

872702
2



Universidad Don Vasco, A.C.

--- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ---

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO, COMO
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LOS
PROCESOS MOTIVACIONALES, EN EL
DEPARTAMENTO DE REDACCIÓN DEL
PERIÓDICO "LA OPINIÓN DE MICHOACÁN"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

NORA ANGÉLICA ARELLANO GARCÍA

ASESOR: Lic. Ildefonso Huante Sandoval



Uruapan, Michoacán, Septiembre del 2003

A



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir
y de darme un sinnúmero
de bendiciones.

A MI PAPÁ:

Que toda su vida procuró mi felicidad
y que ahora me cuida desde el cielo.

A MI MAMÁ:

Por su amor incondicional, por toda
su dedicación, esfuerzo y sobre todo
por darme su vida entera.

A MIS HERMANOS:

Por su cariño y por
acompañarme siempre
en las buenas y en las malas.

AL PERIÓDICO

"LA OPINIÓN DE MICHOACÁN":

Por su ayuda y apoyo para la realización
del presente trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
I.- ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN.....	8
1.1.- Administración.....	8
1.1.1.- Concepto de Administración.....	8
1.1.2.- Orígenes de la Administración.....	9
1.2.- La Función de Dirección.....	11
1.2.1.- Definición de Dirección.....	11
1.2.2.- La Función Gerencial.....	11
1.2.2.1 Niveles de responsabilidad en la dirección.....	12
1.2.2.1.1 Dirección a nivel superior.....	12
1.2.2.1.2 Dirección a nivel medio	13
1.2.2.1.3 Dirección a nivel operativo	13
1.2.3.- Teorías de la Dirección de Personal.....	14
1.2.3.1.- Mc. Gregor, Teoría "x" y "y".....	14
1.2.3.1.1.- Teoría X	14
1.2.3.1.2.- Teoría Y.....	14
1.2.3.2.- Teoría Z.....	16
1.2.3.3.- Teoría de Likert de Sistemas de Dirección.....	18
1.2.3.4.- Modelo de la Madurez-Inmadurez de Argyris.....	21
1.2.4.- Autoridad y Poder	22
1.2.4.1.- Conceptos.....	22
1.2.4.2.- Tipos de poder.....	23
1.2.5.- Comportamiento directivo.....	24
II.- LIDERAZGO	28
2.1.- Liderazgo.....	28
2.1.1.- Concepto.....	29
2.2.- Liderazgo y autoridad integral	29
2.3.- Teorías sobre el Liderazgo.....	31
2.3.1.-Teorías sobre los rasgos de la personalidad.....	32
2.3.2.- Teorías sobre los estilos de liderazgo.....	35

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3.- La Cuadrilla Administrativa.....	40
2.3.4.- Teorías situacionales del liderazgo.....	41
2.3.5.- El Grid Gerencial.....	44
2.3.6.- Teoría Contingente de Fielder.....	47
2.3.7.- Empowerment	50
III.- MOTIVACIÓN.....	54
3.1.- Concepto de Motivación.....	54
3.2.- Teorías sobre la motivación de las organizaciones.....	56
3.2.1.- Modelo Tradicional.....	56
3.2.2.- Modelo de las Relaciones Humanas.....	57
3.2.3.- Modelo de los Recursos Humanos.....	58
3.3.- Teoría de las necesidades de Maslow.....	59
3.4.- Teoría de las necesidades de Mc Clelland.....	62
3.5.- Teoría Dual de Herzberg	64
3.6.- Teoría de las Expectativas.....	66
3.7.- Teoría de la Equidad.....	68
3.9.- Motivadores.....	69
IV.- CASO PRÁCTICO	73
4.1.- Historia y Características de la empresa.....	73
4.2.- Características de la Investigación.....	75
4.2.1.- Cuestionarios aplicado.....	76
4.3.- Resultado de la Investigación.....	76
4.4.- Análisis e interpretación de los resultados.....	112
Conclusiones y recomendaciones	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	119

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La dirección, es uno de los aspectos más importantes de toda empresa ya que depende de ella, en gran medida, el logro de sus objetivos; las organizaciones requieren de verdaderos dirigentes que las lleven al éxito, lo cual no es fácil ya que frecuentemente personas sin experiencia para dirigir, son colocadas a la cabeza de un grupo y se les otorga todo el poder de ese puesto, y en estos casos es más difícil que se alcance el logro de los objetivos esperados pues no se cuenta con el apoyo de la gente.

Los esfuerzos por dirigir son tan antiguos como el hombre mismo, solo que en un principio, la forma de dirigir era mediante capataces que ejercían su autoridad a través de la imposición de la fuerza para conseguir que el empleado realizara su trabajo.

Con el paso del tiempo, el dirigir ha tomado gran importancia y se ha convertido en todo un arte el lograr el seguimiento de la gente, no solo por ser el jefe, sino por convencimiento propio, tanto en situaciones normales como difíciles, lo cual se logrará en la medida que se emplee en la dirección elementos como inteligencia, labor de equipo, motivación y liderazgo, tomando en cuenta que cada persona es y piensa diferente además que para dirigir con éxito, es necesario tratar de entender a cada personalidad y dar una atención individual.

Para el logro de los objetivos de toda organización se requiere de un buen desempeño del elemento humano, y esto depende en gran parte de la motivación, la cual nos impulsará a que continuemos hacia el logro de un fin con entusiasmo a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pesar de que el camino no sea fácil y levantarse una y otra vez hasta alcanzar la meta.

El dirigente debe de motivar a su personal a salir adelante y enseñarlo a estar auto-motivado, él debe atender a su gente en forma personalizada para conocer qué es lo que motiva a cada uno ya que el salario no es el único motivador, con esto se busca no solo mejorar la productividad sino también, eficientizar la mano de obra, poniendo gran atención en el bienestar y el estado mental del trabajador.

