



5727 02
3
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD
DON VASCO A.C.

ESCUELA SUPERIOR
DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

**Analisis del *Estilo* de
Dirección en una
Mediana Empresa Hotelera
en la Cd. de *Uruapan*
*"Hotel Plaza Uruapan"***

TESIS PROFESIONAL QUE
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

WADED JAMIT BOHSAIN

ASESOR: L.A. MA. TERESA RODRIGUEZ CORONA

URUAPAN, MICHOACAN
FEBRERO DE 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1 GENERALIDADES

- 1.1 Concepto de Administración 12**
Orígenes de la Administración
Autores clásicos de la Administración
Autores contemporáneos de la Administración
Breves antecedentes de la Administración en México
Importancia de la Administración en la Empresa
Importancia de los Recursos Humanos en la Empresa
- 1.2 El Proceso Administrativo 30**
Etapas del Proceso
Planeación
Organización
Integración
Dirección
Control
- 1.3. La Empresa 32**
Concepto de Empresa
Clasificación de la Empresa por su tamaño
Clasificación de la Empresa según su rama
Perfil de la Empresa en México

CAPITULO II DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS ESTILOS DE DIRECCION Y LIDERAZGO

- 2.1. Concepto de Dirección 40**

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.2 | Importancia de la Dirección | 41 |
| 2.3. | Principios de Dirección | 42 |
| 2.4. | Elementos como parte integral de la Dirección | 43 |
| | Motivación en Dirección | |
| | La Comunicación, sistema nervioso de la Dirección | |
| | Principios de la Comunicación | |
| | El proceso de Comunicación | |
| | Formas de Comunicación | |
| | Barreras y Fallas en la Comunicación. | |
| | Análisis Transaccional | |
| 2.5. | Autoridad y Poder en la Empresa | 57 |
| | Delegación de Autoridad | |
| | Ventajas y Desventajas de la Delegación | |
| 2.6. | Teorías de Dirección | 60 |
| | Teoría X y Y de Douglas Mc. Gregor. | |
| | Teoría Z de Strauss y Sayles | |
| | Teoría del Grid Gerencial o Rejilla Administrativa. | |
| | Desarrollo Organizacional. | |
| 2.7. | Teoría de Liderazgo | 68 |
| | Concepto de Liderazgo | |
| | Estilos de Liderazgo | |
| | Teoría de los Rasgos | |
| | El Liderazgo como un continuo | |
| | Enfoque del Camino-Meta del Liderazgo | |
| | El estilo situacional de Hersey y Blanchard. | |
| 2.8. | Lider y Director | 79 |

CAPITULO III CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 3.1. | El clima de la Organización y el Trabajo | 82 |
| 3.2. | Concepto del Clima Organizacional | 83 |
| 3.3. | Importancia del Clima Organizacional | 85 |
| 3.4. | Teoria del Clima Organizacional | 86 |
| 3.5. | Componentes del Clima Organizacional | 88 |
| 3.6. | Motivación; Tarea importante de Dirección | 91 |
| | Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow. | |
| | Teoría de Mc. Clelland | |
| | Teoría de ERG Aldelfer. | |
| | Teoría de las Expectativas de Vroom | |
| | Teoría de Argyris. | |

CAPITULO IV CASO PRACTICO EN EL HOTEL PLAZA URUAPAN SOBRE LA TAREA DE DIRECCION

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.1. | Antecedentes de Uruapan | 103 |
| 4.2. | Antecedentes del Hotel Plaza Uruapan | 105 |

| | |
|--|------------|
| 4.3. Estructura Organizacional | 105 |
| Servicios Políticas. | |
| 4.4. Investigación en el Hotel Plaza Uruapan sobre la Tarea de Dirección | 112 |
| Objetivos Hipótesis de la Investigación Metodología de la investigación Diseño del cuestionario | |
| 4.5. Recopilación e Interpretación de la información del nivel Operativo | 120 |
| 4.6. Entrevista a los Niveles Ejecutivos. | 144 |
| 4.7. Analisis del Estilo de Dirección en el Hotel Plaza | 151 |
| 4.8. Conclusiones de la Investigación | 154 |

CAPITULO V PROPUESTAS

| | |
|----------------------|------------|
| PROPUESTAS | 157 |
| CONCLUSIONES | 165 |
| BIBLIOGRAFIA. | 168 |

INTRODUCCION

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos muy remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevas.

Toda organización, a fin de poder funcionar necesita satisfacer objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura bien definida y a través del esfuerzo humano cotidiano.

La actividad empresarial en la actualidad, exige la colaboración de personas capaces de formar grupos capacitados para enfrentar cambios a las situaciones que se presentan hoy en día, tratando de ofrecer servicios de calidad y estar siempre a la vanguardia de la competitividad.

Sabemos que la tarea de dirección es de suma importancia dentro de cualquier empresa ya que se logra realizar las actividades de la misma a través del esfuerzo de los demás.

De lo anterior, podemos decir que el director tiene la tarea de identificar los impulsos y necesidades de los empleados canalizando su comportamiento hacia el desempeño del trabajo para lograr una eficiencia organizacional.

El presente trabajo intenta exponer las diferentes teorías y los conocimientos desarrollados a través del tiempo por los diversos investigadores, los cuales aportaron un vasto campo en materia de "Dirección" y "Liderazgo" representando el aspecto más importante dentro de la organización.

El trabajo está estructurado por cinco capítulos desglosados como sigue:

capítulo I. La administración y su evolución, analizando las aportaciones de los más importantes autores que se han preocupado por investigar esta ciencia, así como la importancia del proceso administrativo y sus etapas, las cuales son las bases para llevar a cabo una buena administración. Analizaremos aspectos sobre la empresa, la

importancia de la administración dentro de ella y lo elemental que son los recursos humanos en la administración.

capítulo II. Este capítulo analizará la importancia de la Dirección, las diferentes teorías más reconocidas y sus elementos esenciales como son: Autoridad, Comunicación, Motivación, y "Liderazgo", en materia de éste último analizaremos sus diferentes teorías resaltando aspectos importantes de como se complementa con la dirección.

capítulo III. Esta estructurado para estudiar el Clima Organizacional, sus componentes, la Teoría del clima de Likert y de lo importante que es para todo administrador crear un tipo de clima organizacional agradable para lograr el desarrollo de los individuos y la propia organización. La Motivación es un aspecto muy importante que causa reacciones en cualquier individuo, sabiéndola implantar puede ser la herramienta más valiosa para lograr explotar el máximo potencial de los seres humanos, es por eso que analizaremos las teorías motivacionales más importantes, así como su importancia.

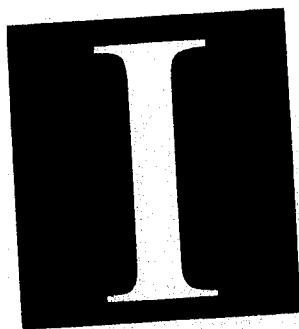
capítulo IV. Concluiremos con un caso práctico, realizado en el Hotel Plaza Uruapan, sobre la Tarea de Dirección, que pretende detectar las deficiencias y establecer una posible solución.

capítulo V. En éste capítulo se darán a conocer las propuestas establecidas, para lograr una mejora dentro de la organización.

Esperando que la finalidad culmine en que los administradores se auxilien de ellas para lograr una adecuada dirección hacia los objetivos de la empresa; sin olvidar que

los recursos humanos son el elemento activo y de máxima dignidad dentro de ella; al cual se le debe identificar los impulsos y necesidades para poder obtener su máximo potencial. Las teorías analizadas en éste trabajo nos ayudarán a conscientizar la importancia de los aspectos en materia de Dirección, la cuál implica: Delegación de autoridad, Comunicación, Motivación y Liderazgo, que son una herramienta para lograr el arte de dirigir a los hombres.

Capítulo



GENERALIDADES

I.I. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Para definir el concepto de administración, empezaremos con su etimología que proviene del latín.

AD.(Dirección para, Tendencia para)

MINISTER.(Subordinación u obediencia.)

Existen numerosas definiciones sobre lo que es la administración, a continuación daremos algunas de ellas para analizarlas y tomar en cuenta cuales son los elementos más notables.

"Administración es crear un medio ambiente en el que puedan cumplir con sus objetivos las personas que trabajan en grupo." (1)

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas." (2).

"Administración es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas."(2),

"La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de la forma de estructurar y operar un organismo social. " (3).

Analizando las siguientes definiciones, cabe mencionar las siguientes similitudes.

La administración es un proceso.

La administración, por ser un proceso tiene etapas que son planeación, organización, dirección y control, las cuales forman el proceso administrativo.

La administración se aplica a los miembros de la organización para que realicen las tareas, y también a los otros recursos, (materiales, técnicos y financieros).

La administración va dirigida a lograr los objetivos de cualquier organización.

Cabe mencionar que, diversos autores discuten sobre la verdadera categoría de la administración. Para algunos es una ciencia, otros afirman que es una técnica, mientras que otros la definen como un arte.

Es importante que analicemos cada uno de los términos anteriores, ya que el concepto de administración se complementa con cada uno de ellos.

La administración como CIENCIA. Una ciencia demanda un conjunto sistemático de conocimientos con características universales. La administración se ha formado con conocimientos sistemáticos y de tipo universal, es por eso que se le considera una ciencia. Algunos aspectos importantes que conforman a la administración como tal son.

- a) Universalidad.
- b) Unidad.
- c) Congruencia sistemática.
- d) Coherencia metódica.
- e) Coordinación orgánica.

La administración como ARTE. Se define de esta manera, ya que la persona que funge el papel de director o administrador, aplica sus conocimientos, intuición y habilidad para conducir los elementos tanto humanos como materiales de una forma inteligente y eficiente para la consecución del objetivo. Es un arte el que una persona sepa tomar decisiones para guiar al recurso humanos y tener el don de líder.

La administración como TECNICA. La administración se basa en técnicas, ya que utiliza métodos uniformes de desarrollo para controlar y dar solución a los problemas, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la estructura y en las operaciones que se realizan dentro de la organización.

A continuación daremos una definición que contenga las tres categorías antes mencionadas.

"La administración es una ciencia y un arte basado en técnicas, para coordinar todos los elementos de la empresa y obtener su máximo rendimiento para el logro de los objetivos organizacionales.

1.1.2. ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.

La administración se da como una necesidad humana. El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente, infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes el hombre tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en ellos para protegerse del medio ambiente.

La administración es el resultado histórico e integrado de la contribución de numerosos precursores. Saber cómo se desarrolló, como surgió y cómo se ha integrado como una disciplina con personalidad propia nos ayudará para comprender más a fondo sus principios.

LA ADMINISTRACION EN EL MUNDO ANTIGUO.

BABILONIA.

Es de principal importancia en este país el Código de Hamurabi (2000 a.C.). Este código trata fundamentalmente sobre diversos aspectos. (civiles, penales, mercantiles), pero en él figuran también ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa, resaltando los siguientes aspectos:

- a) Salario: Se establecía un salario mínimo de ocho "gus" al año.
- b) Control: Toda transacción mercantil debería estar documentada, lo cual es una herencia de los Sumerios.
- c) Responsabilidad. Cada ciudadano era responsable de las consecuencias causadas por el mal desempeño de sus actividades como jefes. En una carta del rey se establece

que si los diez hombres asignados a un jefe para la construcción del canal no lo hacia adecuadamente, era el jefe quien era castigado.

REINADO DE NABUCODONOSOR. (604. a .C).

Durante el gobierno de este monarca se realizaron diversas actividades relacionadas con la administración. Entre los hechos más importantes se destacan:

- a) Motivación. Se pagaban cantidades extras a los obreros que produjeran más de lo normal. Esto se llevó a cabo en las empresas de tejido y los incentivos se daban en alimentos.
- b) Control de la Producción. Se realizaba a través de colores.
- c) Construcciones. Se realizaron obras de magnitudes gigantescas, El famoso Zigurat, que señala la existencia de una gran organización.

EGIPTO.

Las obras arquitectónicas que realizaron los egipcios requirieron de gran coordinación de elementos materiales y humanos, lo cual hace pensar que conocían y dominaban ciertas técnicas administrativas.

En el libro de instrucción de PTAH-HOTEP (2700. a.C.) se encuentran consejos que da un padre a su hijo, y en ellos van implícitos ciertas sugerencias administrativas sobre lo siguiente.

- a) Actitudes de líder respecto de la administración de personal : justicia y efectividad.
- b) Planeación.
- c) Junta de consejo y necesidad de asesoría.
- d) Concepto de autoridad y responsabilidad administrativa.
- e) Cualidades de lider.

En sus primeras etapas históricas su organización fue descentralizada, pero los faraones fueron centralizando cada vez más su gobierno. Los egipcios fueron los primeros en demostrar que la descentralización sólo es buena cuando se establecen controles centrales efectivos.

En el antiguo Egipto, analizando lo expresado en los papiros del año (1300 a. de C.), aproximadamente, puede deducirse que existía un sistema definido de administración. Enmarcando tres aspectos administrativos básicos: La especialización, la capacitación de los funcionarios y la supervisión.

ROMA.

Roma aporta algunos de los más importantes ejemplos de la jerarquización y la cadena de mando. Ciertamente, su excelencia máxima es en lo jurídico, pero ello no quita que en lo administrativo, comprendido en las materias jurídicas públicas no haya aportado elementos administrativos dignos de ser tomados en cuenta y que contribuyeron más tarde a la formación de la teoría actual.

Con el cambio de la capital del imperio de Constantinopla, Roma se convirtió en una provincia de Italia. Las razones de la caída del imperio Romano es que fue capturada y saqueada dos veces, no obstante estas migraciones en el imperio tuvieron más el carácter de colonizaciones que de conquista. Aun cuando la autoridad imperial se había reducido a una mera ficción, fue tolerada por elementos bárbaros que dominaban hasta el año 476, en que el último emperador de Roma Occidental abandonó su cetro, Roma se había convertido en una nueva burocracia, cuyo único objetivo era crecer por crecer. Según varios autores el Imperio Romano cayó por la carencia de un verdadero objetivo.

GRECIA.

El pueblo griego aunque no aporta a la organización ni a la administración instituciones tan valiosas y espectaculares como lo hizo en otros campos, brinda importantes lecciones al respecto las dos primeras son de carácter general.

1.- La influencia que el medio ambiente ejerce sobre las diversas organizaciones que se integran. La configuración de Grecia formada por una enorme cantidad de pequeñas islas, se instituyeron en ciudades-estados llamados "Polis", estas formaban confederaciones las cuales luchaban entre sí.

En la cultura griega se estudia a fondo cómo evolucionaron las monarquías más centralizadas, hacia formas democráticas.

El pensador griego Sócrates, enfatizó el proceso administrativo cuando escribió, "Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presindir, si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe, así tenga la dirección de una casa, una familia, o de un ejército.

EDAD MEDIA.

Constituye la primera experiencia de la organización y del gobierno descentralizado, el problema fundamental consistió en buscar un balance adecuado entre autoridad centralizado y la autonomía local.

La cadena de mando dentro de la organización representa grados descendentes de autoridad delegada, sin embargo el juramento de fidelidad que ligaba a cada vasallo con su señor era un aglutinato que sostenía a toda la organización vinculada por una obligación que se basaba en un interés común. Aunque el feudalismo implicaba gran cantidad de sujeciones, la diferencia con la esclavitud radica en que el ciervo estaba ligado a la tierra y cuando la tierra cambiaba de dueño, el ciervo cambiaba de señor.

LOS GREMIOS.

Cuando comienza la empresa manufacturera con instrumentos manuales y el equipo de trabajo artesanal, da como resultado una verdadera familia jerarquizada a través de los maestros, oficiales y aprendices.

El gremio trataba de proteger a los diversos niveles jerárquicos dentro de la empresa artesanal, así como equilibrar y resolver los conflictos de las distintas personas que formaban dicho grupo e inclusive de unos gremios con otros gestionaban su coordinación.

LA IGLESIA CATOLICA.

Esta ha sido la organización formal más eficiente en la historia dentro de la civilización occidental. La razón por la que la administración eclesiástica destacó, se debe a que existía un propósito común en la búsqueda de los objetivos religiosos, esto es la fuerza de conocimiento y la unidad de la objetividad. Otro aspecto fue la división de funciones y la cadena de mando que ha mantenido siempre, adaptándola a las circunstancias del momento, el fenómeno de crecimiento consiste en el fortalecimiento de los eslabones de la cadena constituidos por la alta autoridad en los obispos.

LA ADMINISTRACION MILITAR.

Debido a los grandes problemas de administrar numerosos grupos, la administración militar ha sido una de las formas más estrictas en la forma de organización en la historia de la civilización occidental, a parte de las relaciones de autoridad se consideran importantes los siguientes aspectos.

- 1.- El desarrollo de los sistemas de autoridad staff.
- 2.- La motivación usada al máximo con la plena colaboración de todos.
- 3.- La manera de fijar y coordinar los objetivos.

LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

La revolución industrial se inició en Inglaterra y rápidamente se extendió por el mundo civilizado.

Esta etapa se caracterizó por la sustitución de la fuerza muscular humana por la fuerza mecánica.

La revolución industrial puede dividirse en cuatro fases.

- 1.- La mecanización de la industria y de la agricultura.
- 2.- La aplicación de la fuerza motriz a la industria.
- 3.- El desarrollo del sistema fabril.
- 4.- El desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

Todo esto da como consecuencia la transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, que paso a producir con mayor rapidez, mayor cantidad, y mejor calidad, haciendo posible la reducción de costos. También la sustitución de la fuerza del músculo humano por la mayor potencia de la máquina a vapor y posteriormente por el motor, permitiendo una mayor producción y mayor economía.

1.1.3. AUTORES CLASICOS DE LA ADMINISTRACION.

ADMINISTRACION CIENTIFICA.

No existía un cuerpo organizado de la teoría administrativa. Los primeros pasos para definir a la administración como ciencia, fueron dados por la Escuela de Administración Científica, llamado de ésta manera debido a que su enfoque va dirigido a la investigación sistemática de los problemas originados por ese fenómeno llamado Revolución Industrial.

Esta escuela fue fundada por Frederick Wilson Taylor, aunque su estudio ya era manejado por autores que mencionaremos, e incursionaron en el pensamiento administrativo.

JAMES WATT. (1736-1819) . Es considerado el más remoto usuario del enfoque científico, su invento (la máquina de vapor) siendo de los primeros grandes pasos en el desarrollo de la Revolución Industrial. Realizó técnicas administrativas entre las cuales podemos mencionar la plantación de la maquinaria y producción, así como investigaciones de mercado y pronósticos. Dentro del área de personal perfeccionó programas de capacitación para ejecutivos y obreros, sistemas de remuneración, entre otras, contablemente desarrolló sistemas de control para el cálculo del costo y la utilidad por máquina trabajada.

ROBERT OWEN. (1771-1858.). Considerado el padre de la administración moderna de personal, aportó una gran mejora en las condiciones de trabajo, estableciendo límites en cuanto a jornadas de trabajo en la empresa, dando un mejoramiento para la comunidad, así como en los estilos de vida de su personal.

CHARLES BABBAGE. (1792-1871). Matemático inglés, inventor de la calculadora mecánica rudimentaria. En 1832 escribe su obra "La economía de la maquinaria y las manufacturas", aportando conceptos y principios en materia de: producción, finanzas, ventas, relaciones públicas, así como métodos científicos de administración, se ocupó de estudiar y especializar los tiempos y movimientos manuales y mentales.

FREDERICK W. TAYLOR. (1856-1915). Considerado por muchos como el padre del movimiento científico. Ingeniero, que dentro de la industria metalúrgica realizó gran

parte de sus investigaciones. Su principal obra: "Principios de la administración científica"(1911), constituye su máxima aportación.

Taylor buscaba aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reduciendo costos y aumentando utilidades, sino también haciendo posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad, conocida hoy en día como plusvalía.

Taylor destacó principios como:

SELECCION DE OBREROS. Decía que para la selección de éstos, se tenía que tomar en cuenta sus habilidades iniciales y su potencial de aprendizaje.

TIEMPO Y MOVIMIENTOS EN EL TRABAJO. Consistía en el estudio del tiempo que toma ó debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar el trabajo, con la finalidad de suprimir movimientos equívocos e innecesarios.

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA. Redistribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección.

COLABORACION EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO. Se refiere a la colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de la administración del trabajo.

HENRY FAYOL . (1841-1925). Industrial francés, su obra titulada "Principios de administración general", publicada en 1916 en francés y posteriormente traducida al inglés en el año de 1929.

Fayol es famoso por sus aportaciones en el campo administrativo que mencionaremos a continuación

*La universalidad de la administración.

*Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.

*Estableció áreas funcionales dentro de las organizaciones, en diferentes niveles jerárquicos.

*Establece 14 principios básicos de la administración y organización de la empresa.

- 1.-División del trabajo.
- 2.-Autoridad.
- 3.-Disciplina.
- 4.-Unidad de mando.
- 5.-Unidad de dirección.
- 6.-Remuneración del personal.
- 7.-Subordinación del interés individual al general.
- 8.-Centralización.
- 9.-Jerarquía.
- 10.-Orden.
- 11.-Equidad.
- 12.-Iniciativa.
- 13.-Estabilidad en la conservación del personal.
- 14.-Espíritu de equipo.

1.1.4.- AUTORES CONTEMPORANEOS DE LA ADMINISTRACION.

AMITAI ETZIONI. Sociólogo estadounidense, autor del libro "Organizaciones Modernas", en la cual destaca que el hombre desarrolla todas las etapas de su vida dentro de las diferentes organizaciones, analizando su comportamiento dentro de ella. Sus principales aportaciones a la administración fueron:

LA TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES.

*Las altamente coactivas.- Son aquellas donde la cabeza de la organización ejerce todo el poderío.

*Las normativas.- Son aquellas organizaciones que otorgan recompensas por pertenecer a ellas tanto el valor objetivo como en valor subjetivo.

*Las utilitarias.- Son aquellas que buscan predominantemente una utilidad.

*Las mixtas.- Son aquellas que tienen dos ó más características de las antes mencionadas.

LA TIPOLOGIA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

Distingue tres tipos de miembros dentro de la organización.

*El individuo alternado o alineador.- Es aquella persona que se siente y está obligado a pertenecer a la organización.

*El calculador.- Es aquella persona que trabaja sólo por una remuneración.

*El individuo moral.- Es aquella persona que valora intrínsecamente la misión de la organización y su tarea.

RENATE MAYNTZ. - Sociólogo Alemán, su obra titulada, "Sociología de la Organización", (1963), explica que las estructuras de la autoridad de mando, obediencia, toma de decisiones, y la ejecución, son distribuidas diferente en las organizaciones, identificando tres tipos de éstas.

*Aquellas estructuradas jerárquicamente. La cabeza toma las decisiones que están encaminadas al logro del objetivo principal de la organización.

*Aquellas estructuradas democráticamente. Las decisiones son tomadas por la mayoría ó por un grupo de miembros elegidos por votación. y

*Aquellas estructuradas por autoridad técnica. Donde la gente actúa por sus conocimientos técnicos profesionales.

Realiza importantes observaciones sobre la estructura de la comunicación, señalando que la comunicación y la autoridad se da de manera formal e informal.

RALPH DAHRENDORF. Sociólogo alemán que estudia los conflictos que se generan dentro de las organizaciones y su relación con el comportamiento de los miembros de la misma.

Sostiene que mientras existan estructuras de dominio, habrá conflictos industriales, advirtiendo que todo conflicto produce cambios, los cuales hacen que una sociedad se desarrolle y no tienda a burocratizarse.

