso, la distancia aparece entre el supervisor y los mandos superiores.

Lo contrario de esto, ocurre cuando se identifica el supervisor con la gerencia manteniendo entonces a los obreros a distancia. En estos-

- casos además los critican y les exigen, creandose entonces la barrera con el grupo de obreros; los cuales le consideran su enemigo por lo cual el supervisor busca el contacto con los superiores.

Unicamente si el supervisor se identifica con ambas partes surge un equilibrio que hace funcionar perfectamente a la empresa.

Los niveles inferiores de la organización constituyen la base de la línea en que se asienta la autoridad. Están sometidos a la presión de todos los escalones directivos y mandos, y esta presión no pueden trasladarla a nadie más abajo de ellos.

Su misión es la de ejecutar materialmente las órdenes que han sido planificadas por el estamento directivo y que han sido transmitidas através de los mandos intermedios.

Los problemas de los obreros con los niveles superiores dependen la mayoría de las veces psicológicamente de las actitudes y de la manera que el individuo haya tenido de resolver sus problemas infantiles de dependencia, por ejemplo hacia-

- la figura paterna, influyendo por identificación de los mandos con la misma. Todos estos problemas de reminiscencias infantiles se reavivan en el contacto con la empresa.

El obrero trata sólo con los últimos escalones de los mandos intermedios. Si la dirección de la empresa es comunicativa facilita que el obrero sienta los objetivos de esta como propios.

Pero si la dirección es tiránica la dinámica del grupo se disgrega. Esto sucede generalmente cuando la dirección está alejada en demasía y no se le comunican al obrero los objetivos o se le comunican en forma que no los comprende; en este caso, nos enfrentamos frecuentemente con la formación de sub-grupos o pandillas.

Estos grupos informales o subgrupos, están asentados sobre bases de sentimientos hostiles hacia algo o alguien, (empresa, director, supervisor-etc.). Esta creación de grupos informales es la primera fase de los sentimientos hostiles que en fases más avanzadas pueden llegar a provocar manifestaciones externas como son huelgas, sabotajes, etc.

Mencionaremos ciertas condiciones que favorecen la creación de sentimientos hostiles :

a) el obrero tiene aspiraciones a una felicidad de tipo material. Si ve en la empresa el motivo de la privación de esta felicidad material, crea hacia ella sentimientos de hostilidad.

b) desea que su trabajo sea reconocido en lo que vale. La insatisfacción de este reconocimiento crea sentimientos de inferioridad y resentimiento.

c) crea también el resentimiento de los obreros, el hecho de que la dirección dé ventajas a sus cercanos, familiares, amigos, etc.; en rudo contraste o contraposición con lo que le da al obrero.

d) crea hostilidad y resentimiento la vida inadecuada y ciertas actividades del jefe.

e) cuando los obreros se sienten iguales o superiores al jefe en conocimientos y se sienten frustrados en su éxito.

f) hay jefes para los cuales el obrero es una mercancía que entra dentro del trabajo, en cambio para el obrero el trabajo es una necesidad, por lo cual no se siente como mercancía y se siente herido.

- g) crea también inseguridad el sentirse que está a merced de los superiores y ello origina hostilidad.
- h) los sentimientos de defensa del obrero frente al empresario . Entonces cuanto mayor es la defensa menor es la colaboración.
- i) cuando el obrero no se siente recompensado en su esfuerzo en el ascenso de puesto.
- j) también influye el que el trabajo se realice por vocación, o solamente por incentivo económico.
- k) la falta de consideración a la individualidad de la persona en cuanto a gustos, habilidades, etc.
- l) la falta de libertad que puede sentir el obrero para expresar sus opiniones.
- m) pueden también crear hostilidad las situaciones de diferencia de criterio político religioso etc.; rivalidades que aunque no tienen su origen en la propia empresa pueden crearle problemas cuando se trasladan al ámbito de la misma.

CONCLUSIONES

Dada la enorme importancia del factor humano dentro de la organización, el licenciado en administración deberá conocer lo más claro posible la conducta humana dentro de la empresa.

La organización es un sistema compuesto por elementos internos y externos, donde el factor humano es el más importante e imprescindible.

El intercambio de información es necesario y característico de toda actividad social, esta comunicación debe ser clara y precisa para evitar confusión, sobre todo hacia los subordinados.

Es determinante para el buen funcionamiento de toda organización el elegir desde el primer momento el candidato correcto para ocupar un puesto ; para lo cual el administrador aplicará las técnicas más modernas de selección.

Todo trabajador debe cumplir con su tarea pensando que es lo correcto, por el deseo de hacerlo,-

- para así ser verdaderamente útil a la sociedad, a la empresa, y a el mismo. Esto se logrará con el conocimiento de las necesidades del factor humano y la aplicación correcta de la motivación en la administración de este recurso.

El líder o supervisor debe aplicar la autoridad únicamente para llevar al grupo en dirección a donde debe y desea ir, siendo en ocasiones rígido y en otras flexible, de acuerdo a las circunstancias, ya que de lo contrario será abandonado y fracasará en su función.

La administración , aplicando el proceso administrativo al factor humano logrará plenamente alcanzar los objetivos de la empresa, ya que sin la verdadera administración de este recurso no se lograría ningún resultado satisfactorio.

BIBLIOGRAFIA**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brow.
Editorial Letrasa.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arlas Galicia
Editorial Trillas.

COMPORTAMIENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

Leonard R. Sayles y George Strauss
Editorial C.E.C.S.A.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Dalton E. Mc. Farland
Editorial PGE.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

Bolles C. Robert
Editorial Trillas

PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN

Cofer C. N. y Appley
Editorial Trillas.

PSICOLÓGIA INDUSTRIAL

Brown J.A.C.

Editorial F.C.E.

PERSONAL; PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

George Strauss y Leonard Sayles

Editorial Prentice / Hall internacional.

DIRECCIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

William B. Werther y Keith Davis

Editorial McGraw - Hill de México.

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN

Robert Dubin

Editorial C.E.C.S.A.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Hebert J. Chrudden y Arthur Sherman

Editorial C.E.C.S.A.

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS

Douglas McGregor

Editorial Diana.

CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN

Harwood F. Merrill

Editorial Limusa.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa

LA PSICOLÓGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA

J.A.C. Brown

Editorial Fondo de Cultura.

LA DINAMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

D. Anzieu

Editorial Kapelusz.

PSICOLÓGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Levy - Leboyer

Editorial Sagitario.

MANDO Y MOTIVACIÓN

Douglas McGregor

Editorial Diana.

EL HOMBRE AUTORREALIZADO

Abraham Maslow

Editorial Kairós.

PSICOLÓGIA DEL TRABAJO

M. Fernández Hernández

Editorial Index.