Dirigir es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que realicen, encaminados al logro de metas en una situación dada, sin embargo, no existen estilos de dirección buenos o malos, todos pueden dar buenos resultados, lo que existe es una inadecuada utilización de un estilo para una determinada situación.

El dirigente tendrá éxito como tal, en la medida en que sea flexible para cambiar de estilo de dirección de acuerdo a lo que se requiera, lo importante es que se acate la autoridad pero con satisfacción por parte de la gente, bajo esta situación se puede decir que el estilo de liderazgo ha sido efectivo, la clave del éxito del dirigente está en la flexibilidad para manejar los estilos de dirección y liderazgo.

Por todo lo anterior hemos decidido realizar un trabajo de investigación que analice teórica y prácticamente los procesos de dirección y liderazgo en la empresa; de esta forma hemos dividido el trabajo de la siguiente manera: el primer capítulo trata lo referente a la administración y dirección, los conceptos y teorías de cada uno de estos aspectos; el segundo capítulo menciona lo referente a liderazgo, vital para alcanzar el logro de los objetivos, señalándose algunas de las teorías existentes, en tanto que el capítulo tercero se refiere a la motivación con sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

respectivas teorías, en donde se analiza la forma de actuar de los trabajadores en diferentes situaciones.

El capítulo cuarto es el caso práctico en el cual se señalan algunos aspectos importantes del Periódico "La Opinión de Michoacán" y su entorno, seguido por el caso práctico, las características de la investigación y el resultado de la misma.

Actualmente, el Periódico "La Opinión de Michoacán" es uno de los principales en la ciudad, tiene muy buena circulación y aceptación no solo en Uruapan sino en toda la región, lo cual se debe a los 35 años de labor continua, tiempo durante el cual se ha formado una adecuada infraestructura en recursos materiales, técnicos y humanos.

El objetivo general del presente trabajo es identificar la importancia del liderazgo y la dirección en los procesos motivacionales del personal, en tanto que los objetivos específicos se indican a continuación.

1. Conocer las teorías y enfoques sobre el liderazgo y dirección,
2. Identificar los motivadores que se ofrecen actualmente en el Periódico "La Opinión de Michoacán" y cómo responde el personal a los mismos,
3. Identificar los estilos de liderazgo y dirección utilizados por los jefes de la empresa, así como la influencia de estos en el ambiente laboral y el trabajo en sí.

Las preguntas de la investigación se refieren a qué tipo de liderazgo es el más adecuado utilizar con el personal de este departamento, como se puede emplear el mejor tipo de liderazgo; el liderazgo influye en la motivación del personal del departamento y cuándo es necesario aplicar los diferentes estilos de dirección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La hipótesis que se planteó para el presente trabajo es "la dirección y el liderazgo influyen directamente en el proceso motivacional de los trabajadores de una empresa".

Para comprobar la anterior aseveración, se realizó una investigación referente a dirección, liderazgo y motivación, aunada a una investigación que consta de una entrevista con el director de la empresa y un censo al personal del departamento de redacción -reporteros, fotógrafos, jefe de información, jefe de redacción, subdirector- con preguntas que pretenden identificar el grado de motivación y el estilo de dirección, así como un segundo cuestionario en cual se aplicó únicamente a aquellas personas del departamento que tienen a su cargo el manejo de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN

El administrar todos los recursos con que contamos los seres humanos, se ha convertido en una ciencia y en un arte, ya que entre estos recursos se encuentran no sólo los recursos técnicos, financieros y administrativos, sino también el elemento humano, que es más complejo que todos los anteriores y es precisamente de este último de quien depende el logro de los objetivos que se fije una organización, en este capítulo se señalan algunos de los conceptos de la Administración y la Dirección, así como teorías de ambos aspectos.

En muchas de las ocasiones, las personas se convierten en directivos con poca o nula no solo experiencia, sino también información de la Dirección de Personal. Las teorías de la dirección de personal son el estilo que utilizan los directivos para guiar, motivar, premiar, castigar comunicarse y tomar decisiones, es un factor básico que determina lo que se ha llamado el clima o el ambiente de la organización.

1.1.- Administración

1.1.1.- Concepto de Administración

Diferentes autores coinciden en definir a la administración de la siguiente forma:

"La Administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo de los miembros de la organización y de aplicar los recursos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

materiales técnicos, humanos y financieros para alcanzar los objetivos señalados" (Stoner, 1989:4). Lo anterior se traduce en pocas palabras como "Lograr que se hagan las cosas mediante otras personas".

1.1.2.- Orígenes de la Administración

La historia nos demuestra que la mayoría de las iniciativas militares, sociales, políticas, económicas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal. Sin embargo, aunque la forma no fue muy regular, esta pirámide trata una estructura jerárquica, concentrada en poder y decisión. La Biblia nos cuenta los consejos de Jetro, suegro de Moisés y sacerdote de Madión quien notando las dificultades de su yerno para atender y juzgar los pleitos que ocurrían en su pueblo, creó una estructura. (Chiavenato, 1988:19-24)

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, en Mesopotamia, en Siria, atestiguan la existencia en remotas épocas de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran hasta nuestros días.

Los papiros egipcios atribuidos a la época de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antigua Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Así también Platón, filósofo griego, discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En su obra, La República, expone su punto de vista

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobre la forma democrática del gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

Por otra parte, la Iglesia, tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva, El Papa, cuya autoridad coordinada, según la Iglesia Católica, le fue delegada mediante una autoridad Divina Superior.

De cualquier forma la estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo para muchas organizaciones, que, ávidas de experiencia exitosa pasaron a incorporar una infinidad de principios y normas administrativas utilizadas por la Iglesia Católica.