La aparición de la Teoría de Sistemas, da una revolución a los enfoques estructuralistas y unilaterales anteriores. En la obra titulada "Estructuras y procesos en las modernas sociedades", publicado por Talcott Parsons, ve a las organizaciones como un sistema complejo, formado de subsistemas como: La estructura formal de autoridad y comunicación, la estructura informal, los procesos de fijación de objetivos, y la toma de decisiones.

Dentro del mismo pensamiento administrativo, se desarrolla la Escuela Cuántica, la cual establece que toda organización debe medir sus resultados, para de ésta manera poder orientar sus actividades. Uno de los aspectos más importantes de ésta escuela es el nuevo desarrollo de modelos matemáticos para la toma de decisiones, dando gran énfasis a la investigación de operaciones y el gran uso de las computadoras, permitiendo revolucionar las técnicas de control de la información dentro de la organización.

CHESTER I. BARNARD. Este autor comenzó a trabajar en la American Telephone and Telegraph como ingeniero. En el año de 1922 ingresó en la Pensilvania Telephone Co., donde adquirió su mayor experiencia en administración. Su obra titulada "Las funciones del Ejecutivo", destaca tres finalidades principales:

1.- Formular una teoría de cooperación y presentar una descripción del proceso que para lograrla seguirá el ejecutivo, la definió como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos ó más personas; en ellas el ejecutivo es el factor más estratégico porque realiza funciones como:

*El ejecutivo es el que provee un sistema de comunicación para los demás sistemas.

*Se encarga de promover los esfuerzos necesarios para la operación del sistema.

*Formular y definir los objetivos o propósitos del sistema.

2.-Barnard, da el segundo de sus conceptos; el relativo a la naturaleza de la autoridad, considerando que todo individuo puede ser llevado a cooperar a través de una orden, la cual solo sera aceptada si el individuo la entiende, cree que es compatible con los propósitos de la organización y con los intereses propios.

3.- El tercer aspecto propio de Barnard es la distinción entre la organización formal y la informal. Para éste autor la organización formal es cuando la cooperación de las personas es consciente, deliberada y tienen un propósito; mientras que la informal difiere de la anterior, en que la cooperación entre los individuos es más inconsciente y espontánea.

Barnard, enfatiza que el papel de la organización informal es muy importante, ya que las cosas se realizan con una mayor facilidad cuanto mejor esté convencido de ellas, cuando parten del mismo individuo y no cuando se le son impuestas.

1.1.5.- BREVES ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

1.-MEXICO PRECOLOMBINO.

El concepto náhuatl sobre el trabajo, poseía un valor sagrado en dos sentidos, uno que daba una categoría social y el otro un sentido religioso.

El pueblo azteca, estaba formado por una estructura social de clases; la nobleza, constituida por los sacerdotes, militares y comerciante; y la clase plebeya, conformada básicamente por artesanos y agricultores.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, dando origen a los Pochtecas o gremios de comerciantes, crearon instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar, religiosas, educativas y administrativas; resaltando en lo administrativo la organización y producción de la tierra en "Calpullis", es decir, barrios organizados para definir la propiedad comunal agrícola.

2.- MEXICO COLONIAL.

Con la llegada de los conquistadores españoles, desaparecieron las formas de organización autóctonas, trayendo consigo la implantación de estructuras administrativas europeas, provocando un atraso en lo económico, político y en lo social que repercutió en el desarrollo industrial.

3.- MEXICO INDEPENDIENTE.

Al nacer México como nación, no se contó con la base cultural, tecnológica o industrial que permitiera su desarrollo económico. Los primeros intentos de industrialización fueron de poco alcance. Uno de los primeros antecedentes nos lo da Esteban de Antuñano, quien impulsó la industria textil en Puebla y fue uno de los primeros pensadores acerca de la Economía Mexicana.

Luca Alemán, ideólogo y político, fué uno que impulsaron la industrialización del país, en 1842, publicó su libro "Estado y posibilidades de industria", formando la industria del papel, vidrio, jabón, licor y productos textiles.

4.- EPOCA PORFIRIANA.

Es durante la dictadura del general Don Porfirio Díaz, cuando se da un fuerte intento por impulsar la industria. En ésta época se introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono, así como fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico que entre otras cosas originó la Revolución Industrial.

5.- EPOCA MODERNA.

Bajo el nuevo orden legal que estableció la constitución de 1917; la formación del sindicalismo, la expropiación petrolera en 1938; la segunda guerra mundial y la política de industrialización del presidente Miguel Alemán , México comienza a surgir como nación en vías de desarrollo.

Fue a raíz de ésta época que surge la necesidad del estudio de la Administración de una manera formal, creándose así la primera Escuela de Administración en la ciudad de Monterrey en el año de 1943, con el nombre de Administración de Negocios, y más adelante en el Instituto Tecnológica de México en el año de 1957. En el mismo año, la Universidad Nacional Autónoma de México, aprueba la carrera de Administración en la facultad de Comercio, hoy en día la Facultad de Contaduría y Administración.

1.1.6.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA.

Durante la mayor parte de nuestra vida, somos miembros de una organización, sin importar a que tipo pertenece.

Toda empresa tiene la finalidad de llegar a lograr un objetivo o meta, a través de un programa o método que la llevará a alcanzar dicho fin, y buscando un conjunto de elementos o recursos necesarios para realizar sus operaciones.

Dentro de cualquier organización, existe una persona que guía y coordina todo lo antes mencionado, a esta persona se le denomina Director o Líder, quien es el responsable de llevar a la empresa por el camino adecuado, para el logro de sus objetivos.

El éxito o fracaso de una empresa, depende en gran medida de los conocimientos que tenga el director, de la ciencia y técnicas modernas administrativas y la capacidad para ponerlas en práctica. La administración asume una gama muy amplia de papeles y funciones, siendo de suma importancia dentro de la vida empresarial, ya que proporciona las bases científicas para que a través de un cúmulo de conocimientos, se realicen las funciones operativa de una manera eficaz, gracias a la universalidad de la administración, es posible adaptarla para satisfacer las necesidades de cualquier tipo de empresa, ayudando a maximizar el rendimiento, y la responsable de organizar los elementos de la empresa productiva.

Toda empresa que cuenta con una administración eficaz, logra desarrollarse y tiene la capacidad de prever las contingencias presentadas en torno al medio ambiente, en condiciones internas de ella. Una buena administración es la base para el éxito de la empresa, de la sociedad y de un país.

1.1.7. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION.

Toda empresa cuenta con elementos indispensables para poder llevar a cabo sus operaciones, como: recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, y para que ésta pueda lograr sus objetivos, es necesario que el Administrador tenga la capacidad de coordinar dichos elementos con la máxima eficiencia.

Muchos autores principalmente contemporáneos, se han dado a la tarea de investigar lo importante que es la administración de recursos humanos, y es notable como el pensamiento administrativo ha evolucionado en este aspecto.

El recurso humano es estudiado por diversos autores, Arias Galicia lo define: "El recurso humano es el motor de la empresa, ya que es el que realiza y maneja los otros elementos para poder obtener resultados.". Teniendo un buen personal dentro de la organización se podrá incrementar las actividades y la productividad; llevando a ésta a una vida de competitividad y prestigio.

Todo administrador debe de estar consciente que primero que empleados son seres humanos, con características y costumbre diferentes, que cuentan con una serie de necesidades que tienen que satisfacer para seguir adelante, y de lo importante que es que, dentro de la organización satisfaga algunas de ella.

Una buena administración y una buena adaptación y valoración del recurso humano, ayudará a lograr un mayor rendimiento por parte de él, obteniendo mejores resultados para la organización.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo nace con el hombre inteligente, variando su intensidad, dependiendo de la evolución y desarrollo tanto cultural, como de los elementos que existen en su entorno.

Al proceso administrativo se le considera la administración puesta en marcha. Todo administrador, independientemente de sus características, realiza actividades con el fin de alcanzar sus objetivos y siempre es a través de un proceso.

1.2.1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El modelo que se tomó para nuestro estudio, está basado en el que utiliza Francisco Laris Casillas, ya que desde mi punto de vista, expone las etapas estratégicas, las cuales las explica de una manera muy clara. Al referimos a las etapas estratégicas, es porque otros autores manejan el elemento de previsión, el cual lo podemos ubicar dentro de la etapa de Planeación, también maneja Organización, Integración, en cuanto a la ejecución que es manejada por otros autores y no es otra cosa que el llevar a cabo la Dirección, la motivación la mayoría de los autores la consideran como parte integral de la misma, por último maneja el Control. Nos podemos dar cuenta que las etapas del proceso que mencionamos, son las presentadas en el modelo de Laris Casillas, el cual estudiaremos a continuación.

1.2.1.1- PLANEACION.

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Podemos decir que la planeación consiste en seleccionar las metas de la organización, así como los objetivos deseados y fijando los programas para alcanzarlos en una forma sistemática.

1.2.1.2. - ORGANIZACION.

Es la fase en la que se determinan las unidades operativas y administrativas necesarias para lograr el objetivo, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos.

Dentro de la organización tenemos: Forma de lograr los objetivos, agrupación e identificación de actividades y trabajos, así como la determinación y delegación de la autoridad y responsabilidad.

1.2.1.3.- INTEGRACION.

Consiste en la obtención de los recursos para el uso de la empresa, todos los elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa, la comunicación y reunión armónica de los elementos, selección, entrenamiento y compensación del personal.

1.2.1.4.DIRECCION.

Es la aplicación concreta de la administración para la toma de decisiones. En esta etapa se dan las instrucciones e indicaciones, a los responsables que ayudarán a llevarlos a cabo y donde se da la relación entre jefe-subordinado.

La importancia de la dirección radica, en que, es necesaria la conducción y coordinación de los recursos, a la cual se le deben de ordenar los demás elementos del proceso.

Otra razón de su importancia, es el que trata con el factor humano, el cual se caracteriza por su complejidad individual. La dirección es difícil de asimilar y su adaptación requiere de una perspicacia natural de parte del que la pone en práctica.

Cabe mencionar que ampliamos un poco más en la fase de Dirección, ya que es el punto de partida del tema en capítulo siguiente.

1.2.1.5.- CONTROL.

El control consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible. El control es función de todos los administradores, de todos los niveles ejecutivos, ya que todos forman parte de un plan, señala la medición de la ejecución, interpretación y acción correctiva, así como el establecimiento de estándares.

1.3. LA EMPRESA

Sabemos que todo grupo social tiene que estar organizado y administrado para que funcione de una manera adecuada; es por eso que la administración es considerada de tipo universal ya que se puede aplicar a cualquier tipo de organización.

El estudio que nos ocupa, se refiere a un aspecto específico de esa administración, la que se debe de llevar en la empresa, por tal razón, es que se adoptó el título de "Administración de Empresas", es por tal motivo, que es importante definir y conocer aspectos sobre la EMPRESA.

1.3.1.- CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

El término empresa proviene del vocablo, "EMPRENDER", esto quiere decir, dar inicio a alguna actividad o conjunto de actividades orientadas hacia la consecución de un fin determinado.

Podemos definir a la empresa, según Joaquín Rodríguez Valencia: "La empresa es un entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva, de que de algún modo satisfaga las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual."

A toda empresa se le considera una persona jurídica, ya que se trata de una entidad, la cual tiene derechos y obligaciones, establecidas por la ley.

Al decir que es una entidad económica, es porque tiene fin de lucro, protegiendo los intereses económicos de la misma, así como la de sus dueños o creadores, logrando la satisfacción de éstos, mediante el goce de las utilidades. Ejerce una acción mercantil, ya que ella realiza compras para producir, y produce para vender. Una característica importante de toda empresa, es que, cuenta con la responsabilidad del riesgo de pérdida, en donde el administrador juega un papel muy importante dentro de ella; ya que de éste depende el éxito o fracaso, el desarrollo o estancamiento y la tarea de prever contingencias, hasta el riesgo de pérdida total de la misma.

Con lo anterior podemos decir que una empresa es:

"Una entidad económica-social, destinada a producir bienes y o servicios, venderlos y obtener utilidades; con el propósito de servir a la sociedad en la que está inmersa"

1.3.2. CLASIFICACION DE LA EMPRESA SEGUN SU TAMAÑO

Podemos señalar a simple vista, que el tamaño de la empresa no tiene mayor importancia, que solo se trata de un prurito de clasificación o un tecnicismo, pero la realidad es diferente, ya que la clasificación en cuanto a su magnitud plantea los distintos problemas presentados en cada una de ellas.

En la práctica suelen aceptarse principalmente: La empresa pequeña, mediana, y grande, a continuación estudiaremos sus principales características

1.3.2.1.-EMPRESA PEQUEÑA

En este tipo de empresa, el dueño o gerente conoce a todos sus trabajadores, estando en la posibilidad de identificarlos, gracias a que los trata con frecuencia observando y calificando su desempeño. En la empresa pequeña, los problemas presentados en

cuanto a: los procesos técnicos de producción, ventas, finanzas, y otros, son considerados reducidos facilitando que el mismo dueño o gerente puedan resolverlos. En la pequeña empresa existe un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, lo cual implica la necesidad de establecer uno o dos niveles de jefes intermedios. No requiere de grandes planeaciones, si no que en la práctica, suele trabajarse a base de ir dando soluciones a los diferentes problemas que se vayan presentando.

1.3.2.2.- EMPRESA GRANDE

En la gran empresa el administrador ya no sólo dedica su tiempo a sus funciones típicamente administrativa o de coordinación, sino, que requieren de un "staff" que le ayude a llevar las cuestiones administrativas. Su organización esta claramente establecida en diferentes departamentos jerárquicos y dividida en departamentos funcionales.

Este tipo de empresas impone un mayor grado de descentralización, delegando funciones a distintos jefes capacitados para llevar acabo sus políticas y normas que se le han fijado, utilizando una administración totalmente formal. Los altos ejecutivos, gracias a sus bastos conocimientos, desarrollan y vigilan las técnicas de comunicación, respetando la cadena jerárquica, para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa.

El número aproximado de trabajadores que laboran dentro de ella es 1000 empleados, para ser considerada como empresa grande.

1.3.2.3.- EMPRESA MEDIANA

Este tipo de empresa, es un poco más difícil de definir; porque se deja para ella un amplio grupo de empresas que no reúnen o tienen las características de las otras dos.

La empresa mediana suele estar en un ritmo de crecimiento más rápido, que podría llegar a alcanzar la magnitud de gran empresa, si cuenta con una administración eficiente.

En muchas ocasiones, se puede confundir con la pequeña empresa y otras con la gran empresa, debido a que suelen presentarse problemas de los dos extremos.

Cabe señalar que debido al grado de crecimiento puede tener la necesidad de realizar una mayor descentralización, y delegación, ya que los altos jefes, encuentran cada día más difícil atender con eficacia su tramo de control. Otra de las consecuencias del crecimiento de ésta, es la necesidad de aumentar más personal a una operación, o más operaciones en una función, así como de implantar más funciones que no existían, porque no eran necesarias.

Los altos gerentes, necesitan una serie de conocimientos técnicos-administrativos para lograr planear más detalladamente el curso de acción, y poder controlar todas las situaciones en la empresa, utilizando a personal capacitado, para que lo apoyen en las actividades a realizar. En cuanto al número de personal, se encuentra entre los márgenes de 80 a 500, trabajadores.

Lo que podemos notar con lo analizado anteriormente, en lo que respecta a las supuestas características de la magnitud de la empresa, es evidente que la organización deberá ser considerada administrativamente como: pequeña, mediana, y grande.

Para establecer el tamaño de la empresa, hay que tomar en cuenta la complejidad que reviste su organización; la cual depende básicamente de los niveles jerárquicos, y de la diversidad de sus funciones. Más que medir o clasificar a la empresa por su tamaño, lo que interesa es conocer las necesidades y los problemas a los que se enfrenta, para de esta manera, implantar técnicas administrativas adecuada, para lograr que la organización marche de una manera eficaz.

1.3.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU RAMA.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas o categorías que estudiaremos a continuación.

1.3.3.1.- EMPRESA DE SERVICIOS.

Son aquéllas que, con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una determinada sociedad. Dentro de este tipo de empresa se encuentran:

- 1.- Sin Concesión. Son aquéllas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar.
- 2.- Concesionadas por el Estado. Son aquéllas cuya índole es de carácter financiero
- 3.- Concesionadas no Financieras. Son aquéllas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.

1.3.3.2.- EMPRESAS COMERCIALES

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos después, en el mismo estado físico en que fueron adquiridas, aumentando en el precio de adquisición, un porcentaje que se le denomina "margen de utilidad", y fungen como intermediarios entre productor y el consumidor.

1.3.3.3.- EMPRESAS INDUSTRIALES

Existen dos tipos de éstas.

1.- INDUSTRIAS EXTRACTIVAS.

Son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original, y dentro de ellas podemos citar.

*De Recursos Renovables. Su actividad se dirige a hacer producir a la naturaleza, aprovechando las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales.

*De Recursos No Renovables. Su actividad fundamental trae consigo la extinción de los recursos naturales, sin que sea posible reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible.

2.- INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION.

Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final se obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a los adquiridos originalmente. En este tipo de empresas, interviene el esfuerzo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima, para convertirla en un satisfactor de necesidad social.

1.3.4.- PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO.

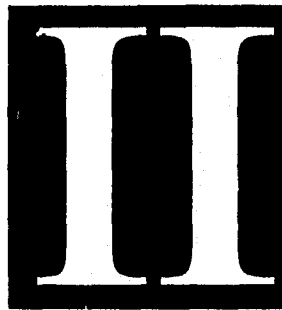
La connotación "pequeña y mediana", tienen diferentes significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana industria o comercio de un país desarrollado, que a la de uno en proceso de desarrollo.

Los criterios para establecer el tamaño de una empresa, gozan de poco consenso. En empresas pequeñas y medianas mexicanas, su estructura orgánica es familiar regularmente, el típico director es un empresario por herencia, que utiliza procedimientos administrativos personalizados, vigilando estrechamente las operaciones y buscando la máxima utilidad, utilizando en la mayoría sistemas tradicionales de producción. Según estudios, solo un 40% de las empresas en el territorio nacional, cuentan con sistemas automatizados. Una de las áreas de la

administración que más problemas presenta, es el área de personal, ya que la actitud del dueño-administrador, carece de técnicas administrativas para dirigirlos, solucionando problemas de la manera informal, en lo referente a reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal; sobre todo en ésta última, existe un alto grado de escepticismo, tratando de justificarlo con lo experiencia basada en resultados obtenidos.

Es por eso y por otros factores que giran en el medio ambiente, que la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se genera de las características del propietario, dando una relación de mutua dependencia, en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige.

Capítulo



**DESCRIPCION
Y ANALISIS DE LOS
ESTILOS DE
DIRECCION Y LIDERAZGO**

2.1.- CONCEPTO DE DIRECCION

La palabra dirección proviene del verbo Dirigere; formado a su vez del prefijo.:

DI. (Intensivo)

REGERE (Regir, Gobernar)

Todos, cuando escuchamos el término de dirección podemos imaginar un camino o un rumbo, que nos llevará a conseguir algún fin, pero la verdad es que la palabra Dirección, enmarca una serie de elementos que estudiaremos posteriormente.

Diversos autores se han dado a la tarea de definir el concepto de "Dirección.", a continuación mostraremos algunas de ellas para enmarcar aspectos importantes y llegar a una conclusión.

AGUSTIN REYES PONCE.

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas."

HENRY FAYOL

"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar; tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en intereses de la empresa."

CHESTER BARNARD

"El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo."

KOONTZ Y O'DONNEL

"La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados."

Después de analizar las definiciones anteriores, podemos notar que la dirección es:

"La dirección es la parte del proceso administrativo a través de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización de que se trate, por medio de la coordinación de los diferentes elementos que la componen, y a través de una persona que tenga la habilidad de guiarlos al cumplimiento de dicho fin.

2.2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCION

La importancia de la dirección radica, en que es necesaria la adecuada conducción y coordinación de los recursos materiales y humanos. La dirección, es la parte central, y desde mi punto de vista la más importante de la fase dinámica del proceso administrativo, a la cual se le deben subordinar y ordenar los demás elementos del proceso.

Si se planea, organiza, es sólo para la adecuada ejecución y ésta depende de la dirección que se lleva, permitiendo así controlar las actividades de una manera más fácil, es por eso que la Dirección representa la esencia de la administración.

Otra razón de su importancia es que trata de forma directa con el factor humano, el cual de manera individual arrastra con una larga serie de necesidades que se deben de tomar en cuenta, porque es el hombre quien encarna la energía y el poder productivo que se necesita en cualquier organización.

La dirección es importante dentro de la empresa ya que, "La única ventaja real que una organización tiene sobre otra en una economía de competencia en donde cada una puede adquirir los mismos productos y la misma maquinaria, reside en la calidad

de su Dirección. Las decisiones directivas determinan el crecimiento de la compañía, los productos o servicios que ésta ofrece y el camino que habrá de seguir. En realidad, el factor de mayor importancia vital en cualquier empresa, ya sea mercantil o industrial, es la calidad de su grupo directivo."

2.3.- PRINCIPIOS DE DIRECCION

Dirigir es el proceso de influir sobre las demás personas para que se esfuercen por cumplir las metas de la organización, en su labor para lograr dichos objetivos, la dirección establece principios o lineamientos que pueden resumirse de la siguiente manera. Cabe señalar que los principios definidos a continuación, fueron tomados del autor Agustín Reyes Ponce, de su libro "Administración Moderna."

EL PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.

"El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de un grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél.

EL PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO.

"La autoridad en una empresa debe ejercerse más como un producto de una necesidad de todo organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

EL PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA.

"Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y no deberán de omitirse sin razón, ya que si ocurre puede lesionarse el prestigio moral del jefe intermedio, así como el demostrar su debilitación de autoridad, dando lugar a la duplicidad del mando. Es por eso que si la empresa cuenta con niveles jerárquicos bien definidos, deben de ser respetados.

EL PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS

"Se debe procurar que los conflictos que puedan aparecer se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto entre

las partes. Hay que encontrar soluciones que ayuden a ambas partes del conflicto, y en beneficio de todo, pero si esto no es posible, se tendrá que dar solución y quitar el obstáculo que estorba, aun cuando éste no siempre satisfaga a todos. Es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto".

EL PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO

"Este se desprende del anterior, y podemos decir que se debe procurar aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet, afirma que todo conflicto, como razonamiento en el mundo físico, es un obstáculo a la coordinación, pero que también un conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de que fuerza a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas para ambas partes."

2.4.-ELEMENTOS COMO PARTE INTEGRAL DE LA DIRECCION

Toda persona tiende a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus propios deseos y necesidades; es por eso que la labor de los administradores consiste en motivar a las personas para que contribuyan con eficacia al cumplimiento de los objetivos de la empresa y de manera que también logren satisfacer los propios.

El administrador debe mostrar el interés de comprender la complejidad y la individualidad de las personas, para poder utilizar adecuadamente los elementos que son parte integral de la dirección y que ayudan a desempeñarla con mayor eficacia.

Administrar implica cumplir con los objetivos de la empresa y el factor humano representa el factor activo de la misma, la comprensión del factor humano resulta de suma importancia para la función administrativa de Dirección.

Los elementos que ayudan a llevar una buena dirección son : Motivación, Comunicación, Autoridad y Liderazgo, los cuales analizaremos a continuación.