Por su parte, la organización Militar también ha influenciado enormemente en el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo. La organización lineal, el principio de equidad, la escala jerárquica, la centralización de mando y la descentralización de la ejecución, además del concepto de jerarquía y el principio de dirección, tienen sus orígenes en ella, en la que colaboraron dirigentes como Napoleón y el emperador Federico II "El Grande".

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt y su posterior aplicación en la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social que en un lapso de aproximadamente medio siglo fueron mayores que los cambios ocurridos en el milenio anterior.

Es el periodo llamado de la Revolución Industrial, que inició en Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado. La máquina impone como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

absolutamente necesario el carácter cooperativo del trabajo, la necesidad de una regulación social.

1.2.- La Función de Dirección

1.2.1.- Definición de Dirección

Según Agustín Reyes Ponce, la dirección es "Aquel elemento de la Administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente, o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila que simultáneamente se cumplan en forma adecuada todas las órdenes"

Para Koontz y O'Donell, la dirección es "La función ejecutiva de guiar y vigilar a todos los subordinados", en tanto que para Chester Barnard, la define como "El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.

Por su parte, Henry Fayol, define a la dirección indirectamente al señalar que "...una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, la que consiste en que cada jefe debe de obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa".

1.2.2.- La Función Gerencial

Dentro de las principales funciones que realiza un gerente, está el contribuir al logro de los objetivos de la empresa, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido determinadas para su grupo de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta persona debe de lograr la máxima eficiencia del personal que se encuentra a sus órdenes con satisfacción mutua, es decir, crear una situación en que los colaboradores pueden satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Aunado a lo anterior, debe mantener las mejores relaciones con sus colaboradores y con todo el personal en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación que faciliten la obtención de los objetivos. (Dommette:1995,4)

1.2.2.1 Niveles de responsabilidad en la dirección:

En las organizaciones complejas existen tres niveles de gerencia: la primera es la Alta Dirección la cual comprende a las personas oficiales o ejecutivos de dirección, vicepresidentes y personal superior de staff, la segunda es la Dirección a nivel medio, ésta abarca directores, gerentes, supervisores, agentes, jefes, etc. y por último la dirección de operación que comprende a los encargados, directores de departamentos, jefes de sección, etc. (<http://www.abacolombia.org.co/art/9.htm>)

1.2.2.1.1 Dirección a nivel superior:

Los gerentes se enfrentan a grandes dudas e invierten buena parte de su tiempo en combatir las influencias del entorno, la claridad del sistema abierto, hace que las cosas sean difíciles en ese nivel. Los ejecutivos de nivel superior han de interpretar la información y establecer planes viables que aseguren el equilibrio dinámico de la organización. Los gerentes a nivel superior, procuran reducir las incertidumbres del entorno estableciendo medios de información y mediante un planteamiento adecuado, deberán de establecer una estructura bien organizada, de manera que integre todos los componentes existentes en la entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2.1.2 Dirección a nivel medio:

La responsabilidad en este nivel es la de coordinar los recursos de entrada, de manera que la dirección de trabajo pueda producir eficazmente mercancías o servicios, cuidando la distribución detallada de los recursos dentro de la organización, siguiendo los lineamientos establecidos por la alta dirección. En muchas ocasiones, este nivel es el intermediario entre el nivel de alta dirección con el nivel operativo. Si se hace necesaria una reestructuración interna o cambios de procedimiento para hacer frente a las exigencias del entorno, este nivel será el encargado de llevarlo a cabo. En este nivel existe más trabajo de rutina que en el nivel superior, y más preocupación por asegurar la coordinación y la eficiencia interna.

1.2.2.1.3 Dirección a nivel operativo:

Aquí se encuentra la tarea relacionada con los aspectos más concretos y detallados de la organización, los planes de trabajo son a corto plazo, los responsables de este nivel, se ven obligados con frecuencia a atender la producción rutinaria de todos los días. Según sea el tipo de organización, la dirección de operación puede comprender una gran variedad de personal, además de los encargados de fábricas afectados a la producción y de los jefes eventuales, hay a veces catedráticos, científicos y administradores sindicales, que son los que ejercen el trabajo propio de las organizaciones y la diversidad de sus cargos, ayuda también a definir la labor de la dirección de operación. (<http://www.abacolombia.org.co/art/9.htm>)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.3.-Teorías de la Dirección de Personal

Existen varias teorías que analizan los estilos de dirección de personal en las cuales clasifican y analizan el comportamiento de los jefes y líderes, así como la reacción de los trabajadores ante los diferentes formas de dirigir.

El analizar estas teorías nos permiten encontrar las conductas y elementos que se pueden adoptar de acuerdo a las características de los subordinados y del trabajo, con el fin de aprovechar el recursos humanos con que cuenta cada empresa y dar los máximos resultados posibles. Algunas de estas teorías son las que se presentan a continuación.

1.2.3.1.- Mc. Gregor, Teoría "X" y "Y"

Mc Gregor, se preocupó por comparar dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista a la que le dio el nombre de "teoría X" y del otro, un estilo basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano la cual denominó "teoría Y". (Chiavenato: 1988,417).

1.2.3.1.1.- Teoría X

Mc Gregor partió del concepto de que la conducta humana es influida por creencias individuales. Concluyó que la mayoría de los directivos de los organismos tenían el tipo de la Teoría X, es decir, cree que el trabajador normalmente se siente a disgusto por el trabajo, prefiere ser dirigido, desca evitar responsabilidades, tiene poca ambición y quiere, sobre todo la seguridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta actitud exige que la motivación se base, principalmente en el temor y que los directivos y supervisores deben mantener riguroso control de los subordinados si desean alcanzar los objetivos de la organización y los objetivos personales de seguridad.

Esta teoría se basa en una dirección autoritaria ya que hay poco interés por las tareas y tiene los siguientes supuestos:

- A las personas básicamente les disgusta el trabajo, son perezosos y evitarán el trabajo si les es posible.
- Debido a su pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser cohercionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada para asegurar un mínimo de desempeño.
- La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y, en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo o cualquier otro elemento en la vida de trabajo.
- A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y un estrecho control por alguien en un puesto autoritario. (Terry: 1995,409).

Mc Gregor reconoció que la gente puede comportarse de la forma que se describió anteriormente, sin embargo, creía que dicho comportamiento lejos de ser inherente al ser humano, era mas bien el resultado de un estrecho control y dirección de la administración, que impedía la satisfacción de las más altas necesidades. Argumentó, además, que si bien la administración atiende las necesidades del nivel más bajo, en un futuro debe tratar de garantizar la existencia

de mejores oportunidades para el trabajador, de tal manera que pueda satisfacer otro tipo de necesidades.

1.2.3.1.2.- Teoría Y

La teoría Y desarrolla un estilo de administración participativo abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual el administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. La teoría Y sostiene que:

- El empleo de energía mental y física en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se realizará voluntariamente) o fuente de castigo (y tratará de evitarse).
- El control externo y la amenaza de castigo son los únicos medios de estimular el esfuerzo hacia las metas de la organización. Los individuos pueden ejercer su propia dirección y autocontrol para alcanzar los objetivos asignados.
- El esfuerzo por alcanzar los objetivos va en relación directa con las recompensas que se asocian con la realización individual. Las más significativas de tales recompensas son la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización y son productos directos del esfuerzo dirigido hacia los objetivos de la organización.
- El ser humano aprende en condiciones propicias, no solamente a aceptar sino también a buscar las responsabilidades.

□ La capacidad de desarrollar la imaginación , el ingenio y la creatividad para resolver problemas de la organización son cualidades no escasas sino ampliamente distribuidas entre todos los trabajadores.

□ En condiciones de la vida moderna las potencialidades intelectuales del ser humano están parcialmente utilizadas.

Dado el ambiente de trabajo, las personas buscarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo. Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, los individuales estarán altamente motivados para trabajar y ejercer sustancial auto-dirección y control. (Terry:1995,410)

La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales mientras que la teoría X es una administración a través de controles externos impuestos al individuo , la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las teorías son opuestas entre sí.

La teoría Y, en contraste con la teoría X, acentúan el liderazgo a través de la motivación para el logro de los objetivos y permite que los subordinados experimenten satisfacción personal por su contribución a la realización de los objetivos de la organización.

La diferencia entre ambas teorías, está en que mientras en una el trabajador es un objeto o medio para lograr un fin económico, en la otra se convierte en razón de ser de una organización, siendo a partir de éste como se genera el crecimiento de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dependiendo del estilo de administración que se maneje en la empresa cualquiera de los dos modelos puede ser aplicado. Sin embargo de acuerdo con las teorías propuestas por Peter Druker, se espera que la teoría Y tenga mayor aplicabilidad en la administración del futuro, en el sentido que, ésta se caracteriza básicamente por una sociedad donde impera el conocimiento.

1.1.3.2.- Teoría Z

En años recientes varios investigadores principalmente William Ouchi han propuesto la teoría Z, una nueva teoría que utiliza puntos de vista de la teoría de Mc Gregor, dicha teoría sugiere que ambas hipótesis son correctas en tiempos diferentes con diferentes personas dependiendo de las variables de la organización.

La teoría Z propone que las responsabilidades que buscan los empleados y sobre los cuales son capaces de ejercer el control individual, están relacionados con la cultura, como resultado de cambios en las necesidades y metas sociales los factores motivacionales de ayer no son efectivos hoy, por lo que se requieren nuevas estrategias para motivar a los subordinados.

La productividad y las recompensas no son ya las únicas metas "la productividad y demás factores relacionados con la calidad de vida, individual y colectiva", describen con mas exactitud las metas actuales y futuras.

1.1.3.3.- Teoría de Likert de Sistemas de Dirección

Rensis Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan, han estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante tres décadas. En el transcurso de estas investigaciones, Likert, desarrolló ciertos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes.

Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas. Likert considera a este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo.

Likert desarrolló otra teoría para lograr un ambiente productivo y armoniosos en la organización la cual acepta las teorías modernas de Mc Gregor, Argyris y Herzberg. Según Likert hay cuatro sistemas distintos que el administrador o directivo puede utilizar:

- 1.- La administración explotativa.
- 2.- La administración benevolente o autoritaria.
- 3.- La administración consultiva.
- 4.- La administración de grupo participativo.

O Sistema 1.- La administración explotativa o autoritaria. Estos administradores son altamente autócratas, tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

○ **Sistema 2.- La administración benevolente-autoritaria** Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.

○ **Sistema 3.- La administración consultiva.** Estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

- TABLA No. 1 -

SISTEMAS DE ADMINISTRACION SEGUN LIKERT

<i>AUTORITARIO CENTRADO EN EL PUESTO</i>		<i>PARTICIPATIVO CENTRADO EN EL EMPLEADO</i>	
<i>SISTEMA 1</i>	<i>SISTEMA 2</i>	<i>SISTEMA 3</i>	<i>SISTEMA 4</i>
<i>Explotador autoritario</i>	<i>Benevolente autoritario</i>	<i>Consultivo</i>	<i>De grupo participativo</i>
<i>Mediocre</i>	<i>De buena a regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Excelente</i>

Según Likert, el sistema 4 es el más efectivo en la toma de decisiones, además de ser el más productivo, según se indica en la grafica anterior y por lo tanto el menos recomendado es el sistema 1, ya que ocasiona una productividad

Fuente: <http://www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/tema3.htm>

TESIS. CON
FALLA DE ORIGEN

○ **Sistema 4.- La administración de grupo participativo.** Este sistema es el más participativo de todos. En el sistema 4, los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta. (<http://www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/Tema3.htm>)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.3.4.- Modelo de la Madurez e Inmadurez de Argyris.