2.4.1.- MOTIVACION EN DIRECCION

Los factores motivacionales son de gran importancia para cualquier administrador, el que éste tenga la capacidad de diseñar y mantener un ambiente propicio de trabajo y atender necesidades generales y de alguna manera particulares, para que se desarrolle un adecuado desempeño, requiere de un estudio y una información en el área de comportamiento humano, la cual ha sido materia de mucho estudio e investigación y de la cual se desprende un cúmulo de información de gran valor para todo administrador. Se hace una breve referencia generalizada, ya que éste elemento será estudiado de manera más amplia en nuestro próximo capítulo.

2.4.2.- LA COMUNICACION, SISTEMA NERVIOSO DE LA ADMINISTRACION

La comunicación es un problema constante, ya que las empresas organizadas crecen y marchan a un ritmo cada vez más difícil; pero la comunicación dentro de una organización se puede dar con eficacia gracias a las técnicas existentes, seleccionando la adecuada, con el lenguaje claro exacto y tonificante para sus necesidades.

2.4.2.1.- DEFINICION

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Su importancia radica en que es por medio de ésta en que se unifica la actividad organizada y por la cual se efectúan los cambios. Una mala comunicación evita el que se logren los objetivos de la empresa, es por eso de suma importancia que la comunicación que se emita esté encaminada al logro de los objetivos.

Chester Barnard, señaló que "La función principal de un ejecutivo consiste en desarrollar un sistema de comunicaciones."; ya que el principal propósito de la comunicación en una empresa, es efectuar cambios, y modificar la actuación en dirección del bienestar de la compañía.

2.4.3.-PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION

La aplicación de los principios de la comunicación se da una vez que se ha organizado lo delicado de la información. Estos principios son útiles para establecer buenas comunicaciones, dirigiendo la atención hacia las zonas críticas como: La calidad del mensaje, Condiciones de recepción, Mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y el Aprovechamiento de la organización informal.

A continuación daremos mención a dichos principios, que fueron tomados bajo el criterio de Koontz O'Donnell, ya que muestran con claridad la importancia de éstos.

PRINCIPIO DE LA CLARIDAD.

Una comunicación posee la claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendida por la persona a quien va dirigida.

PRINCIPIO DE LA INTEGRIDAD.

En la administración las comunicaciones son medios más bien que fines. El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.

PRINCIPIO DEL USO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION INFORMAL.

La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir canales de la comunicación formal.

2.4.4.- EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Existen varios modelos sobre el proceso de comunicación, pero cabe mencionar que todos tocan cuatro puntos estratégicos que son:

EL EMISOR. Toda comunicación se inicia con el emisor, quien es el que desea o tiene la necesidad de transmitir una idea o un pensamiento que después se descifra en una forma que sea comprendida tanto por el emisor como por el receptor.

EL CANAL PARA TRANSMITIR EL MENSAJE. Es aquel medio por el cual se vincula el emisor con el receptor, éste puede ser de varias formas, (verbal, escrito, gráfico) y muchas veces a través de gestos e indicios visuales. En ocasiones se pueden utilizar dos o más canales, puesto que dispone de muchas posibilidades, cada una de ellas con ventajas y desventajas, pero la adecuada elección del canal, es de vital importancia para una comunicación efectiva.

EL RECEPTOR. El receptor es la persona que está en espera del mensaje, y tiene que estar preparado para descifrarlo, convirtiéndolo en pensamiento, a este paso se le llama descodificar, siendo de suma importancia conocer y dominar el lenguaje en que le fué transmitido.

EL RUIDO Y LA RETROALIMENTACION EN LA COMUNICACION. El ruido obstaculiza la comunicación, ya sea en el emisor, en la transmisión del mensaje o en el receptor, por ejemplo:

*Un ruido o un ambiente aislado pueden obstaculizar el desarrollo de un pensamiento.

*La transmisión se puede interrumpir debido a la estática en el canal.

*La distracción puede ocasionar una recepción inexacta.

*La descodificación puede ser defectuosa, debido a que se le asigna un significado equivocado a las palabras y a otros símbolos.

Es por eso y otros aspectos, que para comprobar la efectividad de la comunicación, la persona necesita tener retroalimentación, nunca se puede tener la seguridad que un mensaje se ha codificado, transmitido, descifrado y comprendido de un modo efectivo, a menos que se confirme por medio de la retroalimentación.

2.4.5.-FORMAS DE COMUNICACION

El flujo de la información en una organización, fluye en varias direcciones, como en forma descendente, ascendente y cruzada las cuales explicaremos en forma breve a continuación.

COMUNICACION DESCENDENTE

Este tipo de comunicación fluye de las personas que se encuentran en los altos niveles y va dirigida a personas que se encuentran en niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación se da principalmente en empresas con ambiente autoritario.

Una de sus desventajas de éste tipo de comunicación es, que muchas veces pierde o se distorsiona la información al estar descendiendo por la cadena de mando, es por eso que es importante que se cuente con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información en la forma que lo deseaba el emisor, porque el que la alta gerencia emita las políticas y procedimientos no asegura que se de una buena comunicación.

A continuación analizaremos las formas de comunicación.

COMUNICACION ASCENDENTE.

Este tipo de comunicación es fundamentalmente no directiva y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores, ascendiendo por la vía jerárquica de la organización este flujo tienen la desventaja de que muchas veces

resulta ser obstaculizado por los gerentes en la cadena de comunicación, no transmitiendo toda la información a donde tiene que llegar al final.

Entre algunos medios típicos para este tipo de comunicación, podemos mencionar: El sistema de quejas y sugerencias, las sesiones de asesoría, los procedimientos de apelación y agravios, la fijación conjunta de objetivos, entre otros. Para que se lleve a cabo este tipo de comunicación se requiere un ambiente en el cual los subordinados se sientan en libertad de comunicarse, y que la dirección influya sobre el clima organizacional, creando un flujo de libre comunicación de éste tipo.

COMUNICACION CRUZADA.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizaciones iguales o similares, y de flujo diagonal entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa; este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Otro tipo de comunicación por la forma en que se omite el mensaje, podemos mencionar la comunicación escrita, verbal y no verbal, a continuación daremos una breve referencia de éstas.

COMUNICACION ESCRITA.

La comunicación escrita proporciona registros, referencias expresados en un papel, el mensaje puede ser preparado con cuidado para poder ser dirigido posteriormente, éste tipo de comunicación, en la mayoría de las veces reduce tiempos y costos. La comunicación escrita también cuenta con desventajas, las cuales se presentan cuando los mensajes pueden estar expresados en forma deficiente o escritos por personas

ineficaces, dando como consecuencia no proporcionar una retroalimentación inmediata quedando en la incertidumbre de si se recibió y se comprendió adecuadamente el mensaje.

COMUNICACION VERBAL.

Este tipo de comunicación es la que se da verbalmente, puede ocurrir entre dos ó más personas y darse de manera formal e informal, ser planeada o accidental.

La principal ventaja de este tipo de comunicación, es que hace posible un rápido intercambio con una retroalimentación inmediata, verificando si se transmitió el pensamiento adecuado y de la misma manera aclarando puntos dudosos y percibiendo gestos.

Sin embargo la comunicación verbal, también tiene desventajas, no siempre ahorra tiempo y costos, como es bien sabido por los gerentes que han asistido a reuniones en las cuales no se obtienen resultados y muchas veces no se concentran los acuerdos.

COMUNICACION NO VERBAL.

Es aquélla que refuerza o contradice lo dicho por alguna persona, se manifiesta por expresiones del rostro o los gestos del cuerpo. Se supone que la comunicación no verbal debe respaldar a la verbal, pero no siempre ocurre así, dando lugar al dicho que con frecuencia se expresa " las acciones dicen más que las palabras."

2.4.6.- BARRERAS Y FALLAS EN LA COMUNICACION

Las barreras de la comunicación se pueden definir como: "Todos aquellos factores que impiden o reducen la fidelidad o precisión de la comunicación." Probablemente no sea

sorprende que los administradores citen con frecuencia las fallas en la comunicación como uno de los problemas más importantes.

Existe una clasificación de las barreras más ordinarias que se presentan dentro de la empresa.

1.- BARRERAS SEMANTICAS.

Son aquellas que están formadas por todo uso inadecuado del lenguaje: palabras vagas, palabras en doble sentido, uso de posesivos que pueden referirse a dos ó más personas.

2.- BARRERAS PSICOLOGICAS.

Son las que se presentan por turbación o irritación en la persona quien da el mensaje o de quien lo recibe.

3.- BARRERAS SOCIOLOGICAS.

Choques, antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación en este tipo de barreras se puede ubicar la suspicacia de los sindicatos hacia la empresa o viceversa.

4.- BARRERAS CULTURALES.

Se refiere a la desigualdad del nivel de preparación intelectual entre quienes dan y reciben el mensaje.

5.- BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

Sistemas inadecuados de organización en los canales, papeles, entre otros.

6.- BARRERAS FISIOLÓGICAS.

Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador.

7.- BARRERAS FÍSICAS.

Se refiere al ambiente de los ruidos, ecos en el área o local en que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los instrumentos utilizados para transmitir la comunicación.

Los estándares de desempeño imprecisos pueden crear incertidumbre en los administradores, sobre lo que espera de ellos, por eso se deben de detectar las causas de los problemas en la comunicaciones y no limitarse a enfrentar los síntomas. Las barreras de la comunicación pueden existir en el emisor, en la transmisión del mensaje o en el canal utilizado para llevarla a cabo, así como en el receptor y en la retroalimentación. A continuación analizaremos las barreras específicas de la comunicación.

*FALTA DE PLANEACION.

Con demasiada frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin pensar, no se detienen a darse cuenta que se planean y diseñan el mensaje, selecciona el canal más apropiado, el momento y la razón por la cual se da la orden, podrán mejorar más la comprensión y reducir la resistencia del mensaje.

*SUPOSICIONES NO ACLARADAS.

Existen suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes, pero con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia, provocando confusiones y deterioros de las buenas relaciones.

***DISTORSION SEMANTICA.**

Otra barrera a la comunicación eficaz es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental; un anuncio que diga "Vendemos más por menos", es deliberadamente ambiguo; dando lugar a cuestionamientos que pueden producir diferentes respuestas, no captando la esencia del mensaje.

***MENSAJE MAL EXPRESADO.**

A pesar de lo clara que pueda estar la idea en la mente del emisor, la comunicación y el mensaje pueden perder claridad debido a la inadecuada selección de las palabras, a la deficiente organización en las ideas, a la estructura inadecuada de las frases, incoherencias, u omisiones, dando como consecuencia falta de claridad y precisión del mensaje.

Las barreras y las interrupciones obstaculizan el proceso de comunicación, comprender estas barreras y aplicar normas para comunicar y escuchar con eficacia, no sólo facilita la comprensión sino también a la administración.

A continuación analizaremos una de las herramientas más conocidas e importantes de comunicación como lo es el ANALISIS TRANSACCIONAL.

2.4.7. ANALISIS TRANSACCIONAL

El análisis transaccional, es un enfoque relativamente nuevo para mejorar la calidad de las relaciones en la organización.

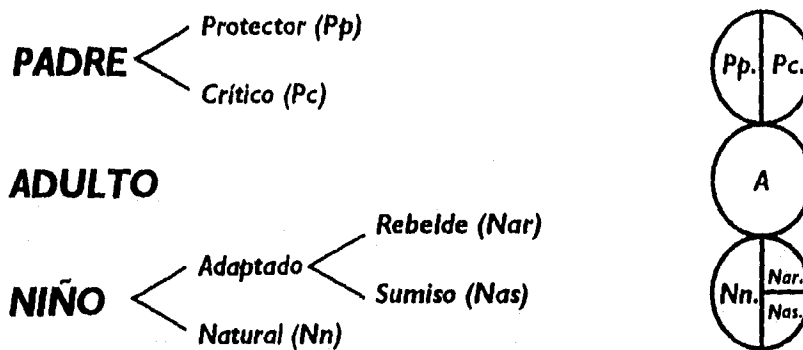
Esta técnica fué desarrollada en el año de 1954 por el Dr. Eric Berne como un enfoque simplificado de la psicoterapia, Berne señala que en todos nosotros existe tres estados de conducta (Padre, Adulto, y Niño) como pertenecientes al "Ego".

Según su teoría, el padre es el contenido de las normas, patrones y prohibiciones impuestas en la infancia por progenitores, familiares y profesores. También menciona que dentro del padre hay diferentes características, "Crítica y de Protección".

El adulto compuesto por un "Ethos" y un "Pathos", es como una computadora que recibe y procesa la información.

El niño por su parte representa los sentimientos, los impulsos naturales y la emoción, manejándola para obtener el cariño, afecto y amor. Berne dice que el niño puede ser adaptado o natural.

A continuación y para entender mejor las subdivisiones de la personalidad lo daremos en forma esquematizada explicándolo en forma de análisis.



EL PADRE. Puede ser Crítico o Protector.

Cuando una persona critica, decimos que usa su parte crítico y lo podemos captar por las expresiones que utiliza como: ¡No se puede confiar en las mujeres!, ¡Deberías de avergonzarte!, ¡Eres tonto y estúpido!, entre otras y generalmente estas frases van acompañadas por gestos duros y tonos autoritarios.

Por parte del padre protector, se pueden escuchar frases como: Te ayudare a solucionar tus problemas, no es necesario que me lo pidas, Estoy preocupado por ti,

que le pasa, hijo mio., cuídate!, que generalmente van acompañados por gestos protectores por parte de quien los dice.

EL ADULTO.

Cuando el adulto habla, lo hace de una manera fría, racional, sin mostrar emociones, es la persona que procesa las ideas, las analiza y después actúa, para hacerlo de una manera favorable.

EL NIÑO. Natural o Adaptado.

Natural. Cuando manifiesta las emociones auténticas, (rabia, amor, miedo, alegría) mostrándose espontáneo y creativo.

Adaptado. El cual a su vez se divide :

Adaptado sumiso. cuando actúa con falso miedo, retraído, dudoso.

Adaptado rebelde. cuando se comporta como desafiante, rencoroso, expresando muchas veces resentimientos no auténticos.

Podemos preguntarnos de donde nació el nombre del Analisis transaccional, esto lo podemos contestar diciendo.

El 1955, Berne observó que la comunicación entre dos personas es diferente según desde que estado del Ego lo hagan, definiendo a una transacción como: "Una unidad básica de la comunicación humana", palabra que daría el nombre a su teoría del ANALISIS TRANSACCIONAL

Berne dice que en cada transacción o situación social, uno de estos estados del ego predomina, dependiendo de muchos factores: Experiencias de la vida, circunstancias bajo las cuales tienen lugar dicha transacción, así como el estado del ego de la otra persona. Para darnos cuenta que estado del ego predomina en una transacción, basta

con analizar la postura, las expresiones faciales, las expresiones verbales, incluyendo el tono de voz.

Hay muchas aplicaciones específicas del A.T. en varias actividades dentro de la organización como: supervisar al personal, desarrollar mejores relaciones de trabajo, mejorar las relaciones con los clientes, asesoramiento de empleados, pero todas van en función de mejorar la comunicación y los sentimientos personales.

El análisis transaccional, ayuda a los supervisores y directivos, así como a los empleados a entenderse a sí mismos y a los demás a través de las diferentes transacciones interpersonales las cuales explicaremos brevemente.

1.- **TRANSACCIONES COMPLEMENTARIAS.** Se caracterizan porque las personas tienen la misma idea y existe una buena comunicación, gracias a que dentro de esa transacción actúa el mismo tipo de personalidad en ambas partes.

2.- **TRANSACCIONES CRUZADAS O DE CONFLICTO.** Representan diálogos en los que no hay entendimiento y la comunicación se corta. Estas transacciones se dan cuando las personas parecen utilizar un código distinto; no se entienden y afloran malos sentimientos.

3.- **TRANSACCIONES ULTERIORES.** En la que los individuos dicen una cosa pero la actitud, los gestos o alguna palabra parece decir otra.

Aunque el A.T. empezó como un enfoque de terapia, ahora los profesionales lo utilizan para desarrollar a los individuos, hacia un desempeño más efectivo en las organizaciones.

2.5.- AUTORIDAD Y PODER EN LA EMPRESA

Podemos decir que autoridad es. "La facultad de tomar decisiones que produzcan efectos"

Existen varios cuestionamientos sobre la naturaleza real de la autoridad, ya que hay mucha confusión con los términos, autoridad, poder y mando.

Para comenzar, diremos que el mando es el ejercicio de autoridad o la autoridad puesta en marcha, mientras que el poder es un concepto más amplio que la autoridad, es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

La autoridad se da de las siguientes formas.

1.- AUTORIDAD FORMAL.

Está constituida por una cadena que, en último término descansa en la persona de quien se deriva toda la autoridad de la empresa, en la cual, cualquier rompimiento de dicha cadena haría nulo el ejercicio de la misma. Esta autoridad se da tradicionalmente en la mayoría de las organizaciones, fluyendo desde la cumbre hacia abajo.

2.- AUTORIDAD FUNCIONAL.

Es la que sostiene que las funciones de línea repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa y el supervisor ejerce su función directa sobre sus subordinados.

3.- AUTORIDAD STAFF.

Las actividades de la autoridad staff, se relaciona básicamente con asesoramiento, la cual ayuda al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para lograr los objetivos.

La función de las personas colocadas en autoridad staff, es la de investigar, experimentar y ofrecer dicha asesoría a los gerentes de línea.

4.- AUTORIDAD PROFESIONAL.

Es aquella la cual comprende los conocimientos, experiencias y habilidades que un supervisor debe poseer. Este tipo de autoridad permite a los administradores reflejar las cualidades y el profesionalismo sobre su estilo de dirección y sobre todo la capacidad de dirigir y comprender al recurso humano; mostrando su capacidad de liderazgo.

2.5.1.- LA DELEGACION DE AUTORIDAD

La delegación de autoridad se da cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones, ayudando a promover la eficiencia de una estructura organizacional. El delegar autoridad, permite al director descansar en ella alguna carga de la empresa, ya que ningún jefe puede llevar a cabo todo el trabajo por si solo esperando resultados más rápidos y eficientes, así como la posibilidad de mantenerse informado sobre los problemas que puedan presentarse en la empresa. Es importante mencionar que, cuando un director delega funciones, automáticamente está proporcionando autoridad para poder ejercerlas y el que la recibe, se hace acreedor de una responsabilidad, esto es bien sabido por todo administrador, ya que un principio de organización es denominado "Principio de autoridad-responsabilidad."

2.5.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DELEGACION

VENTAJAS.

- *Permite a la dirección, desatender detalles para ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia.
- *Favorece la especialización en el área.
- *Permite un aumento en la eficiencia administrativa.
- *Permite que las decisiones sean tomadas con base a la realidad.

DESVENTAJAS.

- *Aumenta los riesgos, al no delegar dicha autoridad en la persona adecuada.
- *Divide el mando y reduce la uniformidad.

Antes de seguir con el último elemento que se considera como parte integral de la dirección, que es el LIDERAZGO, analizaremos las teorías de dirección, ya que éstas y las teorías del liderazgo se complementan, permitiendo adaptarlas y adecuarlas a las necesidades de la empresa, con el fin de dirigir de manera eficiente.

2.6.- TEORIAS DE DIRECCION

2.6.1.- TEORIA "X" Y "Y" DE DOUGLAS MC. GREGOR

Para comenzar nuestro estudio, haremos mención de la teoría que formuló Douglas Mc.Gregor denominada la teoría "X" y teoría "Y" la cual son dos grupos de suposiciones que estudian la percepción de la naturaleza humana.

SUPUESTOS DE LA TEORIA "X"

- 1.- Los seres humanos básicamente les disgusta el trabajo; son perezosos y evitarán el trabajo siempre que se pueda.
- 2.- Debido a su pereza y disgusto, la gente debe ser coaccionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada, para asegurar un mínimo de desempeño.
- 3.- A la mayoría de las personas les agrada ser administradas con reglas, políticas y con un estrecho control por una persona que ocupe un puesto autoritario.
- 4.- La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento en la vida laboral.

SUPUESTOS DE LA TEORIA "Y"

- 1.- Las personas no rehuyen al trabajo porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como comer, dormir, respirar y jugar.
- 2.- Dado el ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades y serán creativas en su trabajo.

3.- Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, las personas están altamente motivadas para trabajar y ejercer sustancial autodirección y control.

4.- La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales están en función de las recompensas que reciben para su realización.

Por lo mencionado anteriormente, podemos darnos cuenta de la total oposición que existe entre los supuestos que enmarcan cada una de las teorías. Cabe mencionar que se dividen en dos enfoques, uno denominado "Optimista" el cual nos muestra que el hombre es bueno, responsable, y bondadoso por naturaleza, siendo una cualidad muy valiosa en nuestro país. El otro enfoque se le denomina "Pesimista" y marca lo contrario a la anterior, que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Es necesario señalar que los supuestos de estas teorías, no pueden ser presentados de manera específica dentro de una empresa, ya que afectaría la actitud, comportamiento y conducción de los individuos. El administrador debe ser consciente que al presentarse dichos supuestos ocurre en tiempos diferentes y con personas diferentes; es por eso que lo ideal sería encontrar un equilibrio entre las teorías antes mencionadas para evitar llegar a los extremos.

2.6.1.- TEORIA "Z"

Fué en 1968, cuando Struss y Sayles se dieron a la tarea de investigar para lograr desarrollar una teoría la cual presentara los supuestos de una forma equilibrada, en la que el dirigente a su juicio, tomara en cuenta el comportamiento y desempeño de sus subordinados para tomar la decisión de como será la mejor forma de dirigir. La teoría que marca estas pautas es la denominada la teoría "Z".

SUPUESTOS DE LA TEORIA "Z"

- 1.- Se deben enlazar los trabajos bien hechos.
- 2.- Se debe mantener informados a los subordinados de los "porqués" de las órdenes.
- 3.- Debe estimularse el "ego" de los subordinados para hacerlos sentir importantes.
- 4.- Debe establecerse un espíritu de gran familia.
- 5.- Vender ideas.
- 6.- Pagar buenos salarios y garantizar el nivel adecuado de vida.
- 7.- Las grandes decisiones de deben de centralizar.
- 8.- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

Cabe mencionar que el supuesto que marca "vender ideas", se refiere a que el director o jefe es quien tiene la capacidad de pensar, y el fruto de ese pensamiento es ejecutado por los subordinados; pero el director debe de tener mucha táctica para transmitir la idea, para que el subordinado la tome y aprecie como algo valioso y benéfico, despertando el interés de realizar el trabajo lo mejor posible, y no sea rechazado por la imprudencia del jefe al pedirlo de una manera déspota y prepotente.

El llevar a cabo los supuestos de ésta teoría, ayudará a lograr dicho equilibrio, no es tarea fácil; pero es un reto para cualquier administrador al poner en juego sus conocimientos, creatividad y habilidades para conjuntar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales, los cuales como ya sabemos se presentan de maneras muy complejas.

2.6.3.-TEORIA DEL GRID O REJILLA ADMINISTRATIVA.

Esta teoría fué desarrollada por los psicólogos industriales Robert Blake y Jane Mounton; en el año de 1964. En la cual se argumentaba lo importante de que el

administrador se preocupe por aspectos como: La producción de la empresa y el personal que labora dentro de ella.

El Grid sostiene dos aspectos, los cuales deben ser atendidos por los administradores.