Una extensión más de la teoría de la jerarquía necesaria, es el modelo de incongruencia expuesto por Chris Argyris. Básicamente, Argyris se interesa en el quinto nivel de la jerarquía necesaria, (la auto actualización). Él sostiene que esa jerarquía, es el proceso de esforzarse por lograr los objetivos propios, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, también sostiene que conforme los individuos crecen y maduran, se esfuerzan por la auto-actualización. (<http://www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/tema3.htm>)

Argyris sostiene que la mayoría de los individuos empleados por las organizaciones, querrán expresar características de adulto; sin embargo, los principios básicos de organización crean un medio ambiente que requiere de características de la infancia. Este medio ambiente supone que un esfuerzo

concentrado en un campo limitado de esfuerzos aumenta la calidad y cantidad de la producción total. Los principios básicos más criticados a menudo por Argyris, sostiene que los individuos serán pasivos, dependientes, orientados a corto plazo y exhibirán características infantiles.

Por esto, Argyris presupone que hay una falta de congruencia entre la necesidad de individuos sanos y las demandas de la organización. Su enfoque a la motivación comprende crear un medio ambiente en el que el individuo pueda satisfacer las necesidades de auto-actualización. (<http://www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/Tema3.htm>)

1.2.4.- Autoridad y Poder

1.2.4.1.- Conceptos

- El PODER es la capacidad de una persona o de un grupo de personas, para decidir por sí misma o bien para inducir a otras a comportarse de determinada manera o para influir en las creencias, decisiones o acciones de otras personas o grupos

- La AUTORIDAD es la capacidad para ejercer poder sobre otros, puede ser formal o informal. La autoridad formal (en la organización) es el derecho de un puesto o posición y de la persona que lo ocupa, para ejercer a discreción el poder y tomar decisiones que afectan a otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El **Liderazgo Formal**, es la función que corresponde a la persona que ocupa de manera formal el status o posición de liderato, es decir, el líder formal que ha sido nombrado oficialmente por la administración como autoridad sobre un grupo. En un grupo de trabajo, por ejemplo, se le identifica generalmente por el puesto que ocupa, con designaciones como: Gerente, Coordinador, Jefe de Departamento, Supervisor, etc. Por lo general la autoridad formal le es otorgada a través de su superior, y con ella viene adjunto el derecho de premiar o castigar.

El **Liderazgo Informal**, es aquel que se gana por el reconocimiento, admiración y respeto de los integrantes del grupo, que son quienes confieren autoridad al líder informal. Ellos eligen implícita o explícitamente como líder a la persona que refleja sus valores, a quien ellos piensan que les puede ayudar a lograr las metas en común y resolver los conflictos de grupo, sirve como su portavoz cuando el grupo interactúa con la administración o con otros grupos.

En algunas ocasiones, el liderazgo formal y el liderazgo informal descansan en la misma persona, idealmente esto es lo más deseable, aunque generalmente no sucede así. Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será imposible mantener el respeto y el status del mismo, y de manera natural surgirá otro líder informal. (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad3/estructu.htm>)

1.2.4.2.- Tipos de Poder

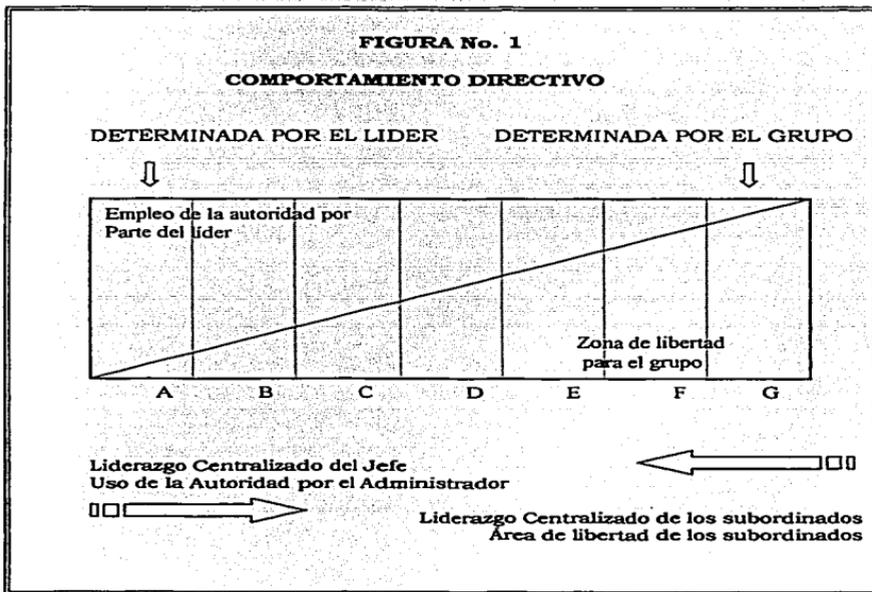
Poder Coercitivo.- Capacidad para sancionar, castigar, multar, despedir, ofender o perjudicar. Es el poder de la fuerza bruta.

- Poder Técnico ("Know how").-** Experiencia, habilidad, conocimientos (saber lo que se tiene que hacer). Es el poder del que sabe, del que tiene el conocimiento o la aptitud.
- Poder Legítimo o Formal.-** Poder dado con el puesto, posición o status que se tiene dentro de la organización (es el que se otorga con el nombramiento).
- Poder Referente (atención personal).-** Poder que se gana a través del trato personal, atención, carisma.
- Poder de Recompensa.-** Capacidad para premiar, distinguir, estimular, promover o pagar.
- Poder de Información.-** Control, acceso y uso de la información. Es el poder del que posee la información y maneja la comunicación.
- Poder de Relación (contactos).-** Se adquiere por tener muchas relaciones, los compadrazgos, contactos, amigos, padrinos o recomendaciones
- Poder Político (económico).-** Poder para convocar, concertar, negociar y lograr coaliciones, es el poder de convocatoria.
- Poder de los Débiles.-** Control de los demás haciéndose la víctima, control a través del chantaje emocional.
- Poder de la Sensualidad.-** Influir en los demás utilizando los atributos físicos y sensuales. Poder por atracción.