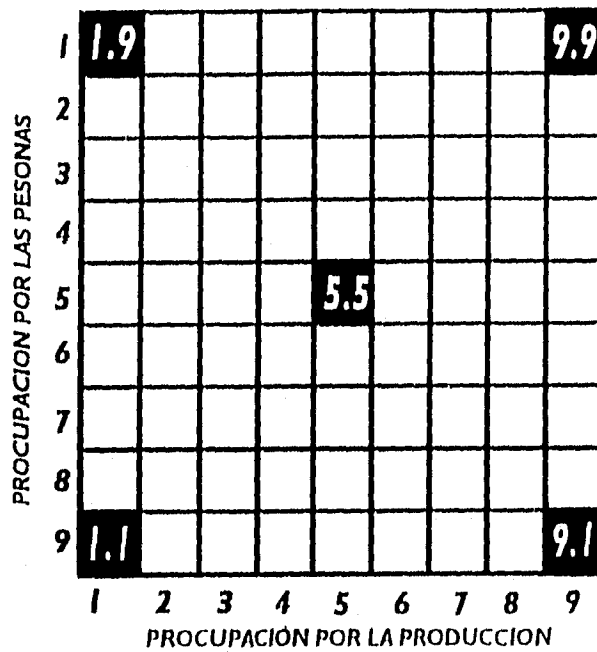
PREOCUPACION POR LAS PERSONAS. Este aspecto incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los subordinados, creando buenas condiciones de trabajo y manteniendo relaciones personales satisfactorias.

PREOCUPACION POR LA PRODUCCION. Este aspecto incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos como: La calidad de las decisiones en las políticas, procesos y procedimientos, creatividad de la investigación, la calidad de los servicios staff, la eficiencia del trabajo y el volumen de producción.

El modelo de Blake y Mounton es representado por una rejilla que proporciona un enfoque utilizado como medio para la capacitación gerencial y para identificar diversas combinaciones de estilos administrativos y en materia de liderazgo.

A continuación, presentaremos el modelo gráfico de la rejilla administrativa y explicaremos su funcionamiento.

REPRESENTACION GRAFICA DE LA REJILLA GERENCIAL



Estilo 1.1 (Administración empobrecida). Los administradores se preocupan muy poco por las personas o por la producción, y es mínima su participación en su trabajo.

Estilo 9.9 Son aquellos administradores que demuestran en sus acciones la más alta dedicación posible, tanto en las personas como en la producción. son los auténticos administradores de equipo.

Estilo 1.9 Los administradores muestran poco o ningún interés por la producción y en cambio muchísimo por las personas, promueven un ambiente en el que todo mundo se siente agusto, entre amigos y feliz, sin preocuparse por coordinar las metas de la empresa.

Estilo 9.1 A estos administradores solo les preocupa el desarrollo de una operación eficiente, muestran poco interés por las personas y poseen un estilo de liderazgo bastante autocrático.

Estilo 5.5 Son aquellos que muestran una preocupación promedio tanto por las personas como por la producción, logran equilibrar los requerimientos de trabajo y la conservación de una moral satisfactoria.

2.6.4.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (D.O.)

El desarrollo organizacional es un programa de operación administrativa para implantar un "cambio" planificado desde la alta dirección, el cual compromete al organismo para su efectividad y bienestar.

El D.O. se puede caracterizar por ser una estrategia educativa para lograr el cambio, haciendo incapie en la importancia del comportamiento humano dentro de las actividades de la empresa.

El desarrollo Organizacional trata de buscar cambios dependientes a las exigencias o demandas que la organización quiere satisfacer, tomando como punto de partida a las personas, utilizando los valores, las relaciones y el clima organizacional, dejando para segundo término la estructura, metas y técnicas de la organización.

El objetivo por el cuál se utiliza éste método, es que nos da la facilidad de.

*Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovación.

*Aumentar el nivel de confianza y apoyo.

*Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo.

*Encontrar soluciones creativas a problemas frecuentes.

El implantar un adecuado programa de desarrollo organizacional en la empresa, seguirá la finalidad de proporcionar mejoras y un desarrollo a los individuos, a grupos y a la misma organización, ayudando a satisfacer problemas que podemos enmarcar en tres puntos fundamentales como:

*Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización

*Problemas de satisfacción y desarrollo humanos.

*Problemas de eficiencia organizacional.

Este enfoque se da en base a dos estrategias, las cuales hacen mucho énfasis en la importancia del comportamiento experimentado, la primera es el entrenamiento en laboratorio en la que se trabaja utilizando la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, reuniones de confrontación y los llamados grupos T; mientras que la segunda llamada estrategia de poder toma para su desarrollo factores como: Las bases de poder de los demás, La perspectiva temporal y El estilo personal.

Como ya mencionamos anteriormente, el D.O. se establece para lograr un cambio, el cual en la mayoría de las veces se ve afectado por el miedo, dando lugar a lo que llamamos "resistencia al cambio"; y lo podemos definir como la "Dificultad de obtener el consentimiento de los gerentes o funcionarios o la aceptación por parte de los empleados para realizar el cambio planeado"

Existen varias causas que pueden originar dicha resistencia y a continuación daremos mención de las más usuales.

- 1.- Se puede presentar como un mecanismo de defensa, al no estar informados de lo necesario del cambio.
- 2.- Por desconfianza, lo que origina un miedo a perder las cosas logradas hasta ese momento.
- 3.- Por inseguridad personal.
- 4.- Dependencia., entre otros.

Es por eso que la alta gerencia, al implantar éste tipo de programas, debe de encontrar la manera de que su grupo sea un medio para lograr el cambio, esto se puede lograr compartiendo la información necesaria del por qué del cambio y que el líder o el miembro de mayor prestigio, influya sobre los demás. En éste tipo de estrategia se presenta la ventaja de poder contratar personal especializado a los que se llama "Agentes de Cambio" las cuales tienen gran experiencia en el estudio de las ciencias del comportamiento humano, ésta pueden ser personas internas a la empresa, pero lo

más conveniente sería que se diera de manera externa al sistema-cliente; que tengan la capacidad y habilidad de manejar grupos, ayudando a facilitar el convencimiento de los subordinados, explicándoles la importancia y los beneficios que traerá consigo dicho cambio.

El desarrollo organizacional es una estrategia, que para llevarla a cabo se necesita la colaboración y cooperación entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.

El intercambiar información, opiniones e inquietudes, es importante, ya que todos los elementos de la empresa aportan nuevas ideas y métodos útiles para lograr el fin, además que se proporciona un grado de seguridad y confianza para que los subordinados y la alta gerencia formen un equipo capaz de vencer obstáculos y lograr el propósito de desarrollo.

Para concluir, podemos decir que el Desarrollo Organizacional, a través de los agentes de cambio tiene el propósito de ayudar a:

- *Desarrollar mejores métodos de solución de conflictos creando un clima organizacional claro y abierto.

- *Desarrollar una mejor administración por equipos más eficaz.

- *Desarrollar una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y a los miembros de cada uno de ellos.

- *Desarrollar sistemas orgánicos y no sistemas mecánicos.

- *Situación de responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

- *Ayudar a crear confianza entre las personas y grupos de toda la organización.

El acelerado desarrollo de nuestra sociedad, proporciona aspectos favorables para el establecimiento de programas como el el Desarrollo Organizacional, los cuales pueden formar un instrumento muy importante para la mejor formación de organizaciones en

la que exista una efectiva colaboración y una adecuada adaptación para el éxito de las mismas.

Después de haber analizados las principales teorías de dirección, proseguiremos a estudiar aspectos importantes en materia de LIDERAZGO.

2.7.- TEORIAS DE LIDERAZGO

Es importante señalar lo importante que es para todo administrador entender y ejercer la función de liderazgo, siendo éste uno de los elementos claves de la Dirección y de la administración. El fin que todo director o gerente debe lograr, es que el personal de la empresa; ubicado en los diferentes niveles jerárquicos, contribuyan con el máximo de esfuerzo para lograr las metas y objetivos de la organización.

Todo ejecutivo, que dispone de un ingenio creador, hace que su empresa vaya siempre a la vanguardia; es por eso que el estudio en materia de Dirección y Liderazgo le dará una visión clara que le proporcione las bases para actuar y dirigir a sus subordinados logrando mantener y desarrollar buenas relaciones laborales.

2.7.1.- CONCEPTO DE LIDERAZGO

"Es el arte de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas del grupo con entusiasmo y confianza."

El principio fundamental del liderazgo nos dice: "Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios que motiva a sus

subordinados y como operan estas motivaciones, cuanto más se refleje esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces."

En cualquier empresa necesitan dirigentes capaces, que a través de la aplicación sistemática de los principios de la administración, contribuyan al mejoramiento operativo de las instituciones y así lograr resultados de progreso.

Rara vez los gerentes tienen la misión de ser líderes. Sin embargo las capacidades de liderazgo y el de una buena dirección, son factores importantes en su eficiencia.

2.7.2.- ESTILOS DE LIDERAZGO

El profesor Rensis Likert y sus colaboradores se dieron a la tarea de estudiar los patrones y estilos de líderes, desarrollando los 4 sistemas de administración de Likert; los cuales muestran enfoques para comprender más a fondo la conducta del liderazgo.

Para Likert, un administrador eficaz asume una actitud de mutuo respaldo en la que se debe compartir entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes; ya que siguiendo este sistema se logra un alto grado de motivación humana y la forma más eficaz de dirigir a un grupo.

A continuación mencionaremos los cuatro sistemas de administración y liderazgo, identificados por Likert.

1.- EXPLOTADOR-AUTORITARIO.

Los administradores de este sistema son autocráticos, muestran poca confianza en el subordinado, su forma de motivación es mediante el temor, el castigo, rara vez lo hacen con recompensas.

Mantienen una comunicación estrictamente descendente y las decisiones son tomadas exclusivamente por la alta dirección.

2.- BENEVOLENTE-AUTORITARIO.

Los administradores de éste sistema muestran confianza y seguridad en un grado un poco más alto, su comunicación es descendente, aunque en algunas ocasiones permiten la comunicación ascendente, solicitando opiniones e ideas por parte de los subordinados. Los dirigentes muestran algún tipo de delegación en lo concerniente a la toma de decisiones, pero muy rara vez, ya que cuenta con un control de políticas muy estricto.

3.- CONSULTIVO.

Los administradores de éste sistema muestran confianza y seguridad, tratando de tomar en cuenta las opiniones e ideas de los empleados. Utilizan un método de motivación por recompensas en la mayoría de las veces, aunque se reservan para casos espaciales los castigos y amenazas; permiten cierta participación a través de la comunicación ascendente y descendente, sin embargo no alcanza el proporcionan en un 100%.

4.- GRUPO PARTICIPATIVO.

Los administradores, muestran una seguridad y confianza absoluta en los subordinados utilizando en forma consecutiva sus inquietudes e ideas, haciendolos y partícipes en la toma de decisiones, lo cual; es muy alentador para ellos. La motivación en éste sistema está basado por recompensas económicas respaldadas por la participación de éstos; mientras que las metas y objetivos son fijados para que sean apoyadas tanto por los directivos y los subordinados, como un grupo bien organizado.

Para Likert, el sistema "Grupo Participativo" es la forma más eficaz de dirigir y esto se le atribuye al grado de participación y al apoyo que se le proporciona al subordinado y al sistema de comunicación utilizado que da una rápida retroalimentación, permitiendo mejorar y centrar su atención en aquellas áreas que más lo necesite.

2.7.3.- TEORIA DE LOS RASGOS

Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo se basaban en la conocida teoría del "Gran Hombre", que sostenía que los líderes nacen, no se hacen, idea que data de la época de los antiguos griegos y romanos.

Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales, que ayudarían a distinguir a los líderes de los seguidores y a los líderes fracasados, la teoría del Gran Hombre perdió mucha de sus aceptaciones con la aparición de la escuela conductista de la psicología.

Ralph M. Stogdill; uno de los primeros investigadores del liderazgo, descubrió que varios investigadores identificaron rasgos específicos sobre la capacidad del liderazgo, como:

*FISICOS. (los cuales incluyen, energía, apariencia, y altura.)

*DE INTELIGENCIA Y CAPACIDAD.

*DE PERSONALIDAD. (los cuales incluye, adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismos.)

*TAREA. (los cuales podemos mencionar, impulso para el logro, perseverancia, e iniciativa)

*CONDICION SOCIAL. (en los cuales destacamos, la cooperación, las habilidades interpersonales y la capacidad administrativa.)

Además de lo anterior, gracias al estudio sobre la importancia del liderazgo, recientemente se identificaron otro grupo de características como:

*IMPULSO. (que incluye, logros, motivación, ambición, iniciativa, y tenacidad.)

*MOTIVACION DE LIDERAZGO.

*HONRADEZ E INTEGRIDAD. (confianza en sí mismo, lo cual supone estabilidad emocional.)

Después de los estudios realizados, Stogdill concluyó que no hay patrones de rasgos que caractericen a los líderes, opinando que ésta teoría no ha sido muy útil para explicar el liderazgo y mencionando que, "No todos los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellas."

Esta teoría tampoco proporciona indicios sobre cuánto de cada rasgo debe poseer un líder eficaz, los distintos estudios, no concuerdan sobre cuáles son los rasgos del liderazgo o cuáles son sus relaciones con casos reales de éste. La mayor parte de los denominados rasgos, son en realidad patrones de conducta.

2.7.4.- EL LIDERAZGO COMO UN CONTINUO

La teoría desarrollada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, trata de caracterizar de manera adecuada, la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias.

La teoría del continuo, reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Esta teoría muestra y ofrece una variada gama de estilos

de la administración, sin sugerir cual es el mejor o el peor. Para Tannembaum y Schmidt, los elementos más importantes pueden influir sobre el estilo de un gerente basado en la función de tres fuerzas.

1.- LAS FUERZAS QUE OPERAN EN SU PERSONALIDAD.

Esto se refiere básicamente a su sistema de valores, la confianza que demuestra o tiene hacia su grupo, su propio estilo de liderazgo y la seguridad que sienta de la situación.

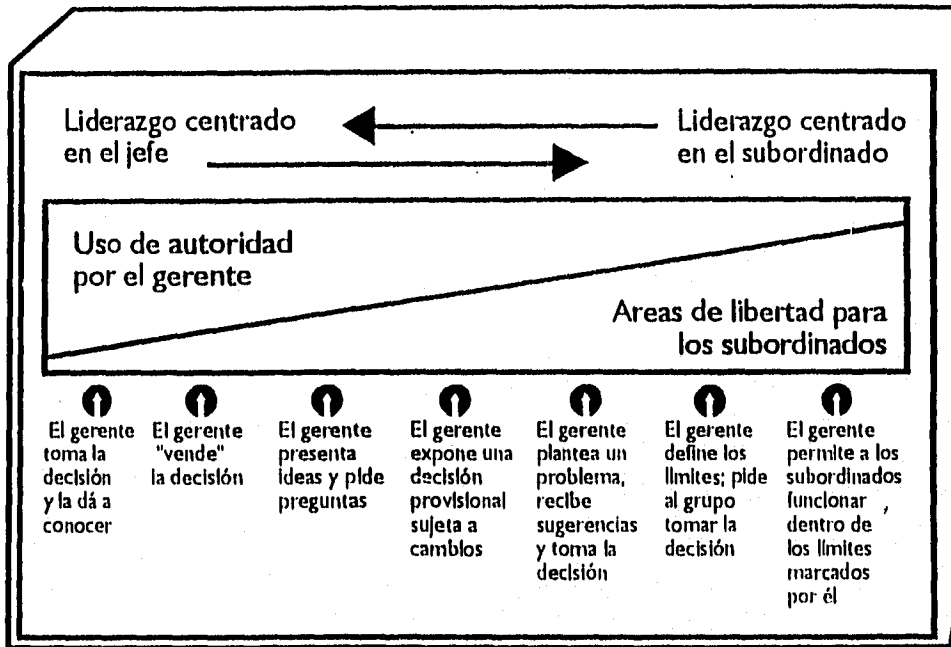
2.- LAS FUERZAS DE LOS SUBORDINADOS.

Se refiere a su experiencia en la toma de decisiones, su disposición para asumir responsabilidades, sus conocimientos y la tolerancia que tenga hacia la situación.

3.- LA FUERZAS DE LA SITUACION.

Dentro de éstas van las relaciones sobre los valores y tradiciones de la organización, así como con la eficacia con que se desarrolla el trabajo y la capacidad de dar solución a los problemas.

CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO



2.7.5.- ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO, DE FIEDLER

Esta teoría fue desarrollada por Fred E. Fiedler y sus colaboradores. La cual sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Con base a sus estudios Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo, las cuales ayudan a determinar cuál es el más eficaz.

1.- **PODER DEL PUESTO.** Es la medida en que el puesto, a diferencia de otras fuentes de poder, como la personalidad, carisma o los conocimientos, capacitan a un líder para que logre que los miembros de un grupo cumplan con las instrucciones, este podría ser el caso de todo administrador, donde su poder surge de la autoridad organizacional. Un líder con poder de puesto claro e importante puede obtener de una forma más sencilla la adhesión de seguidores que uno que no cuente con ese poder.

2.- **ESTRUCTURA DE LA TAREA.** En esta dimensión se representa el punto hasta el cual se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas; cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede ser controlado más fácilmente, ayudando a establecer de un modo más definido la responsabilidad de los miembros del grupo.

3.- **RELACIONES LIDER-SEGUIDOR.** Esta dimensión es la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa, por lo tanto la relación líder-seguidor es la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Fiedler también enuncia dos estilos de liderazgo.

- 1.- LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LA TAREA. Donde el líder obtiene gran satisfacción al ver que sus instrucciones son ejecutadas, y
- 2.- LIDERAZGO ORIENTADO HACIA EL GRUPO. El líder está básicamente orientado a mantener y lograr buenas relaciones interpersonales, y obtener una posición de supremacía personal.

"El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder, simplemente no tiene sentido hablar de un líder eficaz o de uno ineficaz; sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación ineficaz. Si se desea aumentar la eficacia organizacional y del grupo, es necesario capacitar mejor a los líderes, y crear un ambiente organizacional en que el líder pueda demostrar bien sus funciones.

2.7.6.- EL ENFOQUE DEL CAMINO - META DEL LIDERAZGO

La teoría del camino-meta sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudándolos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos.

Robert House, afirma que la teoría está basada en diversas teorías motivacionales ajenas, mencionando que los factores que contribuyen a un liderazgo eficaz son aquellos, que se dan en las distintas situaciones; enmarcados en: La características de los subordinados. y El ambiente de trabajo.

House, clasificó en cuatro grupos la conducta de líder:

1.- LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO DE APOYO.

Considera las necesidades de los seguidores, preocupándose por su bienestar y por crear un clima organizacional agradable; mostrando gran interés en seguidores frustrados y descontentos.

2.- LIDERAZGO PARTICIPATIVO.

Permite a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, originando un alto grado de motivación.

3.- LIDERAZGO INSTRUMENTAL.

Proporciona a los seguidores una asesoría específica, aclarando lo que se espera de ellos.

4.- LIDERAZGO ORIENTADO.

Es utilizado para lograr los objetivos, incluye establecer metas que representen desafíos, ayudando a incrementar el desempeño, teniendo la seguridad de que los subordinados alcancen metas elevadas.

Esta teoría sugiere que el estilo apropiado de dirigir, depende de la situación; que los líderes más eficaces ayuden a sus seguidores a encontrar la ruta entre la conducta y las metas, tanto organizacionales como individuales.

2.7.7.- EL ESTILO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Esta teoría fué desarrollada en la universidad de Ohio, por los investigadores Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Su tesis aporta que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el "nivel de madurez" de los subordinados.

En el estudio de este estilo de liderazgo, se identifican las dos principales dimensiones del interés del líder que son:

1.- EL COMPORTAMIENTO DE RELACION.

Se refiere a la manera en la cual los líderes apoyan a sus seguidores, ayudándolos a mantener relaciones de amistad y confianza mutua con el personal; proporcionando apoyo socioemocional y respaldando sus esfuerzos.

2.- EL COMPORTAMIENTO DE LA TAREA.

Aquí se representa el grado de dirección que proporciona el líder a sus subordinados, el tipo de comunicación que utiliza para explicar lo que cada seguidor debe hacer respecto a sus tareas y de la manera de como realizarlas.

El nivel de madurez en la teoría del liderazgo de Hersey y Blanchard se refiere a los siguiente.

1.- La necesidad de logro o nivel de motivación de los subordinados, esto es su deseo y capacidad para establecer metas alcanzables.

2.- Disposición y habilidad de los subordinados a aceptar más responsabilidades.

3.- Educación y/o experiencias de los subordinados con respecto al puesto.

Estas variables de madurez sólo se refiere a una tarea específica que vaya a desempeñarse, lo que sugiere que un individuo no está totalmente maduro o inmaduro en algún sentido organizacional.

2374 1938 01 2034
S.A. Y TA S.A. 07/17

Es importante que un líder sepa identificar el grado de madurez del individuo o grupo a quien se desea influir, para de ésta manera adecuar el estilo apropiado de liderazgo y tener un resultado más eficaz.

2.8.- LIDER Y DIRECTOR

Por lo estudiado anteriormente, sabemos que para ser un buen líder, requiere que la persona que lo ejerza, realice actividades que vayan dirigidas hacia la realización, manteniendo la estabilidad del grupo de trabajo, aumentando así; la satisfacción de las necesidades personales de los miembros de éste; para lo cual es muy importante el saber detectar las posibles necesidades a satisfacer para lograr lo antes mencionado.

La estructura de la organización, puede presentar muchas posibilidades de que diferentes personas ejerzan la función de liderazgo. Normalmente el directivo o supervisor, es conocido como líder formal de un grupo, sin embargo es muy claro que ésta va en virtud de su posición de autoridad; y que su éxito no dependerá de su ella, sino de llevar una función en base en la habilidad de utilizar los diferentes métodos grupales de dirección y supervisión para lograr mejores relaciones interpersonales que se puedan desarrollar dentro de su grupo.

Lo idóneo sería que el "Director" fuera el "Lider", pero muchas veces no ocurre de esta manera, ya que pueden existir uno o mas líderes informales a quienes los miembros del grupo también reconocen y siguen gracias a su habilidad técnica, su educación, sus valores, o la capacidad de comunicarse con otras personas, ayudando a lograr la satisfacción personal e inculcando una seguridad en ellos mismos.

Podemos decir que el ser "líder" es un don, algo innato que lleva consigo una persona, que tiene la capacidad de influir en un grupo de personas, este liderazgo puede presentarse en forma positiva o negativa, dependiendo principalmente de las condiciones presentadas en la organización, y sin la necesidad de contar con un puesto jerárquico ó algún tipo de autoridad.

Mientras que con un director o supervisor puede pasar lo contrario, aunque se vea respaldado por un puesto alto y con la suficiente autoridad de emitir órdenes, su éxito no puede asegurarse si no tiene la delicadeza de entender y atender las necesidades e inquietudes de sus subordinados, para lograr que contribuyan con el máximo de esfuerzo por alcanzar los objetivos que deben de ir en forma paralela hacia la organización y la satisfacción de los individuos.

Muchas investigaciones señalan que entre mayor habilidad se tenga de manejar métodos de liderazgo y dirección, el director logrará un sano desarrollo de toda la organización.

Esto no es imposible, ya que en la actualidad se cuenta con un vasto campo de estudio sobre las teorías de dirección y liderazgo; las cuales fueron estudiadas en éste capítulo y son una herramienta muy importante para el desarrollo y éxito de un administrador.

Capítulo



**CLIMA
ORGANIZACIONAL
Y MOTIVACION**

3.1.- EL CLIMA DE LA ORGANIZACION Y EL TRABAJO

Cada organización cuenta con un ambiente, un comportamiento de grupo, rasgos y características intrínsecas, las cuales influyen sobre el personal de la misma.