1.2.5.- Comportamiento Directivo

El comportamiento directivo, es el grado de centralización o descentralización que tiene el jefe o los subordinados en cuanto a la toma de decisiones en una organización. (Ver figura No. 1).

La descentralización como filosofía y política implica algo más que delegación: Requiere seleccionar con cuidado las decisiones que se pueden impulsar en forma descendente y cuáles hay que mantener cerca de la alta dirección; elaborar políticas específicas que guíen las decisiones y seleccionar y capacitar a las personas que habrán de tomarlas, así como seleccionar los controles más adecuados.



Fuente: www.teclaredo.edu.mx/unidad4/el1.htm

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Los puntos localizados del lado izquierdo de la gráfica denota al administrador que mantiene un alto grado de control sobre sus subordinados, mientras que el comportamiento localizado en el extremo derecho denota al administrador que permite amplia libertad de acción a sus subordinados. Ninguno de los extremos son absolutos. Así tenemos que:

- A. El Administrador toma la decisión y la comunica
- B. El Administrador vende su decisión
- C. El Administrador presenta sus ideas y pide preguntas
- D. El Administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificación
- E. El Administrador presenta problemas, recibe sugerencias y toma su decisión.
- F. El Administrador define los límites y pide al grupo que tome una decisión.
- G El Administrador permite que los subordinados funcionen dentro de los límites definidos por el superior. (Chiavenato:1988,147)

Para que el administrador escoja cuál estándar de liderazgo desarrollar en relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar las siguientes fuerzas:

1.- Fuerza del Administrador como:

- Su sistema de valores y convicciones
- Su confianza en los subordinados
- Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer el liderazgo
- Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas

2.- Fuerzas en los Subordinados

- Su necesidad de libertad o de orientación superior
- Su disposición de asumir responsabilidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Su seguridad en la incertidumbre
- Su interés por el problema o por el trabajo
- Su comprensión e identificación del problema
- Sus conocimientos y experiencias para resolver el problema
- Sus expectativas de participación y decisión

3.- Fuerzas en la situación como

- Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices
- La deficiencia del grupo o de los subordinados
- El problema a ser resuelto o la complejidad del trabajo
- La prioridad del tiempo.

Resumiendo, DIRIGIR es: "El proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo de individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas, en una situación determinada" (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/el1.htm>)

A medida que los tiempos han cambiado, las formas de dirigir al personal han evolucionado también, pues a pesar de que se han analizado varias teorías al respecto, ninguna de ellas puede ser considerada como buena, mala o infalible, ya que todas nos aportan un punto de vista y elementos para poder guiar y dirigir al elemento humano al logro de los objetivos, tanto personales como de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

LIDERAZGO

En toda la historia han existido líderes pero actualmente el integrar a personas con características de líderes en una organización cobra mayor importancia ya que cada vez es más difícil que las personas acepten obedecer órdenes que son ejercidas bajo una dirección autocrática, o una forma de dirigir en la que los capataces ejercen su autoridad a través de la imposición de la fuerza para conseguir que el empleado realice su trabajo.

Aquí surge la necesidad de aplicar un liderazgo adecuado con cada grupo de subordinados, acorde con el estilo del líder, al tipo de organización, dependiendo del sistema de valores del grupo y las expectativas de ambos.

Tanto la organización empresarial como los mismos seguidores esperan que un líder los lleve al éxito. Pero para que esto suceda el líder tiene que ejercer poder y autoridad sobre sus seguidores, muchas veces tendrá que exigir resultados y esto no le gusta a la gente y por otro lado si no se exige no hay éxito y esto tampoco le gusta a la gente. He ahí la paradoja, el gran reto.

2.1- Liderazgo

El lograr que los subordinados realicen tareas asignadas y desarrollen al máximo su potencial, no es producto de la casualidad, por el contrario, antes que nada se requiere que el dirigente se convierta en el líder del grupo que los ayude, apoye y guíe hacia el logro de los objetivos tanto del grupo como de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.- Concepto

"El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato:1988, 137)

Muchos autores han definido al Liderazgo, dando lugar a varios conceptos pero en todas las descripciones se incluyen características como:

- Ser un proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo.
- Habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.
- Proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la realización de una meta.

Por lo tanto, el liderazgo es el proceso por medio del cual una persona (líder) dirige y orientar a un grupo para trabajar voluntariamente en sus tareas o para alcanzar los objetivos descados ya sea por el líder o por el grupo y esto siempre implica influir e interactuar con la gente para el logro de los objetivos.

2.2.- Liderazgo y autoridad integral

Un cambio organizacional no puede atribuirse a un solo elemento, sobre sale por su importancia el papel que juega el líder de la alta dirección. Se suele pensar que la posibilidad de que una organización alcance sus objetivos está vinculado a la capacidad que tengan sus dirigentes para encausar las acciones de todos sus miembros hacia las metas planeadas, influyendo en su ánimo y desarrollando en ellos una actitud de compromiso que estos adquieren por voluntad propia, creando una dinámica organizacional que se mueve de arriba abajo y viceversa, esto es un liderazgo efectivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En ocasiones el liderazgo efectivo se confunde con estilos de mando, pues cuando se habla de liderazgos autócratas, benevolentes, participativos etc., en realidad sólo se describe la forma como los jefes mandan y no necesariamente se analiza si en verdad existe interrelación entre éstos y sus subordinados, que vaya en ambos sentidos y que en esencia, es lo que a un jefe le da o no el carácter de líder.