Podemos señalar que el clima organizacional constituye una configuración de las características que representa en cierto modo la personalidad de una organización y que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

¿De donde viene el concepto de clima organizacional?

Existen numerosas investigaciones sobre lo que se entiende como clima organizacional, pero no se ha llegado a una definición clara y concreta. Podemos mencionar que el clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología/industrial/organizacional, por Gellerman en el año de 1960, analizando documentación sobre éste aspecto, se dice que proviene de dos grandes escuelas del pensamiento como:

LA ESCUELA DEL GESTALT. La cual postula que el individuo se adapta a su medio ambiente, porque no tiene otra opción.

LA ESCUELA FUNCIONALISTA. Para esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel muy importante en la adaptación del individuo a su medio.

Cuando estos dos pensamientos se aplican al estudio del clima organizacional; poseen en común un elemento base que es el nivel de (Homeostasis), esto quiere decir el equilibrio que los individuos tratan de obtener con su medio ambiente.

Antes de abordar el concepto de clima organizacional, daremos una diferencia entre lo que se entiende por "Estructura Organizacional" y "Proceso Organizacional"; las cuales son dos grandes categorías de variables importantes para el estudio del mismo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Corresponde a la organización física de una empresa. (tamaño de una organización, número de niveles jerárquicos, grados de autoridad.)

PROCESO ORGANIZACIONAL. Se relaciona con la gestión de recursos humanos. (liderazgo, coordinación, comunicación, control.)

Con lo anterior podemos notar, que el Clima Organizacional estudia los componentes tanto físicos como humanos, que se encuentran dentro de la empresa.

3.2.- CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto del clima organizacional.

Podemos señalar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre este aspecto, no son los suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis o una concreta definición.

Los investigadores estadounidenses "James y Jones", han identificado tres modos diferentes del clima; los cuales han conducido a aceptaciones diferentes de éste; mencionándolos brevemente.

1.- MEDIDAS MULTIPLES DE LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACION.

Este considera al clima como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de ella.

2.- MEDIDAS PERCEPTIVAS DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES.

Representa una definición deductiva del clima organizacional, que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso el grado de satisfacción.

3.- MEDIDAS PERCEPTIVAS DE LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACION.

Así la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia, mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

Pueden haber distintas variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe. Los profesionistas o miembros directivos, tienden a percibir más favorablemente el clima en la empresa que los demás empleados de ella.

Una organización puede tener tantos climas diferentes, como el número de sus departamentos, el aspecto diferencial juega un papel determinado en lo referente al estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles inferiores.

Anteriormente mencionamos que los individuos pueden percibir de maneras diferentes el clima de su empleo, así como los microclimas que se encuentran dentro

del mismo; los cuales están conformados por cuatro factores principales que se encuentran dentro de la Teoría del Clima Organizacional que analizaremos posteriormente.

3.3.- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima organizacional.

Para cualquier administrador es importante tener la capacidad de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres sencillas razones.

*Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

*Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones.

*Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que se puedan suscitar dentro de ella.

De esta manera el administrador podrá ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera que se apoye en los aspectos anteriores para dirigir y administrar eficazmente su organización.

Cabe mencionar que el clima de una organización está determinado en gran medida por las actitudes de la alta gerencia, las personas y por la naturaleza de las relaciones individuales y grupales; sin embargo existen otros factores que contribuyen de manera directa o indirecta al clima mediante la influencia en la conducta humana, tomando

en cuenta la naturaleza y atributos de su estructura organizacional y de los factores que pueden asegurar o afectar su salud, seguridad y satisfacción en el trabajo.

La gerencia debe reconocer que la satisfacción dentro del trabajo es de suma importancia para la organización, como lo es para los individuos; esto se entenderá mejor en el transcurso del estudio sobre el clima organizacional.

A continuación analizaremos la teoría básica del clima organizacional, formulada por Rensis Likert.

3.4.- TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La teoría que se analizará será la formulada por Rensis Likert; conocido investigador por sus trabajos en psicología organizacional; su teoría es una de las más completas por su nivel de explicación y extrapolación.

La teoría del clima organizacional, es también llamada; Teoría de los sistemas de organización, y permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas, ayudando a analizar el papel de las diferentes variables que conforman un clima.

Es importante señalar que no se debe confundir la teoría del Clima Organizacional, con la teoría de Liderazgo que presentamos en el capítulo anterior. El liderazgo es una variable muy importante que ayuda a explicar la que a continuación vamos a estudiar, y que nos presenta un marco de referencia para examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en gran parte por la forma de comportarse las personas que ocupan los niveles directivos-administrativos, así como por las condiciones organizacionales.

La relación del individuo, ante cualquier situación siempre está en función de la percepción del clima; como cada individuo ve y siente las cosas y de la realidad objetiva.

Para entrar en materia, analizaremos los cuatro factores que nos explicarán la naturaleza de la percepción individual del clima y que influyen en el comportamiento o reacción de los mismos.

*Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.

*La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la empresa, así como el salario que percibe.

*Los factores personales tales como la personalidad, actitudes, valores y el nivel de satisfacción.

*La percepción que tienen los subordinados, los colegas y superiores del clima de la organización.

Likert determinó tres tipos de variables que ayudan a establecer las características propias de una organización las cuales serán explicadas clara y brevemente.

1.- VARIABLES CAUSALES.

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que ella obtiene, (estructura organizacional y su sistema administrativo); estas se distinguen porque pueden ser modificadas por los

membros de la misma, si éstas se modifican, producen una reacción en otras variables., son consideradas de causa y efecto.

2.- VARIABLES INTERMEDIAS.

Reflejan el estado interno y la salud de una empresa; (motivaciones, actitudes, eficiencia de la comunicación, valores, toma de decisiones.), y son las que constituyen los procesos de organización de la empresa.

3.- VARIABLES FINALES.

Son el resultado del efecto conjunto de las dos anteriores, mostrando el avance obtenido por la empresa, (productividad, desarrollo, perdidas o ganancias.), constituyendo la eficacia de la organización.

Las variables expuestas hace un momento, se ven implicadas en la composición de un clima organizacional. A continuación estudiaremos la naturaleza de éstas y la forma en como interactúan dentro del clima, así como los efectos o reacciones que provocan dentro de la empresa.

3.5.- COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los componentes que más resaltan y que conforman un clima organizacional se pueden definir como:

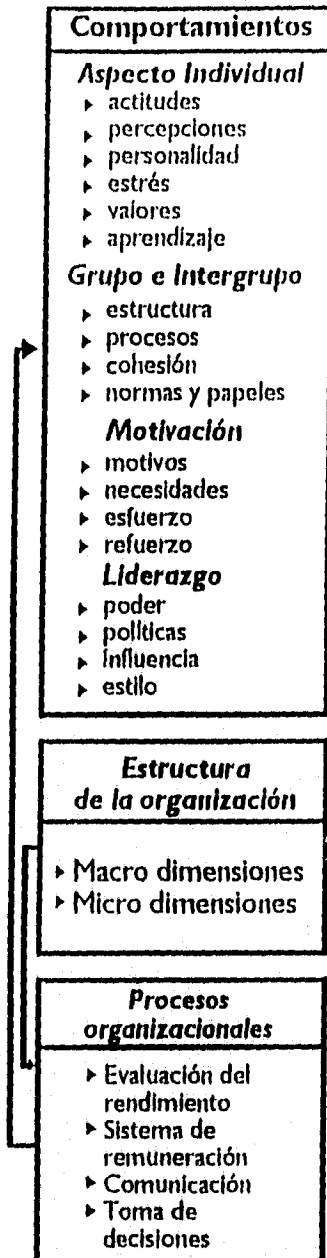
- *El comportamiento de los individuos y de los grupos.
- *La estructura organizacional.
- *Los procesos organizacionales.

Los cuales interactúan entre sí, creando el clima organizacional; que a su vez producen los resultados, indicando y mostrando el nivel de rendimiento de la organización.

A continuación mostraremos una figura donde se presentan los componentes y subcomponentes de éste y la mecánica para lograr el clima de la organización.

"La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación de ella, reviste una importancia particular, puedo mencionar que en la estructura de la empresa, deben adecuarse los procesos organizacionales que ayuden a mantener un equilibrio sobre el comportamiento de los individuos, tomando en cuenta su nivel cultural, valores y actitudes, para que nos permitan lograr un clima más equitativo en toda la organización.

COMPONENTES



COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



3.6.- MOTIVACION, TAREA IMPORTANTE DE LA DIRECCION

Es bien sabido que dirigir gente creativa requiere más sensibilidad, tratar mejor a los empleados quiere decir encontrar las diversas maneras de estimularlas para trabajar, liberando su máximo potencial para mayor beneficio de la empresa.

Cuando la satisfacción del empleado mejora; la atmósfera de la organización cambia, las expectativas se vuelven positivas, agilizando el ritmo de trabajo y permitiendo que la gente actúe con energía y objetivos propios.

La administración requiere la creación y mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que laboran en grupos para el logro de un objetivo común.

La motivación es un término que se ha estudiado desde hace mucho tiempo, sin embargo; es un tema tan importante que sigue evolucionando con el paso del mismo. Es importante mencionar que todo administrador debe de aplicar su habilidad, creatividad e imaginación para logra la unificación dentro de la empresa y lograr los objetivos.

Los primeros estudios sobre motivación humana, fueron realizados por el conocido Dr. Abrahám Maslow, por el año de 1943, cuando publicó su famosa teoría de la "Jerarquía de las Necesidades Humanas"

A continuación empezaremos el estudio y análisis de las diferentes teorías motivacionales que nos serán de gran ayuda para tomar aspectos importantes de cada una de ellas.

3.6.1.- TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

El psicólogo Abraham H. Maslow, propuso una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia. Este autor considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía esquematizada en una pirámide.

Dice que la satisfacción del empleado está constituida por varios factores y que todas las personas tienen las mismas necesidades, las cuales ocupan cada día para satisfacer una o más de las mismas.

Podemos mencionar que Maslow propone las siguientes hipótesis en su teoría:

- 1.- El hombre es un animal con deseos y que algunas necesidades pueden influir o dominar su conducta.
- 2.- Existe una jerarquía de preponderancia en las necesidades de todo individuo.
- 3.- Una necesidad que se satisface, ya no es causa total de motivación.

Al mencionar que existe una jerarquía de preponderancia en las necesidades; es porque sostiene que las necesidades son el motor del hombre y están representadas por orden de importancia.

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS.

Se refieren a que todo individuo necesita dormir, comer, aire, entre otras, siendo éstas necesidades básicas para el mantenimiento de la vida humana, y que se deben satisfacer de manera total.

2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD.

Estas se refieren a que todo individuo necesita sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder su trabajo, propiedad, o las cosas logradas con su esfuerzo.

3.- NECESIDADES DE PERTENENCIA.

Este tipo de necesidades, muestra que las personas necesitan identificarse y ser aceptadas por otras.

4.- NECESIDADES DE ESTIMA.

Las necesidades de éste tipo, ayuda a las personas a sobresalir, ayudando a que los individuos tiendan a estimarse a ellos mismos y que otras personas las estimen, estas son las que producen satisfacciones como: poder, prestigio y confianza en sí mismo.

5.- NECESIDADES DE AUTOREALIZACION.

Maslow consideró que ésta era la necesidad superior en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada uno es capaz y de maximizar el propio potencial con el que cuenta.

Podemos decir que la teoría de Maslow ha recibido varias críticas, y aunque varios investigadores están de acuerdo en que existen las necesidades antes mencionadas, no apoyan del todo el que dichas necesidades sigan una jerarquía como la establecida por éste autor.

REPRESENTACION GRAFICA DE LA PIRAMIDE DE MASLOW



3.6.2.- TEORIA DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS. "MC.CLELLAND"

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales en relación al medio en que vive; los cuales afectan la manera en que los individuos ven los trabajos y manejan sus vidas.

Fue David C.Mc.Clelland; de la Universidad de Harvard en el año de 1962, quien desarrolló un esquema basado en investigaciones, el cual destaca tres de los impulsos más dominantes, subrayando la importancia para la motivación.

Su estudio se basa en que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron y se desarrollaron. Mc.Clelland, además de postular los impulsos motivacionales como: Motivación para el logro, Motivación por afiliación y Motivación por poder, menciona a la Motivación por competencia, como un factor importante en los intentos por obtener productos y servicios de gran calidad.

1.- MOTIVACION PARA EL LOGRO.

Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Estas personas que cuentan con este tipo de impulsos siempre están con deseo de crecer, desarrollarse y avanzar por la pendiente del éxito; ya que persiguen el logro por sí mismos y no por recompensas que puedan acompañarlo.

2.- MOTIVACION POR AFILIACION.

Es el impulso por relacionarse con las personas en un medio social, tienden a seleccionar a sus amigos y trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

3.- MOTIVACION POR PODER.

Es el impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones, deseando crear un impacto en sus organizaciones y dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Es importante mencionar que cuando la persona que obtuvo el poder puede ser un arma de dos filos, ya que puede utilizarlo en forma constructiva o destructiva.

Este tipo de impulso motivacional, es un factor muy importante para ser un excelente gerente, si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal, aclaremos que el poder institucional, es la necesidad de influir en la conducta de los demás, pero para beneficio de toda la organización.

Estas personas motivadas por poder buscan medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y por lo tanto; tienen la aceptación de los demás.

Esta teoría realizada por Mc.Clelland ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, tratando a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional que domina en cada uno de ellos; de esta manera el supervisor se comunica con cada subordinado de acuerdo a las necesidades particulares de esa persona, en su idioma y forma de tratarlo.

4.- MOTIVACION POR COMPETENCIA.

Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad, las personas buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al realizarlo.

El llevar este tipo de motivación, es hacer más interesante el trabajo cotidiano y más lleno de contenido para los trabajadores.

3.6.3.- TEORIA "ERG" DE NECESIDADES DE ALDERFER

Clayton P. Alderfer, realizó una teoría de motivación que se considera una variante de la establecida por Maslow, la cual ; ya se analizó. La teoría expuesta por Alderfer hace mención que existen tres necesidades humanas básicas de crecimiento como: Necesidades de Existencia, Necesidades de relación y Necesidades de Crecimiento.

1.- NECESIDADES DE EXISTENCIA.

Estas incluyen las diversas formas de deseos materiales y fisiológicas.

2.- NECESIDADES DE RELACION.

Son en las que se implican las relaciones con la gente, desde la familia, superiores, amigos e incluso los enemigos.

3.- NECESIDADES DE CRECIMIENTO.

Son aquéllas que impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre sí mismas o sobre el medio ambiente.

Podemos notar que la nomenclatura ERG, son las iniciales de las necesidades básicas consideradas para este autor y que ha reducido de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

3.6.4.- TEORIA DEL MOTIVADOR -HIGIENE DE "HERZBERG"

La motivación solo es posible cuando el trabajador, que es objeto de la misma, está contento. Si el personal no esta satisfecho con el espacio en que se desenvuelve, no se

resolverán problemas, es muy importante decir que antes de buscar la satisfacción en las necesidades del trabajador, primero hay que determinar cuales son éstas.

Las investigaciones de Herzberg, pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores. Mantenimiento y Motivadores.

El aspecto de MANTENIMIENTO, cuenta con aspectos como políticas y la administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, sueldo, entre otros; los cuales están considerados como factores de mantenimiento o higiene. Su presencia no motiva a las personas en la organización; pero deben estar presentes dentro de ella para evitar la insatisfacción.

El segundo bloque, incluye ciertos satisfactores que por lo tanto son MOTIVADORES, como factores de lo otro, reconocimiento, progreso, y crecimiento en el trabajador, estos son motivadores debido a que tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción.

Esta teoría nos da la oportunidad de que los administradores presten atención especial al mejoramiento del contenido de los puestos, para detectar primero las causas y errores que ocasionan la inquietud o insatisfacción del personal.

3.6.5.- TEORIA DE ARCH PATTON

Este autor establece una teoría de motivación que muchos autores en sus investigaciones no tocaron, ésta ayuda a identificar aquéllos motivadores de importancia para los niveles ejecutivos, es por eso que se le conoce como la teoría de los motivadores administrativos.

Arch Patton define e identifica seis factores o aspectos que tienen la función de motivar.

1.- EL DESAFIO QUE BRINDA EL TRABAJO.

Esto se refiere a que la persona debe conocer aspectos importantes como: El propósito y el alcance de sus responsabilidades de trabajo, conocer cuál es el grado de autoridad con la que cuenta, hacer el trabajo interesante para que demuestre la capacidad que tiene para desempeñarlo.

2.- CATEGORIA.

Es la forma principalmente material, así como nombramientos y reconocimientos para que se sienta importante.

3.- URGENCIA POR OBTENER LIDERAZGO.

Esto es muy importante para toda persona, el sentir que la gente los tomen en cuenta, el poder de influir en los demás y que éstos te acepten es un motivador de gran orgullo.

4.- LA COMPETENCIA.

El grado de como competir entre las personas, es algo que debe estar presente en todo momento, pero de una manera constructiva para el desarrollo personal.

5.- TEMOR.

Como es sabido el temor se presenta en formas diferentes, pero en este caso es el dejar caer tu ética o no desarrollar bien el trabajo.

6.- DINERO.

El dinero como todos sabemos es otro tipo de motivador y existe la creencia que es el mejor.

Quizá para un director, el dinero sea un motivador de gran importancia, ya que de ésta manera ve retribuida su labor como administrador, sin olvidar que siempre el hombre necesita otro tipo de motivación, y no sólo un incentivo económico.

3.6.6.- TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

En 1964, Vroom publica su teoría de las expectativas, en la cuál considera que los seres humanos son personas pensadoras, razonadoras con creencias propias y sentido de previsión.

Vroom define a una expectativa como "La creencia momentánea, en la posibilidad de que una acción particular dará un resultado específico".

La teoría de las expectativas sostiene que la fuerza motivadora del rendimiento es una función de las expectativas que tiene un individuo en cuanto a los resultados. En base a las mismas decimos que sirven como pauta por medio de las cuales un individuo puede ir organizándose para satisfacer sus necesidades personales.

FUERZA = VALENCIA X EXPECTATIVA.

- *La fuerza es la intensidad de la motivación de una persona
- *La valencia es el grado de preferencia de un individuo por el resultado.
- *La expectativa es la probabilidad de que la acción conduzca al resultado esperado.

3.6.7.- TEORIA DE ARGYRIS. MADUREZ E INMADUREZ.

Las teorías modernas de motivación, representan para la dirección los puntos de vista de los científicos de la conducta humana que se han dedicado profundamente al estudio del clima organizacional.

Argyris se ha preocupado por los efectos que tiene el clima organizacional sobre la personalidad del individuo; y piensa que la organización impone a sus miembros demandas que son incongruentes con sus necesidades y su punto de vista general sobre la vida, en una época en que la madurez de los individuos está avanzando.

Argyris afirma que muchas veces los directivos no toman en cuenta las necesidades individuales para que funcionen de una manera adulta y madura; esto lo atribuye a.

"Hemos diseñado organizaciones en las que se ha ignorado el potencial individual, su competencia, su responsabilidad, su constructividad y productividad. Se han creado estructuras y trabajos que, en los niveles más bajos, enajenan y frustran a los trabajadores; los conducen a rechazar la conducta responsable, no solamente con impunidad, sino, con un sentido de justicia; y los orienta a crear problemas a la organización al reducir la calidad de lo que producen"

Argyris, ha subrayado lo importante que es la organización y los individuos que laboran dentro de ella, así como lo vital que es el maximizar la efectividad de ambos.

Desde mi punto de vista, creo que todo superior deber ser capaz de trabajar eficientemente con los subordinados como un grupo, ya que la relación superior-subordinado juega un papel muy importante en la creación de un clima agradable para el grupo y la organización.

Capítulo

IV

CASO PRACTICO
ANALISIS DEL ESTILO
DE DIRECCION EN EL
HOTEL PLAZA URUAPAN

4.1.- CARACTERISTICAS DE LA CIUDAD DE URUAPAN

La palabra "Uruapan", diversos autores le han dado diferente significado, justificandolo por todas las características que presenta el lugar, se le ha denominado "Lugar de la eterna primavera" ya que su nombre viene del purepecha "Uruapani" que significa, "Florecer y fructificar"; así también se deriva de la palabra "Uraní" que quiere decir "Jícara"

La ciudad de uruapan se encuentra ubicada dentro de una zona importante situada al suroeste del estado de Michoacan, considerada la puerta de entrada a la zona agrícola tropical y al comercio de la tierra fría. Uruapan presenta climas benevolentes para la población, así como para la abundante vegetación tanto de tipo tropical como de bosques de coníferas.

La región de Uruapan se ubica en una zona eminentemente volcánica y cuenta con una gran riqueza hídrica, lo cuál hace que ésta zona sea especial, gracias a su abundancia de manantiales en la periferia , marca un contraste con la casi total ausencia de estas en la parte alta de la meseta tarasca.

La flora y la fauna del municipio, se combinan por lo intermedio de la zona fría y la caliente en que se sitúa; actualmente su característica principal es la frondosidad de sus huertas de aguacate.

IMPORTANCIA TURISTICA, (SUS MONUMENTOS.)

EL primer monumento que es considerado monumento nacional es el conocido como la "Huatapera" construída con piedra, adobe y cantera, en el año de 1535, y se encuentra en la plaza monumental de la ciudad de Uruapan.

El monumento considerado uno de los más importantes es el construido al fundador Fray Juan de San Miguel, ubicado sobre la calzada de la Quinta y representado en un busto de bronce.

Tal vez el más importante es el que está dedicado a la memoria de los Mártires de Uruapan, construido el 21 de octubre de 1891 se colocó la primera piedra y el 10. de agosto de 1983 fué terminado, inaugurado el 21 de octubre de ese mismo año.

4.2.- ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS DEL HOTEL PLAZA URUAPAN

El Hotel Plaza Uruapan se localiza en el centro de la Ciudad, frente a la plaza principal, y a una cuadra del Museo de Artes Populares "La Hualápera", considerado el primer hospital en la América Latina.

El Hotel Plaza Uruapan fué construido en el año de 1980, e inició operaciones en Marzo de 1982.

El capital social de la empresa fué de \$-----, fundado por los señores.:

*Victoria Alvarez A. de Barragán.

*Carlos Barragán Sánchez.

*Carlos Barragán Alvarez

*Blanca Patricia Barragán Alvarez

*Héctor Gonzalo Barragán Alvarez.

Los OBJETIVOS de ésta empresa desde sus inicios, fue el de brindar un servicio de calidad al turismo nacional y extranjero, así como de colaborar con la Cd. Uruapense, creando nuevas fuentes de empleo, para el desarrollo de la misma.

4.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Su estructura, se considera dentro de la empresa mediana. Actualmente cuenta con 98 empleados y tiene la siguiente estructura departamental.

GERENCIA GENERAL.

Dirige y controla las actividades de los diferentes jefes departamentales, toma las decisiones para dar solución a los diferentes problemas que se presenten, y busca oportunidades benéficas para la empresa.

GERENCIA ADMINISTRATIVA.

Se encarga de la solución de problemas de tipo laboral, fiscal, y financiero, derivados de la actividad cotidiana de la empresa.

GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Se encarga de planear, coordinar y dirigir las actividades de los centros de consumo de la organización.

RELACIONES PUBLICAS

Tiene como función intercambiar información con otras empresas, así como agencias de viajes, para de esta manera incrementar las ventas, proporcionando la información adecuada sobre los diferentes paquetes y promociones que brinda el hotel, a nivel nacional e internacional.