Para ello, es difícil pensar que a una persona cuyo estilo de mando tienda a la autocracia se le denomine líder, pues al prevalecer siempre su voluntad, la relación con sus subordinados tendrá un solo sentido, por ende hay que distinguir entre vencer y convencer, entre la obediencia temporal hacia el jefe en turno y la huella que trasciende la etapa del que en verdad es líder.

El liderazgo efectivo requiere conjuntar en lo que se denominara autoridad integral, tres tipos de autoridades: La jerárquica la profesional y la moral

La autoridad jerárquica es la más fácil de lograr pues es implícita al puesto, es decir, se es el jefe y ya. Pero si no se acompaña de la profesionalidad y de la moral, aquella no será suficiente para ejercer el liderazgo efectivo, e incluso tenderá a desgastarse rápidamente, ya que el subordinado detectará las carencias de sus superiores y se limitará a obedecerlo sin respetarlo profesionalmente.

La autoridad profesional es el conocimiento de los asuntos de negocio, lo que implica distinguir los fundamentos de las tareas que desarrollan los subordinados y conocer la relevancia que tienen para el funcionamiento de perspectivas de la organización.

Dicha autoridad es nula si los trabajadores se percatan de que su jefe no entiende lo que hacen y no tiene clara visión operativa de su área o empresa. Aunque los obreros y empleados de menor rango no conozcan de administración si

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pueden provocar vaivenes y caprichos de sus jefes que navegan en una nave sin rumbo definido.

La autoridad moral es la que da cohesión a los dos anteriores y se funda en los grandes o pequeños detalles. Es la consistencia entre lo que se dice y se hace. De nada sirven las arengas, la jerarquía y la utilización de poder cuando las palabras van en un sentido y los hechos en otro diferente.

Por eso, la deshonestidad del directivo en su aceptación más amplia —desde el abuso de autoridad hasta el enriquecimiento ilícito— lo degrada y termina por hacerlo incurrir al temor (no al respeto) como su principal instrumento de mando. Se le temerá mientras ejerza el poder que le confiere su cargo mas no se le respetará y menos aún trascenderá.

La autoridad moral, aunada a la jerárquica y a la profesional, conforma la autoridad integral y es ésta la que convierte al jefe en líder. Por ello se dice que las palabras convencen pero los hechos arrastran.

La ausencia de este tipo de liderazgo y sobre todo de autoridad integral, es una de las razones que explican porqué ha fracasado en muchas empresas la implantación de sistemas como el de Calidad Total, pues basta que los altos directivos den la orden para que esto suceda, pero es necesario primero que estén convencidos de lo que están haciendo, segundo de que no deleguen en nadie el rol que sólo ellos deben desempeñar y tercero que participen de manera muy activa y visible en el movimiento empezando por su propia capacitación.

2.3.- Teorías sobre el Liderazgo

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos mas investigados y estudiados de los últimos años ya que pretenden explicar la influencia del jefe sobre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los subordinados, para lo cual algunos autores desarrollan ciertas teorías sobre liderazgo, varias de ellas se mencionan a continuación.

2.3.1.-Teorías sobre los rasgos de la personalidad

Según estas teorías, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de la personalidad, que lo distinguen de las demás personas. Así el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas (Chiavenato:1988,140).

La teoría de los rasgos parte del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también para evaluar la eficiencia del liderazgo, según esta teoría estos rasgos son:

- RASGOS FISICOS:** Energía, apariencia, aspecto.
- RASGOS INTELECTUALES:** adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y auto confianza.
- RASGOS SOCIALES:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas.
- RASGOS RELACIONADOS CON LA TAREA:** impulso de realización, persistente e iniciativa.

En resumen, según estas teorías de los rasgos de la personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición para dirigir con éxito; sin embargo, las teorías de los rasgos presentan algunas deficiencias a saber :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

○ En las teorías de los rasgos no todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de líder, pues algunos deberían tener mayor importancia que otros

○ La teoría de los rasgos ignora la influencia y la reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.

○ Esas teorías no hacen distinción entre los rasgos válidos en cuanto al alcance de diferentes tipos de objetivos, varía dependiendo del ambiente.

○ Las teorías ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa existe infinidad de diferentes situaciones en que el liderazgo es efectivo. En una empresa existe infinidad de diferentes situaciones que exigen características diferentes de los líderes

Por esta razón las teorías que buscan explicar el liderazgo a través de un rasgo de la personalidad cayeron en descrédito y perdieron su importancia.

E. E. GHISELLI investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados.

Estudió a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❖ **Inteligencia.** Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

❖ **Habilidad de supervisión.** Esta es "la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación", Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era "de importancia dominante".

❖ **Iniciativa.** El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. (Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional).

❖ **Seguridad en sí mismo.** Esta indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.

❖ **Auto-percepción del nivel ocupacional.** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

En un estudio posterior, Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto-actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas Y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y alta iniciativa, era un poco menos importante. (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/teoria.htm>)

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, si se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados como la habilidad mental superior, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad ante los superiores entre otros.

2.3.2- Teorías sobre los estilos de liderazgo

Son teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, esto es, maneras por las cuales el líder orienta su conducta. El enfoque de estilos de liderazgo, se refiere a lo que el líder hace, esto es, su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo. (Chiavenato: 1988,141)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La principal teoría que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento sin preocuparse por las características de personalidad, es la que se refiere a tres estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal con las siguientes características en cada una de ellas.

AUTOCRÁTICO

- a) Solo el líder fija las directrices sin la participación del grupo.
- b) El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprescindible para el grupo.
- c) El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.
- d) El líder es dominador y personal, en los elogios y al trabajo en cada miembro del grupo.