MANTENIMIENTO

Se encarga de llevar e implantar las medidas preventivas y correctivas de todas las instalaciones de la empresa, para brindar un mejor servicio y disminuir riesgos o accidentes, tanto para el personal de la empresa como para sus huéspedes.

RECURSOS HUMANOS

Es un departamento muy importante, ya que su función esta basado con el complejo comportamiento de los individuos que la integran.

El departamento de recursos humanos se encarga de la funciones de: reclutamiento, selección, contratación de personal, así como de prestar la atención a los diferentes

problemas laborales que se presentan dentro de ella; realiza todos los trámites ante las instituciones gubernamentales relacionadas con el trabajador.

RECEPCION Y VENTAS

Se encarga de buscar y recibir reservaciones para la empresa, así como coordinar, dirigir, y controlar al personal que labora dentro de recepción.

4.3.1- SERVICIOS QUE PRESTA EL HOTEL PLAZA URUAPAN

El Hotel Plaza Uruapan, es considerado dentro de los tres mejores hoteles en la ciudad, ya que cuenta con un mayor numero de servicios.

Servicio a cuartos.

Servicio médico

Servicio de despertador

Servicio de caja de seguridad

Servicio de correos y telégrafo

Servicio de niñeras.

Renta de carros

Fax y Telex

Estacionamiento dentro del hotel

Renta de películas en su habitación

Lavandería y tintorería.

Además de los servicios antes mencionados, cuenta con 124 habitaciones.

*110 habitaciones standard, decoradas finamente y que ofrecen una estancia cómoda.

*12 Júnior Suites. lujosamente decoradas

* 2 Master Suites, lujosamente decoradas y con todos los servicios más completos. Esto mencionado anteriormente, es relativo a la capacidad y comodidad que le ofrece el Hotel Plaza Uruapan, para darle una calidez muy grata en su hospitalidad.

El salón el Mirador, facilita sus juntas, banquetes y convenciones, contando con un equipo muy completo para ocasiones especiales, y un equipo muy completo en instrumentos para todo tipo de convenciones.

En cuanto al placer de comer, el Hotel, cuenta con: El restaurante LAS CAMELINAS, CAFETERIA LA PLACITA Y BAR LA TROJE.

4.3.2.- POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

* Iniciar sus labores a la hora señalada y en el departamento correspondiente, se les dará un período de 10 minutos de tolerancia en la hora de entrada, después de éstos no se permitirá la entrada se le sancionará. exigiéndole recuperar el tiempo no laborado.

* Los trabajadores tienen la obligación de marcar su tarjeta al iniciar su jornada de trabajo, así como cuando salgan y regresen de tomar sus alimentos, la cual deberá estar firmada y marcada por el interesado, ya que en virtud de los datos de la tarjeta, el trabajador percibe sus salario.

Todo aquel trabajador que marque cualquier tarjeta ajena o en beneficio propio, será acreedor a rescisión del contrato de trabajo.

*Existen sanciones por faltas injustificadas, las cuales dependerán del número de ellas, y la sanción se representa en días de castigo sin goce de sueldo. Las faltas se consideran en un período de 30 días y cabe mencionar que cuatro faltas, otorga la rescisión del contrato.

*Son faltas justificadas, aquéllos permisos aprobados por el gerente correspondiente en forma escrita y por incapacidad de Instituto Mexicano de Seguro Social.

POLITICAS DE TRABAJO.

*Los trabajadores tienen la obligación de portar su gafete de identificación en sus horas de trabajo.

*Deben mantener en buenas condiciones de orden limpieza y seguridad los equipos, utensilios y lugares de toda la empresa, así como están bajo la responsabilidad de los empleados, todos los utensilios, herramientas, vestuario o cualquier objeto propiedad de la empresa; los cuales debe ser entregados a los jefes de área al término de las labores.

*Los empleados deben efectuar su trabajo siguiendo las recomendaciones de seguridad de los respectivos jefes departamentales, lo cual implica que la empresa pierde toda responsabilidad sino se sujetan a las recomendaciones.

Todos los empleados deberán avisar a su jefe inmediato de cualquier anomalía o lugar inseguro en que pudiera ocurrir algún accidente, para tomar las medidas correctivas.

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

- * Sustraer de la empresa o establecimiento los utensilios de trabajo.
- *Suspender las labores o ausentarse de su puesto sin autorización de su jefe inmediato.
- *Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.
- *Usar los utensilios o herramientas de trabajo, para objeto distinto a que están destinados.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

- * Pagar a los trabajadores los salarios, pactados, los cuales se harán los días finales de cada quincena en las oficinas administrativas. El pago de tiempo extraordinario se incluirá en la nómina de la siguiente quincena a la que se presto el servicio extra, cabe mencionar que los tiempos extraordinarios, tendrán que ser autorizados por el gerente de área para su validez.
- * Proporcionar los instrumentos necesarios y en las condiciones requeridas, para la ejecución de su trabajo.
- * Guardar a los trabajadores la debida consideración, trato justo de palabra y obra.
- * Organizar periódicamente o permanentemente, cursos de capacitación y adiestramiento.
- * Adoptar las medidas necesarias de seguridad e higiene previstas por las leyes; así como observar las medidas preventivas de accidentes de trabajo.

DE LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA HACIA LOS TRABAJADORES.

- *Vacaciones de ley.
- *Prima vacacional del 32%

***Aguinaldo**

***Comedor gratuito.**

***Ayuda para despensa del 10% sobre su sueldo.**

***Días de descanso obligatorio marcado por la ley.**

***Incentivos económicos, máximo el 10% quincenal.**

Es importante señalar que la información expuesta anteriormente fué proporcionada por el departamento de Recursos Humanos del Hotel Plaza Uruapan.

4.4.- INVESTIGACION EN EL HOTEL PLAZA URUAPAN, SOBRE LA TAREA DE DIRECCION

4.4.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El principal objetivo al realizar la investigación, es detectar las posibles deficiencias dentro de la organización. así como en los estilos de dirección para elaborar una propuesta que ayude a corregir o a minimizar la problemática detectada dentro de ella.

4.4.2.- HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.

La detección de problemas en la organización, ayudará al administrador en la unificación de la empresa facilitándole y permitiéndole ejercer un estilo de dirección eficiente que llevará al logro de los objetivos de la organización.

4.4.3.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesario utilizar técnicas de investigación, con la finalidad de obtener la información que nos marcara las desviaciones y problemas dentro de la entidad.

1.- LA ENTREVISTA.

Es de suma utilidad para obtener datos, especialmente cuando el elemento de estudio lo constituyen individuos de un grupo social; la entrevista es una guía flexible que permite el diálogo entre 2 personas permitiendo al entrevistador captar las actitudes de las personas entrevistadas.

2.- EL CUESTIONARIO.

Es un instrumento de recopilación aplicado mediante un formulario escrito, que por lo general contiene un objetivo bien definido. Se inicia con una serie de preguntas generales que rompen el hielo entre las personas, en la parte central contiene una batería de preguntas que tienden a dar respuesta a los objetivos e hipótesis de la investigación, así como preguntas que permitan concluir el instrumentado. Es importante tomar en cuenta que el vocabulario empleado sea lo suficientemente claro y evitar la contaminación de preguntas capciosas.

3.- LA OBSERVACION.

Es una técnica de la que se vale la ciencia para relacionarse con la realidad. La observación implica el examen empírico y comprobación de los fenómenos de la realidad en su dimensión particular, implica la recopilación de información, viendo y vigilando la realidad en busca de los datos significativos.

Nuestra investigación esta constituida por dos partes la primera se realizo a base de cuestionarios dirigidos al personal operativo de la empresa mientras que la segunda parte se realizó a través de la entrevista dirigida a los niveles ejecutivos.

Se elaboró un CUESTIONARIO de un total de 22 preguntas, en las cuales se maneja un tipo de sondeo que va de manera general a forma particular, el cual nos permitiera llegar al punto clave en el que desarrolla este trabajo. Se tomó una muestra representativa de 20 personas para obtener la información que en base a ésta nos marcara las deficiencia que causan la insatisfacción del personal que labora dentro de ella; lo cual era el primordial objetivo de aplicar los cuestionarios.

Cabe mencionar que al estar realizando los cuestionarios, aplicados de manera personal, tuve la oportunidad de analizar los comentarios realizados por los

empleados; esto fue de manera verbal y específica para cada persona. Es importante decir que en esta etapa noté que la gente pudo expresar comentarios favorables para la investigación además de que pude percibir, algunos aspectos erróneos por parte de la administración los cuales no estaban contemplados en el cuestionario. De esta manera fue que se utilizaron las técnicas de la ENTREVISTA Y LA OBSERVACION.

La entrevista se elaboró en base a una serie de preguntas generales y específicas, que nos respondieran a la forma de como se encuentra estructurada la organización y que nos proporcionara la información necesaria y encaminada a la problemática presentada por los resultados de la investigación a los niveles operativos que se realizó en primer término.

Es importante diferenciar el motivo que se tuvo para llevar a cabo dos técnicas distintas de investigación.

Para el nivel operativo se optó por la técnica del "Cuestionario" ya que éste nos permite de una manera más específica obtener la información que deseamos a través del diseño de preguntas encaminadas al tipo de información que se necesita para lograr el objetivo que se persigue, facilitando la codificación e interpretación de los resultados, y en criterio propio creo que es la técnica más eficaz para la recopilación de datos en un número mayor de personas.

Para los niveles ejecutivos se realizó la técnica de la entrevista ya que como sabemos permite el dialogo entre dos o más personas, ayudando a entablar una conversación que tiene como objetivo proporcionar información amplia y al mismo tiempo específica sobre el tema en particular que se está investigando.

La finalidad de haber realizado la entrevista a los niveles ejecutivos es la de analizar como se lleva a co la función de dirección y de esta manera detectar las posibles deficiencias en el estilo del mismo que ellos manejan.

Otra finalidad, es el que nos muestre la información que nos servirá como contrapartida para llevar a cabo un análisis de los resultados de ambas partes, para

posteriormente dar a manera de conclusión cuáles son las desviaciones encontradas en el estilo y técnicas de dirección dentro del hotel Plaza Uruapan y así elaborar la propuesta o propuestas que puedan contribuir a minimizar la problemática encontrada.

4.4.4.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO

*CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL
HOTEL PLAZA URUAPAN*

EDAD-----

SEXO-----

ESTADO CIVIL-----

1.¿ Que puesto desempeña en la empresa?

2.¿Tiempo de laborar en la empresa?

a) menos de un año.----- b) mas de un año ----- c) ¿cuantos años?-

3.¿Está satisfecho con el trabajo que desempeña.?

si ----- no -----

¿por que? -----

4.¿La relación con sus compañeros de trabajo se desarrolla de forma.?

a) agradable ----- b) regular ----- c) desagradable ----- d) sólo de trabajo

5. ¿Considera que el ambiente de trabajo en la organización es?

a) bueno ----- b) regular ----- c) malo -----

6. ¿Considera su trabajo como un medio de desarrollo personal?

si ----- no -----

7. Si la respuesta anterior se contestó de manera negativa. ¿por que motivo permanece en la empresa?

a) por necesidad ----- b) por el ambiente de trabajo ----- c) por las prestaciones que le proporcionan ----- d) por no encontrar una mejor oportunidad. -----

8. ¿Siente que su jefe lo motiva?

si ----- no -----

9. Si la respuesta anterior fue negativa, cuál sería para usted un medio de motivación?

a) Una mayor remuneración. -----

b) Un armonioso ambiente de trabajo. -----

c) Reconocimiento de esfuerzos. -----

d) Otro. -----

10. De manera general, ¿Cómo califica la relación con su jefe inmediato.?

a) buena ----- b) suficiente ----- c) mala -----

11. ¿Sus jefes prestan atención a sus quejas.?

a) si ----- no) -----

12. ¿Sus superiores consideran sus sugerencias para mejorar el desempeño del trabajo?

si ----- no -----

13. ¿A través de su jefe inmediato, conoce los resultados de su trabajo?

si ----- no-----

14. Considera que en base a sus esfuerzos, usted ha recibido alguna compensación o un merecido reconocimiento?

si ----- no-----

comentario. -----

15. La convivencia con su jefe de da?

a) sólo en la empresa. -----

b) en la empresa y fuera de la misma. -----

c) sólo en reuniones especiales. -----

16. ¿Considera que las instalaciones físicas de su trabajo son las adecuadas?

si ----- no -----

¿por qué? -----

17. ¿En el puesto que usted desempeña, le proporciona seguridad económica-social?

si ----- no -----

18.¿Cuándo tiene problemas personales, a quien recurre ?

- a) A su jefe inmediato. -----
- b) A un compañero de trabajo. -----
- c) Al gerente general. -----
- d) Otro. -----

19.¿Considera que las prestaciones que le proporcionan son?

- a) buenas. -----
- b) suficientes. -----
- c) insuficientes.

20.¿Que otro tipo de prestaciones le gustaría obtener, aparte de las establecidas y proporcionadas.?

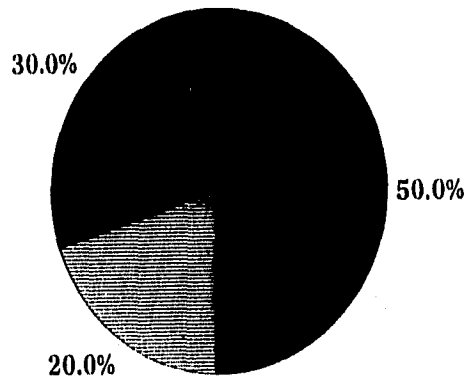
21. En forma personal, cuales son los objetivos que persigue dentro de la empresa.?

22. De forma personal, que le gustaría obtener por parte de los directivos generales, para su desarrollo y bienestar personal y laboral.

4.5.- RECOPIACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DEL NIVEL OPERATIVO

A continuación se mostrarán las gráficas que muestran los resultados obtenidos en nuestra investigación dentro del Hotel Plaza Uruapan, y las que nos marcaron el punto de partida para realizar nuestras propuestas que pueden ayudar a minimizar las deficiencias detectadas dentro de la organización.

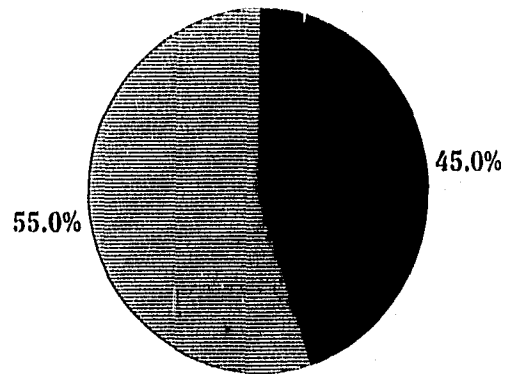
Edad



Como podemos notar, la gráfica nos muestra que el 50% se encuentra entre los rangos de 19 a 23 años, el 30% entre 24 y 30 años, mientras que el 20% esta entre los 34 y 50 años.

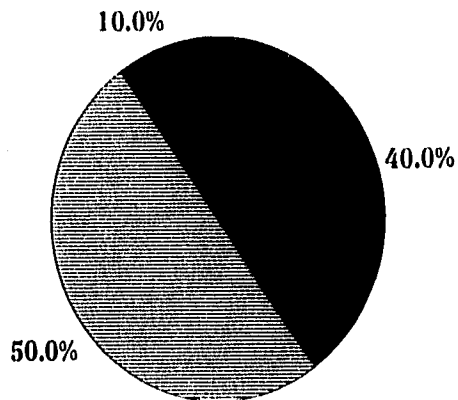
La muestra fue tomada de personas de las diferentes áreas de la empresa y de forma equilibrada, para que esta fuera más representativa.

Sexo



La gráfica nos muestra que el 55% de las personas entrevistados son del sexo femenino, y el 45% restante pertenecen al sexo masculino.

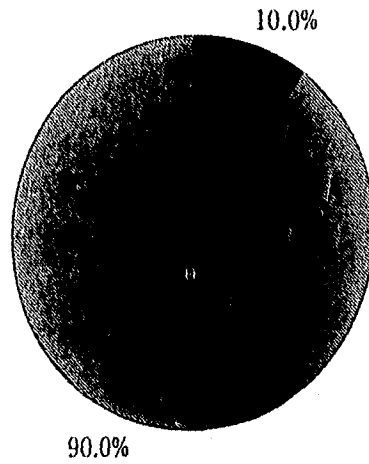
Estado Civil



- a) casados ————— 50%
- b) solteros ————— 40%
- c) otras ————— 10%

El hecho de que la mayoría de los trabajadores estén casados, implica una mayor responsabilidad para mantener su trabajo para dar seguridad personal y satisfacción de las necesidades familiares.

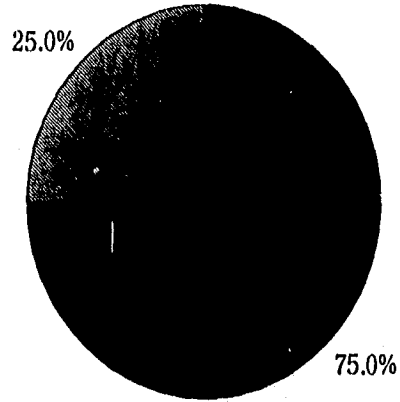
Satisfacción con su Trabajo



- a) Si ————— 90%
b) No ————— 10%

Aunque la mayoría de las personas se encuentran satisfechas con su trabajo, comentaron que les gustaría desarrollarse en otras áreas para las cuales tienen aptitudes o conocimientos de ellas y en las que no se les da oportunidad. Es por eso que los supervisores deberían de preocuparse por detectarlos y seleccionarlos para ofrecerles un espacio de desarrollo y crecimiento.

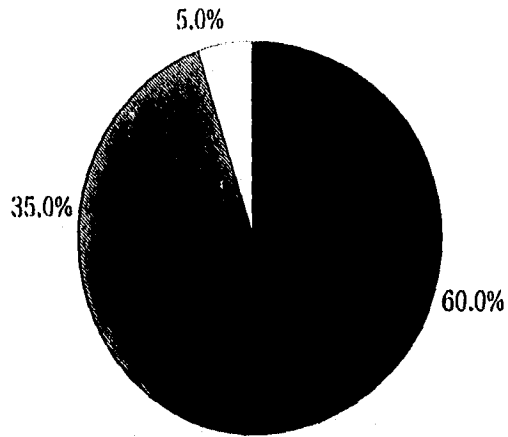
Tiempo Laborado



- a) más de un año ————— 75%
- b) menos de un año ————— 25%

Por los resultados antes mencionados, podemos notar que en la empresa existe un cierto grado de rotación de personal.

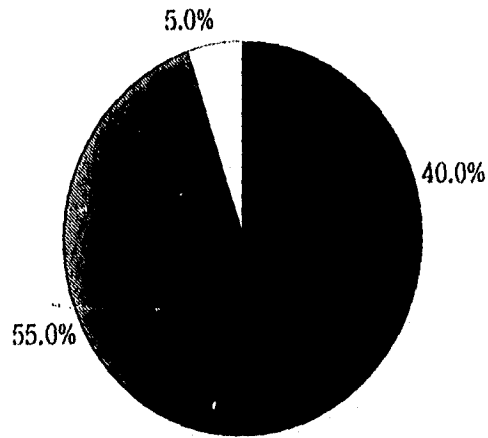
Tipos de Relación Laboral



| | |
|--------------------|-----|
| a) Agradable | 60% |
| b) Regular | 35% |
| c) Desagradable | 0% |
| d) Sólo de trabajo | 5% |

Por comentarios expresados, se llegó a la conclusión de. "existe una falta de interés para que se propicie un ambiente de compañerismo dentro de las áreas de trabajo, lo cuál es tarea de los jefes departamentales con ayuda de la dirección para lograr un ambiente satisfactorio"

Ambiente Organizacional



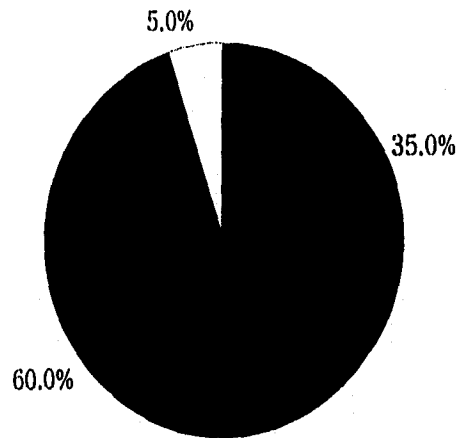
- a) Bueno ————— 40%
- b) Regular ————— 55%
- c) Malo ————— 5%

Según los comentarios expresados, podemos decir que se muestra un cierto grado de tensión dentro del clima organizacional.

Las personas comentaron que les gustaría sentirse mejor dentro de ella y que les gustaría formar una gran familia empresarial.

Para esta gráfica es importante definir como sería el clima organizacional regular "Es cuando los individuos tienen que adaptarse y aguantar en medio ambiente que los rodea porque no tienen otra opción, realizando su trabajo sin encontrar un nivel satisfactorio en área donde se desarrolla.

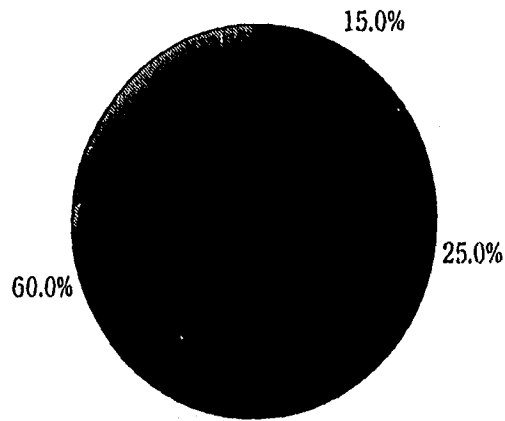
Desarrollo Personal en el Trabajo



- a) Si ————— 60%
- b) No ————— 35%
- c) A veces ————— 5%

De manera general podemos argumentar que el desarrollo que sienten las personas dentro de su trabajo, se enfoca principalmente a la realización adecuada de sus funciones, y que les gustaría obtener cursos de capacitación que les proporcionen un mayor desarrollo en los conocimientos y una mayor seguridad en si mismos para ofrecer un servicio de mayor calidad.

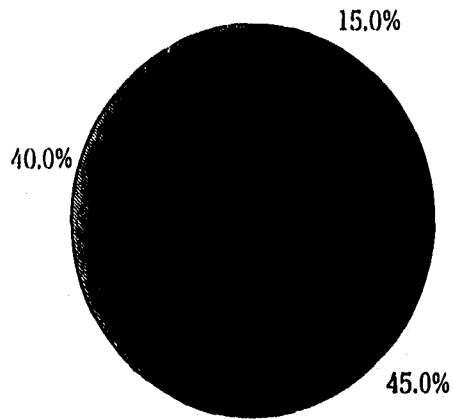
Motivo de Permanencia en la Empresa



- a) Por necesidad ————— 60%
- b) Por el ambiente de trabajo ————— 0%
- c) Por las prestaciones ————— 25%
- d) Por no encontrar una mejor oportunidad ——— 15%

Podemos notar que la información arroja, que las personas se encuentran dentro de la empresa por satisfacer sus necesidades básicas. El hecho de que ninguna de las personas contestó en el inciso b) muestra un serio problema que los directivos deben de sondear para dar alguna solución en satisfacción del personal y la organización.

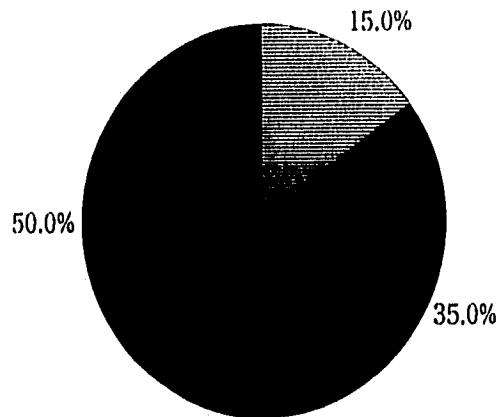
¿Su Jefe lo motiva?



- a) Si ————— 45%
- b) No ————— 40%
- c) A veces ————— 15%

De manera general y de acuerdo a los comentarios, las personas enfocaron este tipo de motivación a la manera en que su jefe les ordena, mientras que otros opinaron que se sentían bien, ya que no habían tenido problemas con su superior. Las personas entrevistadas les gustaría que se preocuparan por motivarlos de distintas maneras y que los hicieran sentir parte importante de la empresa.

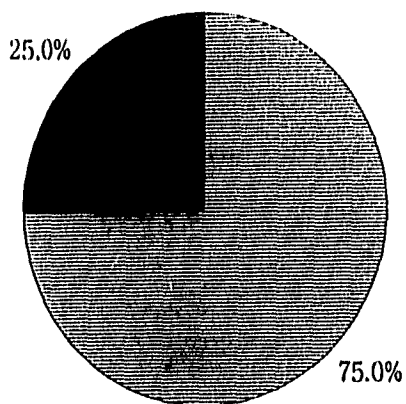
Tipo de Motivación



- a) Mayor remuneración económica ————— 15%
- b) Un ambiente armonioso de trabajo ————— 35%
- c) Merecido reconocimiento de esfuerzos ————— 50%

Según la gráfica, podemos darnos cuenta que a la mayoría de las personas les gustaría ser motivadas por dos aspectos como son el de pertenecer y sentirse aceptados en su grupo de trabajo y en el cual este permita dar una visión a los supervisores para detectar y reconocer los esfuerzos realizados por las personas, esto es tarea de la dirección.

Relación con su Jefe

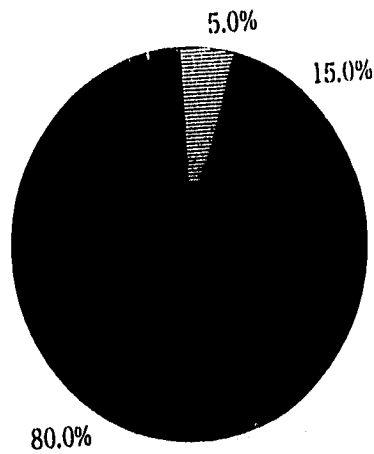


- a) Buena ————— 75%
b) Suficiente ————— 25%

Aunque la relación jefe-subordinado se presenta de una manera satisfactoria, las personas entrevistadas comentaron que se podría desarrollar una comunicación más efectiva lo cual el supervisor debe de tener la capacidad por fomentarla.

Otro de los comentarios es que a la gente le gustaría que se le reconociera el esfuerzo puesto en sus actividades de manera individual.

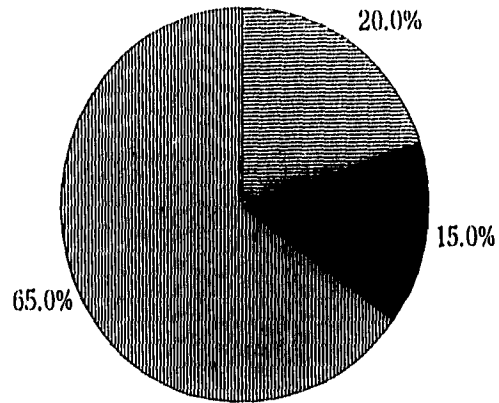
Su jefe lo escucha



a) Si _____ 80%
b) No _____ 5%

Podemos notar que los jefes inmediatos de área se preocupan por escuchar a sus subordinados, respecto al 5% mencionaron que no sienten la confianza de establecer una conversación con su jefe, mientras que el 15% faltante expresó que son muy reservados en sus comentarios dentro de la empresa.

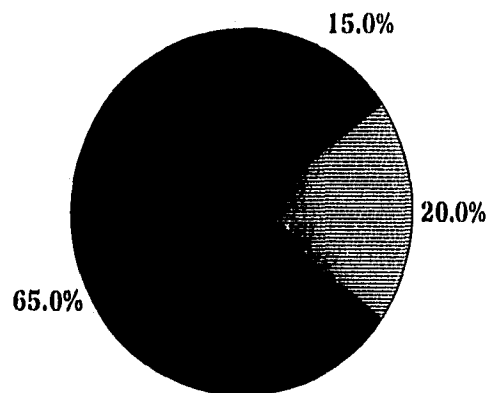
Toman en cuenta sus Inquietudes



a) Si. ————— 65%
b) No ————— 20%
c) A veces ———— 15%

La información nos arroja que las inquietudes de los empleados son tomadas en cuenta para mejorar el desempeño de su trabajo y esto es importante para cualquier persona ya que da un sentimiento de valoración para contribuir a las mejoras del trabajo.

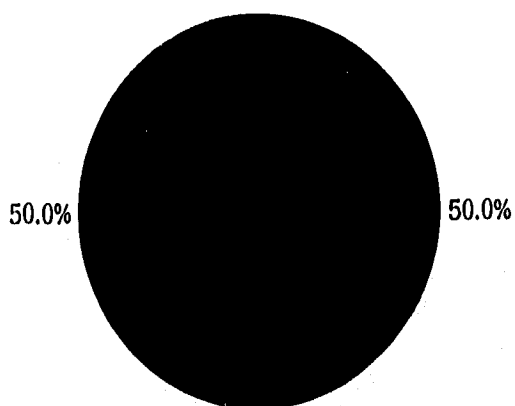
Conoce el resultado de su trabajo



a) Si ————— 65%
b) No ————— 20%
c) Rara vez ————— 15%

Por lo que la gráfica nos arroja se nota que si tienen conocimiento de los resultados de su trabajo, sin embargo por comentarios expresados lo saben más cuando es en forma negativa, que positiva, causando insatisfacción en los trabajadores. A ellos les gustaría saber su resultado en cualquier de los dos casos pero de forma individual.

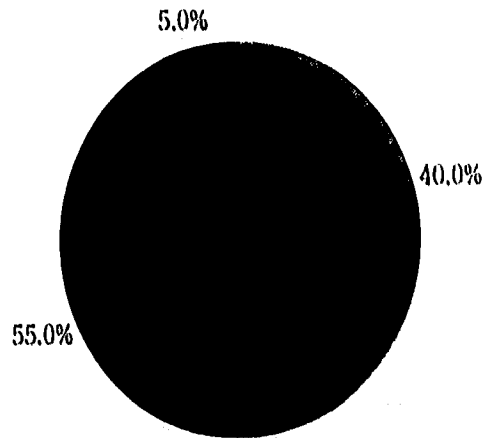
Reconocen sus esfuerzos



a) Si _____ 50%
b) No _____ 50%

Podemos considerar que los esfuerzos realizados por los trabajadores deben de ser reconocidos y esto dará un grado de satisfacción para que den su máximo de eficiencia. Sin embargo notamos que existe una falta de motivación equitativa la cual los supervisores departamentales y la alta dirección debe estar pendiente para proporcionarla.

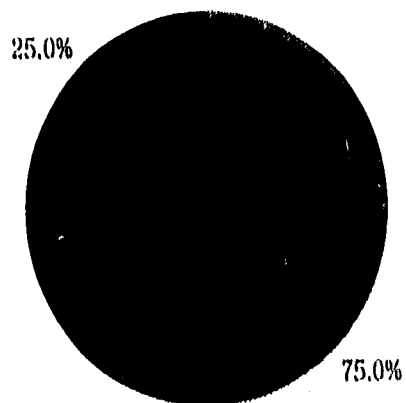
Relación personal con su jefe



- a) Solo en la empresa..... 40%
- b) En la empresa y fuera de ella..... 50%
- c) Solo en reuniones especiales..... 5%

De manera general, podemos decir que la relación jefe-subordinado no representa problema significativo.

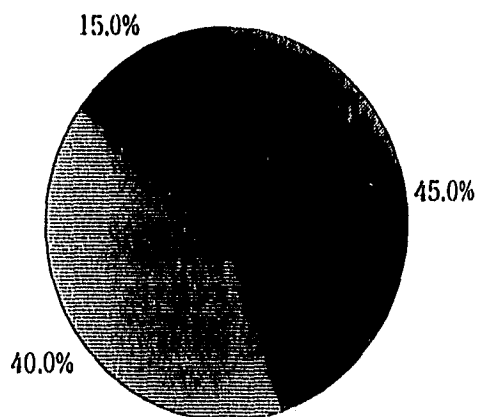
Son adecuadas las instalaciones



- a) Si 75%
- b) No 25%

Las instalaciones en las que se desempeñan los trabajadores son las adecuadas y se les proporcionan las herramientas básicas para desempeñar el trabajo.

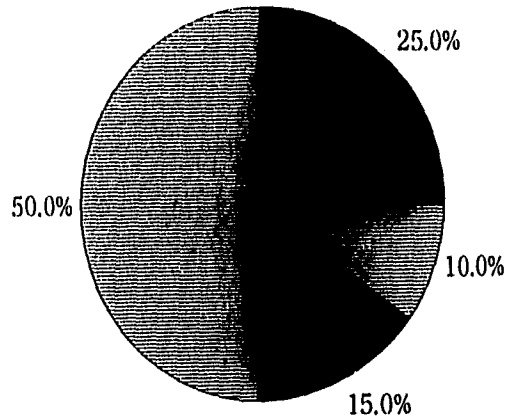
Seguridad económica y social



a) Si ————— 40%
b) No ————— 45%
c) No totalmente ————— 15%

Es importante mencionar que esta pregunta se contesto de una manera contradictoria, ya que a pesar de los porcentajes proporcionados por la gráfica la gente esta conciente de la situación económica por la que estamos atravesando y se sienten tranquilos al contar con un trabajo que satisfaga sus necesidades básicas.

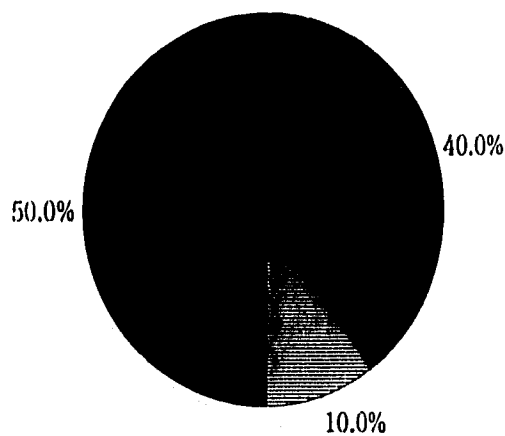
A quién le cuenta sus problemas



| | |
|------------------------------|-----|
| a) A su jefe inmediato | 15% |
| b) A un compañero de trabajo | 50% |
| c) Al gerente general | 10% |
| d) Otro | 25% |

La gráfica nos muestra que la mayoría del personal recurre a un compañero de trabajos, mientras que otros se reservan sus problemas.

Opinión sobre las prestaciones



| | |
|------------------------|-----|
| <i>a) Buenas</i> | 50% |
| <i>b) Suficiente</i> | 40% |
| <i>c) Insuficiente</i> | 10% |

Como podemos ver, las prestaciones que otorga la empresa son las adecuadas y las sujetas a la ley, satisfacen en gran medida las necesidades de los empleados y no muestran el mínimo de problema.

A continuación daremos la interpretación que corresponden a las preguntas 20, 21, y 22; las cuales están consideradas preguntas abiertas y no pueden ser graficadas, así que resaltaremos los aspectos más importantes de cada una de ellas.

20. QUE OTRO TIPO DE PRESTACION LE GUSTARIA, APARTE DE LAS ESTABLECIDAS.

Las personas contestaron, que las prestaciones que proporciona la empresa son buenas, pero que si se pudiera les gustaría obtener ayuda para cuestiones escolares, esto con el propósito de contar con lo necesario para fomentar el desarrollo educativo de sus hijos.

21.- OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN DENTRO DEL HOTEL.

Dentro de los objetivos que las personas quieren lograr podemos mencionar:

- *La superación y desarrollo personal en el puesto para ofrecer una mejor calidad.*
- *Seguir laborando en la empresa, con el fin de asegurar su vida personal y bienestar social-familiar.*
- *Tratar de demostrar mis aptitudes y capacidades para lograr ascender de puesto.*

22.- ¿QUE ES LO QUE LE GUSTARIA OBTENER POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS.

Podemos decir, que esta pregunta es la que nos muestra una visión muy amplia y de las más importantes sobre las causas que pudieran causar insatisfacción del personal o de las posibles deficiencias que hay en el hotel.

- *Que exista una mayor comunicación, para que se nos informe sobre los aspectos que puedan afectarnos en la empresa, así como que nos permitan hacer llegar nuestras inquietudes.*

**Que valoren los esfuerzos de los empleados y se reconozcan cuando lo merezcan.*

**Que se nos preste atención y escuchen nuestras inquietudes. Somos personas que nos permitan crecer como personas y no nos limiten, podemos aportar algo positivo para la empresa.*

**Que se tenga confianza en los trabajadores, dando mayores oportunidades de desarrollo, y que implanten programas de capacitación.*

**Que se nos valore como personas, que si nos motivan como tales, nosotros daremos nuestro mayor esfuerzo por salir adelante como una gran familia.*

"Motivar a su gente a dar lo mejor es crear oportunidades para el crecimiento personal. La principal retribución por animar el crecimiento de sus trabajadores es que usted, como administrador, crecerá inevitablemente. Si usted invierte sus energías controlando a la gente y evitándole crecer, no dejará energía alguna para crecer usted mismo. De otra manera, cuando permite el crecimiento de otros, permite el suyo propio."

4.6 ENTREVISTA A LOS NIVELES EJECUTIVOS.

Como se mencionó anteriormente la finalidad de la entrevista, es poder detectar las deficiencias que se presentan en el estilo de dirección que se utiliza en la empresa.

A continuación daremos mención a una serie de preguntas que se emplearon como punto de partida para obtener la información necesaria para detectar la posible problemática en el estilo de dirección, así como en la estructura de su organización.

PUNTOS A TRATAR EN LA ENTREVISTA.

- 1.- ¿ Se encarga el director o gerente general de los planes a largo plazo?
- 2.- ¿ Se busca asesoramiento de personal especializado en la formulación de planes y programas ?
- 3.- ¿ Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas ?
- 4.- ¿ Se mantienen pendientes al desarrollo de problemas externos e internos de la empresa ?
- 5.- ¿ Es clara la determinación de los puestos y sus actividades. ?
- 6.- ¿ Se tiene información adecuada de los problemas que se presentan en la empresa ?
- 7.- ¿ Se realiza por parte del director general la calificación de méritos.?
- 8.- ¿ Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa y se encuentran bien distribuidas y delimitadas las actividades. ?
- 9.- ¿ Cuentan con un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo.?
- 10.- ¿ Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos económicos ?
- 11.- ¿ Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo ?
- 12.- ¿ Se cuenta con un plan y un programa de capacitación para nuevos puestos y los ya existentes. ?
- 13.- ¿ Sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos.?

14.- ¿ Cree que la técnica adoptada por la dirección de la empresa es la apropiada para la persona que realiza el trabajo y es la adecuada para lograr los objetivos.?

15.- ¿ Es la dirección el centro de comunicación de la organización. ?

16.- ¿ Cuales son los medios más usuales de motivación que su utilizan dentro de la entidad. ?

ANALISIS DEL ESTILO DE DIRECCION EN EL HOTEL PLAZA URUAPAN.

1.- ¿ Se encarga el director o gerente general de los planes a largo plazo?

La contestación a esta pregunta fué de que cada departamento formula sus planes y objetivos anuales basados en el presupuesto asignado de ingresos y egresos de cada uno de ellos .

2.- ¿ Se busca asesoramiento de personal especializado en la formulación de planes y programas.?

En el Hotel Plaza Uruapan, nunca se ha contratado personas especializadas en la formulación de planes y programas, ni tampoco en otro tipo de asesoría administrativa. Solo se comentó que se ha contratado gente para impartir algún tipo de capacitación informal a los niveles operativos, principalmente en el area de restaurantes.

3.- ¿ Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa y se encuentran bien distribuidas y delimitadas las actividades.?

Uno de los comentarios expresados por el personal operativo es que muchas veces se originan problemas, debido a que las actividades y los horarios no se encuentran bien establecidos a las necesidades que requiere el hotel y es por eso que unas personas tienen que cubrir a otras en sus actividades.

Sin embargo, la alta dirección comentó que la empresa cuenta con los puestos y personas adecuadas en cada uno de ellos, para llevar a cabo todas las funciones del hotel. Puedo argumentar de forma personal, que cuando realicé la investigación a

los niveles operativos no se contaba ocupada la Gerencia Administrativa, ni tampoco la Gerencia de Recursos Humanos, lo cuál implica una contradicción, a pesar de cuando se realizó la entrevista ya se encontraban ocupados.

4.- ¿ Cree que la técnica de dirección adoptada por la alta gerencia es la apropiada para la persona que realiza el trabajo y la que facilita el logro de los objetivos.?

Ante la problemática arrojada por la investigación al personal operativo, creo que la técnica administrativa no es la adecuada a las necesidades, ya que los problemas mas relevantes son dados en aspectos de dirección y lo cual se refleja en el personal que labora dentro del Hotel.

Las técnicas de dirección implantadas dentro de la empresa es considerada por los puestos ejecutivos la adecuada para desarrollar las funciones y lograr los objetivos.

5.- ¿ Es la dirección el centro de comunicación de la organización. ?

Esta pregunta es una de las importantes ya que los empleados mostraron mucho desacuerdo en los canales de comunicación existentes, expresando que verdaderamente falta un tipo de comunicación que les mantenga informados sobre los aspectos laborales, así como de un canal de comunicación por el cual se les tome cuenta y puedan expresar sus inquietudes como seres humanos.

Por parte de la dirección, se obtuvo que verdaderamente existe una buena comunicación dada tanto de manera formal como informal. Se mencionó que se utilizan los canales adecuados para mantener informados a todos los individuos de la organización. Hubo un comentario en el cuál se expresó que antes la comunicación era muy centralizada y en casi la mayoría de los casos se daba de forma descendente.

6.- ¿ Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo. ?

La respuesta por parte de los empleados, fué que hay un alto grado de tensión en el clima organizacional, expresando mucho sentimiento en verse solo como empleados

y no como seres humanos importantes que ayudan al logro de los objetivos de la organización.

Por parte de la dirección se respondió que se conocen los aspectos que afectan al clima organizacional, y que se mantienen pendiente de detectar las posibles fricciones dentro de cualquier área de la empresa, se comentó que anteriormente lo hacían muy informalmente, pero ahora se desarrolla a través de un boletín mensual en el cual los empleados exponen sus inquietudes.

7.- ¿ Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos económicos.

Los resultados a esta pregunta no mostraron problema alguno, ya que la gente está conforme con lo que percibe y de las prestaciones que se les brinda. Fue muy sorprendente por parte de los trabajadores, el decir que estaban muy conscientes de la situación económica por la que atraviesa el país y expresaron que se sentían orgullosos de contar con un trabajo que les ayudara a satisfacer sus necesidades básicas.

Por parte de los directivos, se opinó que estaban muy pendiente de los posibles problemas presentados en cuestiones económicas dentro de la empresa, buscando la manera de ayudar en el mayor número de situaciones, ya que para ellos es el medio de motivación más fuerte dentro de la entidad.

8.- ¿ Cuáles son los medios más usuales de motivación que se utilizan dentro de la empresa ?

Para los empleados del Hotel Plaza Uruapan, sería muy importante que se les motivara en varios aspectos y de distintas maneras, una motivación basada en la valoración personal, clima organizacional, reconocimiento de méritos seguida de promoción de puestos entre muchas más.

La respuesta a este punto por parte de los directivos, se vincula con la pregunta anterior, ya que la dirección da como principal medio de motivación el proporcionar

incentivos economicos olvidando quizá otros aspectos importantes en que se requiere una cotidiana motivación.

9.- ¿ Sirve como base un sistema de calificación de méritos para promocionar puestos.?

Como podemos apreciar en la pregunta anterior, los empleados expresaron que un medio de motivación de gran eficiencia sería que se reconocieran sus esfuerzos, que apreciaran sus habilidades y aptitudes y que fueran tomados en cuenta para lograr mayor desarrollo personal y dignos de ser promovidos.

Los comentarios por parte de los directivos, es que existen puestos en los cuales brindan mayor promoción, asegurando que si se preocupan por realizarlas, a través de intercambios departamentales, rotación de personal que realicen actividades afines y que se les brinda cierto tipo de capacitación para que en determinado caso puedan cubrir los puestos vacantes.

10.- ¿ Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos y los ay existentes.?

Uno de los aspectos en el que los empleados del Hotel Plaza mostro gran desacuerdo, el de que dentro de la empresa no cuentan con programas de capacitación que ayuden a lograr una mayor confianza para poder brindar un mejor servicio.

Podemos señalar que es en la primer pregunta en la que los dos niveles investigados concuerdan en las respuestas, ya que se comentó que no se cuenta con programas de capacitación periodicos, ni tampoco se contrata gente especializada para impartir cursos de capacitación.

11.- ¿ Se mantienen pendiente al desarrollo de problemas internos a la empresa.?

Por comentarios de otros puntos tratados anteriormente, nos podemos dar cuenta que falta un gran interes por parte de los directivos el lograr mantenerse informados

sobre los problemas, fricciones y aspectos que influyen en la insatisfacción de los trabajadores.

Mientras que los directivos opinaron todo lo contrario, ya que comentaron que se preocupan por mantenerse informados sobre los problemas que existen o se originan en la empresa.

12.- ¿ Cuales son los medios o medidas que utilizan para detectar los problemas o fricciones, para tomar las medidas adecuadas para la toma de decisiones. ?

Los operativos del hotel, opinaron que se necesite unificar a la empresa como una gran familia para que todos se sientan parte importante de ella y logren el objetivo de brindar un mejor servicio.

La dirección, dijo que realizan juntas peiriódicas quincenales para detectar las desviaciones, estas son dirigidas por la dirección hacia los jefes departamentales.

ANALISIS DEL ESTILO DE DIRECCION EN EL HOTEL PLAZA URUAPAN

PREGUNTA

1.- ¿ Se encarga el director o gerente general de los planes a largo plazo?

2.- ¿ Se busca asesoramiento de personal especializado en la formulación de planes y programas.?

3.- ¿ Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa y se encuentran bien distribuidas y delimitadas las actividades.?

RESPUESTA SEGUN TRABAJADORES

Uno de los comentarios expresados por el personal operativo es que muchas veces se originan problemas, debido a que las actividades y los horarios no se encuentran bien establecidos a las necesidades que requiere el hotel y es por eso que unas personas tienen que cubrir a otras en sus actividades.

RESULTADOS POR PARTE DE LA DIRECCION

La contestación a esta pregunta fue de que cada departamento formula sus planes y objetivos anuales basados en el presupuesto asignado de ingresos y egresos de cada uno de ellos.

En el Hotel Plaza Uruapan, nunca se ha contratado personas especializadas en la formulación de planes y programas, ni tampoco en otro tipo de asesoría administrativa. Solo se comentó que se ha contratado gente para impartir algún tipo de capacitación informal a los niveles operativos, principalmente en el área de restaurantes.

Sin embargo, la alta dirección comentó que la empresa cuenta con los puestos y personas adecuadas en cada uno de ellos, para llevar a cabo todas las funciones del hotel. Puesto argumentar de forma personal, que cuando realicé la investigación a los niveles operativos no se contaba ocupada la Gerencia Administrativa, ni tampoco la Gerencia de Recursos Humanos, lo cual implica una contradicción, a pesar de cuando se realizó la entrevista ya se encontraban ocupados.

4.- ¿ Cree que la técnica de dirección adoptada por la alta gerencia es la apropiada para la persona que realiza el trabajo y la que facilita el logro de los objetivos.?

Ante la problemática arrojada por la investigación al personal operativo, creo que la técnica administrativa no es la adecuada a las necesidades, ya que los problemas mas relevantes son dados en aspectos de dirección y lo cual se refleja en el personal que labora dentro del Hotel.

Las técnicas de dirección implantadas dentro de la empresa es considerada por los puestos ejecutivos la adecuada para desarrollar las funciones y lograr los objetivos.

5.- ¿ Es la dirección el centro de comunicación de la organización.?

Esta pregunta es una de las importantes ya que los empleados mostraron mucho desacuerdo en los canales de comunicación existentes, expresando que verdaderamente falta un tipo de comunicación que les mantenga informados sobre los aspectos laborales, así como de un canal de comunicación por el cual se les tome en cuenta y puedan expresar sus inquietudes como seres humanos.

Por parte de la dirección, se obtuvo que verdaderamente existe una buena comunicación dada tanto de manera formal como informal. Se mencionó que se utilizan los canales adecuados para mantener informados a todos los individuos de la organización. Hubo un comentario en el cual se expresó que antes la comunicación era muy centralizada y en casi la mayoría de los casos se daba de forma descendente.

6.- ¿ Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo.?

La respuesta por parte de los empleados, fue que hay un alto grado de tensión en el clima organizacional, expresando mucho sentimiento en verse solo como empleados y no como seres humanos importantes que ayudan al logro de los objetivos de la organización.

Por parte de la dirección se respondió que se conocen los aspectos que afectan al clima organizacional, y que se mantienen pendiente de detectar las posibles fricciones dentro de cualquier área de la empresa, se comentó que anteriormente lo hacían muy informalmente, pero ahora se desarrolla a través de un boletín mensual en el cual los empleados exponen sus inquietudes.

7.- ¿ Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos económicos.?

Los resultados a esta pregunta no mostraron problema alguno, ya que la gente esta conforme con lo que percibe y de las prestaciones que se les brinda. Fue muy sorprendente por parte de los trabajadores, el decir que estaban muy concientes de la situación económica por la que atraviesa el país y expresaron que se sentían orgullosos de contar con un trabajo que les ayudara a satisfacer sus necesidades básicas.

Por parte de los directivos, se opinó que estaban muy pendiente de los posibles problemas presentados en cuestiones económicas dentro de la empresa, buscando la manera de ayudar en el mayor número de situaciones, ya que para ellos es el medio de motivación más fuerte dentro de la entidad.

8.- ¿Cuales son los medios más usuales de motivación que se utilizan dentro de la empresa ?

Para los empleados del Hotel Plaza Uruapan, sería muy importante que se les motivara en varios aspectos y de distintas maneras, una motivación basada en la valoración personal, clima organizacional, reconocimiento de méritos seguida de promoción de puestos entre muchas más.

La respuesta a este punto por parte de los directivos, se vincula con la pregunta anterior, ya que la dirección da como principal medio de motivación el proporcionar incentivos económicos olvidando quizá otros aspectos importantes en que se requiere una cotidiana motivación.

9.- ¿Sirve como base un sistema de calificación de méritos para promocionar puestos.?

Como podemos apreciar en la pregunta anterior, los empleados expresaron que un medio de motivación de gran eficiencia sería que se reconocieran sus esfuerzos, que apreciaran sus habilidades y aptitudes y que fueran tomados en cuenta para lograr mayor desarrollo personal y dignos de ser promovidos.

Los comentarios por parte de los directivos, es que existen puesto en los cuales brindan mayor promoción, asegurando que si se preocupan por realizarlas, a través de intercambios departamentales, rotación de personal que realice actividades afines y que se les brinde cierto tipo de capacitación para que en determinado caso pueda cubrir los puestos vacantes.

10.- ¿ Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos y los ya existentes.?

Uno de los aspectos en el que los empleados del Hotel Plaza mostró gran desacuerdo, el de que dentro de la empresa no cuentan con programas de capacitación que ayuden a lograr una mayor confianza para poder brindar un mejor servicio.

Podemos señalar que es en la primera pregunta en la que los dos niveles investigados concuerdan en las respuestas, ya que se comentó que no se cuenta con programas de capacitación periódicos, ni tampoco se contrata gente especializada para impartir cursos de capacitación.

11.- ¿ Se mantienen pendiente al desarrollo de problemas internos a la empresa.?

Por comentarios de otros puntos tratados anteriormente, nos podemos dar cuenta que falta un gran interés por parte de los directivos el lograr mantenerse informados sobre los problemas, fricciones y aspectos que influyen en la insatisfacción de los trabajadores.

Mientras que los directivos opinaron todo lo contrario, ya que comentaron que se preocupan por mantenerse informados sobre los problemas que existen o se originan en la empresa.

12.- ¿ Cuales son los medios o medidas que utilizan para detectar los problemas o fricciones, para tomar las medidas adecuadas para la toma de decisiones. ?

Los operativos del hotel, opinaron que se necesite unificar a la empresa como una gran familia para que todos se sientan parte importante de ella y logren el objetivo de brindar un mejor servicio.

La dirección, dijo que realizan junta periódicas quincenales para detectar las desviaciones, estas son dirigidas por la dirección hacia los jefes departamentales.

4.8.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

El Hotel Plaza Uruapan es uno de los mejores hoteles de cuatro estrellas en la ciudad, gracias a las instalaciones con que cuenta y el número de servicios que ofrece a sus clientes y amigos. Lo cual se podría pensar que no existe el mínimo problema dentro de la entidad ya que logra sus objetivos organizacionales.

Sin embargo, a través de la investigación realizada dentro de la empresa, y dirigida a dos niveles del hotel, el nivel operativo y el nivel directivo, se encontró un alto grado de contradicciones que nos hace pensar en la gran problemática que existe dentro de la entidad, y que gracias a los resultados de las investigaciones e interpretación de los resultados, se realizó un análisis en donde se comparan los resultados expresados por ambas partes.

En cuanto al nivel operativo, es importante decir que se detectaron algunas deficiencias que son lo que originan la gran insatisfacción del personal que labora dentro de la empresa, dando como consecuencia no lograr el 100% de la eficiencia que se pudiera brindar en el servicio, si esto es un problema oculto que la dirección no ha tenido la capacidad de detectar.

A continuación se dará una serie de inconformidades a las que atribuimos el desacuerdo por parte de los operarios.

Por los resultados de la investigación a los niveles operativos, anticipamos que éstos van estrechamente ligados con aspectos considerados como parte integral de la función de Dirección.

La falta de respeto en las líneas de comunicación, es un aspecto que origina cambios y reacciones dentro de la organización, siendo esto un aspecto que se debe de tener presente en cualquier momento y estar conciente de su gran importancia..

La falta de motivación a los empleados en los diferentes aspectos, fue donde los individuos mostraron gran sentimiento opinando que falta mucho por parte de los directivos agradecer los esfuerzos que realizan para lograr los objetivos, sabemos que la motivación es de suma importancia para ayudar al equilibrio en el comportamiento de los individuos.

Falta de una adecuada delegación de autoridad-responsabilidad, lo cual origina la duplicidad de mando y además falta de capacidad por parte de los jefes departamentales para la resolución de problemas en el área donde trabaja cada uno de los individuos de la empresa.

No existe una adecuada planeación de recursos humanos dentro del hotel, y por lo tanto no se realizan las actividades que se deben de revisar en materia de planeación, para lograr el desarrollo de los mismos recursos y de la organización en sí.

De manera general, podemos decir que dentro del Hotel Plaza Uruapan, existe una gran desmotivación en el personal, siendo un aspecto muy importante que se debe tener presente todo el tiempo por parte de los directivos y personas encargadas de manejar al recurso humano, para lograr el éxito de la organización y que es una tarea importante en la función de dirección.

Fue algo sorprendente que a lo largo de nuestra entrevista a los niveles ejecutivos, se dieran un alto grado de contradicciones ya que los directivos nunca aceptaron el mínimo de deficiencias en la función que desempeñan.

Los niveles ejecutivos siempre defendieron la manera de como son realizadas las funciones de dirección así como el de tener las medidas necesarias para mantenerse

pendientes de las posibles desviaciones que se pudieran presentar en cualquier área de la empresa.

Es verdaderamente curioso que si los directivos llevan a cabo la serie de medidas que ellos expusieron en la entrevista, exista la grave problemática que nos arrojó la investigación del nivel operativo lo cuál y que dicha problemática se origine de los aspectos que en una adecuada dirección, debe de manejar con la mayor eficiencia por parte de los que la realizan.

En conclusión podemos decir que la técnica administrativa utilizada en el Hotel Plaza Uruapan no es la adecuada o no está basada en un técnica formal administrativa, esto lo atribuimos a que los problemas presentados, se dan como consecuencia de una deficiente función de dirección reflejada en las personas que trabajan dentro de la entidad.

Capítulo



PROPUESTAS

PROPUESTAS

1.- Elaborar un manual de organización que cubra con las características y se acople a las necesidades de la empresa, el cual es de suma importancia para lograr controlar de una manera más eficiente a la organización. De ésta manera se identificarán las líneas de autoridad y responsabilidad, así como de comunicación, por la cual fluirán los deseos y objetivos de los directivos que serán informados a los supervisores, estos a su vez explicaran a los trabajadores lo que se debe y como se debe hacer para lograr el fin.

2.- Elaborar un manual de procedimientos, el cual ayudara a organizar y coordinar cada una de las actividades realizadas en cada área de la empresa, ayudando a eficientizar las actividades evitando así las fugas de las misma y las pérdidas de tiempo.

3.- Creo que ante la problemática presentada a lo largo de nuestra investigación y ante la gran contradicción expuesta anteriormente en nuestro analisis, la propuesta fundamental seria el llevar a cabo una eficiente consultoria de procesos, ya que esta ayudará a los gerentes a percibir y ver por si mismo los problemas que giran en su entorno, así como comprender y actuar en el analisis de los diferentes procesos como: comunicación, autoridad y liderazgo, relación y desarrollo de grupos entre otros con la finalidad de lograrlo mediante las actividades y ayuda del consultor.

La consultoria de procesos ayudará analizar como dijimos anteriormente todos los procesos, y así determinar de una manera más eficaz cuál es la fuente de donde se origina el problema o los problemas que afectan a la empresa, esto con la participacion de los gerentes en apoyo con el consultor, logrando establecer un diagnostico y a

comprometerse activamente en la labor de encontrar un remedio, o en su caso diagnosticar que tipo de ayuda ulterior se necesita .

En mi criterio creo que antes de dar otras propuestas, se necesita la anterior ya que como se dice vulgarmente, primero se necesita el mal y despues recetar las medicinas que ayuden a curarlo. Las propuestas elaboradas a continuación se dan de una forma en la que ayuden a contrarrestar los problemas arrojados por la investigación y las cuales estan basadas en los síntomas y aspectos que se presentaron.

4.- Diseñar una estructura de comunicación de alto contacto multidireccional; por la cual fluya de una manera oportuna, veraz y controlada la conversación entre todos los integrantes de la empresa.

El diseño del modelo de comunicación debe estar elaborado acorde al tamaño y necesidades de la empresa para que la comunicación fluya con mayor rapidez a través de los canales adecuados que a mi juicio deben ser:

CANALES VERTICALES DESCENDENTES Por este canal fluirá la comunicación que proviene de un jefe y va dirigido a los subordinados, a través de instrumentos como:

(boletines, circulares, y a través de la orden la cuál es la más usual,) los documentos deben ser elaborados en el momento en que se desee pasar la información para una mayor eficiencia.

CANALES VERTICALES ASCENDENTES Este canal es de suma importancia, ya que es el medio por el cual todo jefe obtendrá la información sobre los intereses,

inquietudes, conflictos de los empleados. Este medio puede ser llevado a cabo por (informes, reportes, y el más conveniente que es el buzón de quejas y sugerencias) Es importante no descuidar este tipo de canal, ya que es donde el recurso humano expone sus opiniones, marcando las pautas en cualquier tipo de deficiencias o anomalías que provocan la insatisfacción o el bajo rendimiento del personal. ayudando a la toma de decisiones oportunas para la solución de problemas.

CANAL HORIZONTAL O DE COORDINACION. Es necesario que toda la organización esté informada, lo cual es la misión de este tipo de canal, que permitirá informar e intercambiar información dentro de un mismo nivel jerárquico.

El llevar adecuadamente un modelo de comunicación facilitará las operaciones dentro de la organizaciones, abriendo posibilidades de éxito y desarrollo constante del individuo y al mismo tiempo de la empresa en conjunto.

De esta manera se garantizará el avance paralelo a la calidad humana y permitiendo a la dirección tener visión en:

- 1.- Permitirá a la dirección general obtener información de primera mano desde cualquier nivel de la organización, en períodos necesarios para la toma de decisiones.
- 2.- Ayudará a reorganizar la estructura de la empresa de manera lógica para dar objetividad a las funciones.
- 3.- Deberá existir un sistema de retroalimentación que incluya la participación de los trabajadores en la detección y solución de problemas.

Después de lo antes mencionado, podemos decir que una buena comunicación proporciona una integración empresarial. Ya que recibir y comunicar información es un aspecto muy importante del trabajo de cualquier gerente y de los individuos de la empresa.

5.- Una de las principales técnicas para lograr el éxito, tanto en la vida personal como en el mundo de los negocios es saber motivar a las personas. La comprensión del factor humano en las empresas de hoy, es un aspecto muy importante para la función administrativa de dirección.

Lo cual proponemos.:

1.- Se propone ocupar el puesto de GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, por una persona capacitada, la cual realice las funciones de dicha área, que permitan mejorar el trabajo, el rendimiento de personal, la eficiencia en las funciones para el logro de los objetivos y sobre todo tomar conciencia de la importancia del recurso humano para el éxito de cualquier organización,

A continuación daremos una amplia gama de aspectos, enfocados principalmente en los resultados de la investigación que podrían ayudar a mejorar el ambiente de trabajo, así como el minimizar el grado de insatisfacción de los empleados, y optimizar el rendimiento de los mismos.

Es importante mencionar que antes de iniciar cualquier programa destinado a motivar al personal es necesario asegurarse de que se conocen bien las áreas y motivos de la insatisfacción.

LISTA DE ASPECTOS EN QUE SE REQUIERE MOTIVACION

- 1.- Motive al trabajador para que tenga una buena opinión de sí mismo.
- 2.- Muestre auténtico interés hacia su persona y sus problemas de trabajo. Cuando el administrador se preocupa por los aspectos antes mencionados, en el fondo está diciendo "Los sentimientos de usted son importantes para mí" lo cual hará sentir a la persona lo esencial de su labor en la empresa.
"Escuchelo"
"Asesorelo". Sobre sus problemas personales, así como laborales, es su oportunidad de tener influencia positiva, (Liderazgo), lo cual es muy necesario.
- 3.- Realice, la motivación por competencia; esto es muy importante ya que hace más interesante el trabajo cotidiano y más lleno de contenido para los trabajadores.
- 4.- Promoción de los trabajadores que ya laboran en la empresa. El administrador que brinda oportunidades a sus trabajadores para progresar, es el que siempre está rodeado de gente con un alto potencial.
- 5.- Reconozca sus esfuerzos y ofrezca estímulos siempre que sea posible. A todos nos gusta un reconocimiento positivo, el momento en que alguien importante hace mención y agradece el esfuerzo que hemos realizado.
- 6.- Tenga informado a su personal sobre los resultados de su trabajo. Este aspecto es muy importante, ya que si elogia al trabajador de lo bien hecho de su trabajo se sentirá una persona importante, o se sucede en forma contraria, hable con él como

profesional, en forma personal y en haciendo una crítica constructiva de las fallas de sus actividades, orientándolo a que se desempeñe mejor.

7.- Desarrollo de habilidades en el puesto. La ley federal del trabajo en el artículo 132, menciona cuales son las responsabilidades de los patrones en materia de capacitación lo que es muy importante para todos los miembros de la organización, siendo éste un medio de motivación que reforzará la seguridad en sí mismo de cada trabajador para enfrentarse a los continuos cambios organizacionales.

8.- Es muy importante detectar las áreas ocultas en las cuales exista insatisfacción, esto se puede llevar a cabo por medio de encuestas, informes o cuestionarios en períodos necesarios para tomar en cuenta los diversos factores y tratar de dar la mejor solución a los problemas en que se necesite una adecuada motivación.

9.- Por último podemos sugerir, que estableciendo la motivación por competencia, se puede acompañar con un programa de incentivos económicos, para proporcionar una mayor seguridad económica al trabajador que lo merezca, por sus esfuerzos realizados o por la aportación de alguna idea que ayude al desarrollo de la empresa. Esto cuando la empresa cuente con las condiciones y posibilidades.

Como nos podemos dar cuenta los aspectos sugeridos anteriormente para brindar motivación se encierran en dos términos o aspectos relevante como son VALORACION PERSONAL Y RECONOCIMIENTO DE MERITOS, ya que son la causa principal de la insatisfacción de los trabajadores del Hotel Plaza Uruapan.

6. - Como última propuesta se propone realizar una nueva investigación a los niveles operativos para determinar el porcentaje de la minimización de los problemas y verificar como se ha venido dando el desarrollo y la integración del clima organizacional.

CONCLUSIONES GENERALES

A través de éste trabajo de investigación, nos hemos dado cuenta de la importancia de que todo administrador o director maneje un basto conocimiento en el arte de dirigir a los individuos de la empresa.

El conocer las técnicas y las diferentes teorías analizadas, así como el concientizar la importancia de cada una de ellas para llevarlas a cabo, facilitará en gran parte la función de dirección, ya que hemos enfatizado a lo largo de este estudio, que los recursos humanos son el elemento más importante dentro de ella. En la actualidad, las organizaciones dependen en gran medida de la "CALIDAD DE SUS DIRECTIVOS."

Es importante afirmar, que no existe un patrón que muestre las características de un Líder "Eficaz", que no existe un estilo único de "Dirección" y "Liderazgo"; ni tampoco un modelo de motivación que se pueda implantar en cualquier empresa, ya que estos tres aspectos antes mencionados se presentan en formas, tiempos, personas y en situaciones diferentes.

Por tal motivo, podemos concluir que la base de una buena "Dirección", depende de la calidad humana del administrador; el cual sea capaz de detectar las necesidades e inquietudes de cada persona, de los grupos de trabajo y poder integrarlas y adecuarlas en la empresa, logrando un ambiente organizacional basado en el respeto, la confianza, y la colaboración de todas las personas que se encuentran inmersas en ella. También podemos decir que todo director debe preocuparse por desempeñar la función de "Liderazgo", que es imprescindible en la actividad de dirección de recursos humanos, que ayude a crear en ellos una sensación de libertad, justicia y respeto, como personas, subordinados, compañeros y en especial como amigos.

Como se analizó en la investigación, el Hotel Plaza Uruapan, es uno de los que cuenta con los servicios más completos y los brinda con eficiencia, esto hace pensar que no existe ningún problema dentro de la empresa, ya que cumple con sus objetivos de brindar un servicio de calidad; lo cual como consecuencia la dirección se olvida de tratar de realizar una revisión profunda que ayude a detectar las áreas ocultas o los diferentes aspectos que causan deficiencias, las cuales pueden ser insignificantes o graves, pero que truncan el sano desarrollo de la organización.

Respecto a lo investigado se vio como se encontraron deficiencias que causan insatisfacción en los empleados por falta de motivación en todos sus aspectos y comunicación, principalmente, lo cuál restringe el desempeño de éstos. Un buen administrador debe estar siempre pendiente de los aspectos que ayuden a lograr la máxima colaboración del Recurso Humano para lograr los fines organizacionales.

Sin embargo la contrapartida de nuestra investigación que se realizó a los niveles ejecutivos nos marcó las pautas para pensar que la técnica administrativa utilizada dentro de la organización es deficiente, esto lo argumento a la negación de alguna deficiencia en las funciones directivas, siendo que se mostro que se cuenta con un grave problema dentro de ella.

De modo particular, pienso que no sería nada más el Hotel Plaza Uruapan el que se encuentra en este tipo de circunstancias, ya que verdaderamente el problema ataca a muchas empresas de la ciudad y esto es la consecuencia de la la ciudad de Uruapan, es una ciudad constituida por empresas familiares y comerciales principalmente, en las cuales las gerencias de dichas empresas se dan de manera hereditaria y en la mayoría se utilizan la administración empírica.

Es un gran problema el que las personas que llevan las funciones de dirección no soliciten asesoramiento profesional para mantenerse informados sobre la calidad de la técnica administrativa que se esta llevando y ver con que grado de eficiencia y eficacia ayudan a lograr el sano desarrollo de los objetivos de la organización.

Por último puedo decir:

"Todo administrador (director) debe estar preparado para el cambio, a medida en que las personas, las tareas y el ambiente de la organización cambie, éste sea capaz de utilizar su habilidad técnica y sus conocimientos para adecuar los nuevos métodos de dirección que cubran las necesidades de la empresa, logrando siempre caminar por la pendiente de la calidad y de la competitividad."

Creo que es el tiempo de demostrar la importancia del licenciado en administración dentro de cualquier organización.

BIBLIOGRAFIA

1.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

George Terry R. y Franklin Stephen G.
Editorial . CECSA. 4a. Edición.
México. 1992.

2.- ADMINISTRACION.

James A. F. Stoner y Charles Wankel.
Editorial. PRENTICE HALL. 3a. edición.
México. 1989.

3. ADMINISTRACION MODERNA.

Agustín Reyes Ponce.
Editorial. LIMUSA.

4.- ADMINISTRACION INTEGRAL.

Francisco Laris Casillas.
Editorial. CECSA.
México. 1993

5.- INTRODUCCION GENERAL A LA ADMINISTRACION.

Idalberto Chiavenato.
Editorial. MC. GRAW HILL. 2a. edición.
México 1988.

6.- ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.

Koontz Harold y Werich.
Editorial. MC. GRAW HILL.
México, 1988.

7.- ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.

David Hampton R.
Editorial. MC. GRAW HILL.
México. 1988.

8.- LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION., Dirección de los grupos humanos.

Isaac Guzmán Valdivia.
Editorial. LIMUSA.
México. 1978.

9.- LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Saúl W. Gelleman.
Editorial CECSA.
México, 1976.

10. PRINCIPIOS DE DIRECCION DE EMPRESAS.

Koontz, Harold y O`Donnel Cyril.
Editorial. MC. GRAW HILL.
España. 1961.

11.- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

Burt K. Sacalan.

Editorial. LIMUSA.

México. 1986.

12.- DIRECCION DE EMPRESAS.

Edwin Flippo B.

México, ATENEO, 1982.

13.- MOTIVACION Y ALTA DIRECCION.

Víctor Vroom H. y Edward Deci L.

Editorial. TRILLAS.

México, 1988.

14.- LA DIRECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA

John Hunt W.

Editorial . MC. GRAW HILL.

Madrid, 1993.

15.- LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.

Dell Twyla.

Editorial. TRILLAS.

México, 1991.

16.- EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

Luc Brunet.

Editorial . TRILLAS.

México, 1987.

17.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Sergio Hernández y Jorge Rodríguez, Coaut.

IBEROAMERICA.

México, 1986.