DEMOCRÁTICO

- a) Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el jefe.
- b) El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico del líder cuando es necesario; este sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates.
- c) La división de tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

d) El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

LIBERAL

- a) Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
- b) La participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo, aclarando que podría proveer información, desde que la soliciten.
- c) Tanto la división de tareas, como la elección de compañeros, queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
- d) El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta. (Chiavenato:1988:145)

Así, tenemos que el líder autoritario es una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos, en tanto que el líder democrático consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación.

Se percibía que este tipo de líder se encontraba en un rango que variaba desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo y finalmente, el líder liberal utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a

sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones.

Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo.
(<http://www.geocities.com/sencillolocke/admon5/javatem3/Tema3.htm>)

White y Lippitt efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por estos 3 diferentes estilos de liderazgo, orientado hacia la ejecución de sus tareas, formando grupos en los que la dirección por los líderes utilizan los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal con los siguientes resultado:

● **Liderazgo Autocrático:**

El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión y sobre todo, agresividad de un lado y de otro ninguna espontaneidad, ni iniciativa ni formación de grupos de amistad. A pesar de que aparentemente gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo solamente se desarrollaba con la presencia física del líder; cuando este se ausenta, las actividades paraban y los grupos expandían sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

● **Liderazgo Liberal:**

A pesar de que la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue simplemente mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

oscilaciones, perdiéndose mucho tiempo en discusiones mas dirigidas a motivos personales que relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo, agresivo y poco respeto con relación al lider.

● **Liderazgo Democrático:**

Hubo formación de grupos de amistad y de relaciones cordiales, el lider y los subordinados desarrollaron comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, aun cuando el lider se ausentaba. Hubo un nitido sentido de responsabilidad y de compromiso personal además de una impresionante integración grupal, dentro de un ambiente de satisfacción. (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/el1.htm>)

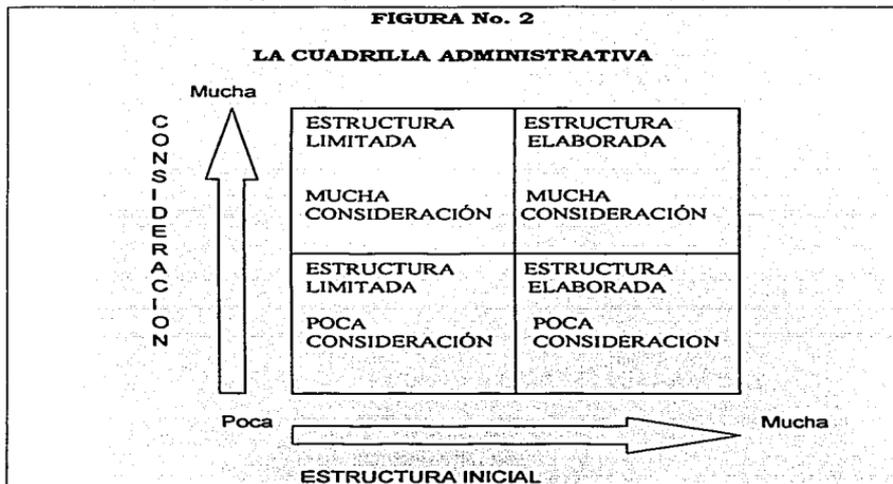
Los grupos sometidos a liderazgo autocrático, presentaron mayor cantidad de trabajo producido; bajo un liderazgo liberal no salieron bien en cuanto a calidad y cantidad; con el liderazgo democrático los grupos no presentaron un nivel cuantitativo de producción como el que realizaron los grupos sometidos a liderazgo autocrático, sin embargo la calidad de su trabajo fue sorprendentemente superior.

Según Idalberto Chiavenato "En la vida real, el lider utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo a la situación, las personas y con la tarea a ser ejecutada o llevada adecuadamente el lider hace cumplir las órdenes como también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión como también sugiere a algún subordinado realizar determinadas tareas." El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, dentro de que circunstancias y actividades a ser desarrolladas."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3.- La Cuadrilla Administrativa.

La dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad de Ohio realizó en 1945, Estudios de Liderazgo en donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.



Fuente: www.teclaredo.edu.mx/unidad4/estudios.htm

Las aportaciones más valiosas de los Estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, son el haber aislado dos dimensiones que se han refinado y revisado en el curso de los años. Las que conocemos como estructura inicial y consideración o apoyo. (Ver Figura No. 2).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La ESTRUCTURA se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puestos (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades). Ejemplos de esto es la capacitación y adiestramiento que ofrecen los líderes a su grupo, con el propósito de establecer metas, objetivos, tareas a cumplir y la coordinación posterior que hacen de las actividades de sus subalternos.

El APOYO refleja el grado en que el superior es considerado y amistoso con sus subalternos. Se muestra accesible, confiado, y se interesa en las necesidades y sentimientos de los empleados. Tres de los elementos críticos del apoyo son:

- ◆ Crear un sentimiento de aprobación.
- ◆ Desarrollar relaciones interpersonales y dar un tratamiento equitativo.

Hay un factor que el modelo original de Ohio no tomó en cuenta que es la SITUACIÓN que generalmente influye y afecta los resultados de todos los estilos de liderazgo. Posteriormente se consideró que era necesario integrar los factores situacionales para mejorar la teoría y ya se ha hecho.

2.3.4- Teorías situacionales del liderazgo

Son teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho mas amplio que las otras teorías y parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación, pues cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. (Díaz Mérito:1995)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este método que fue desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard está basado en el análisis de situaciones y son más atractivas para el gerente, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarlas a un modelo de liderazgo y viceversa. Los ingredientes fundamentales en esta teoría son tres: el líder, el grupo y la situación, aunque esta última asume la mayor importancia en la determinación de quien será el líder y lo que debe desempeñar.

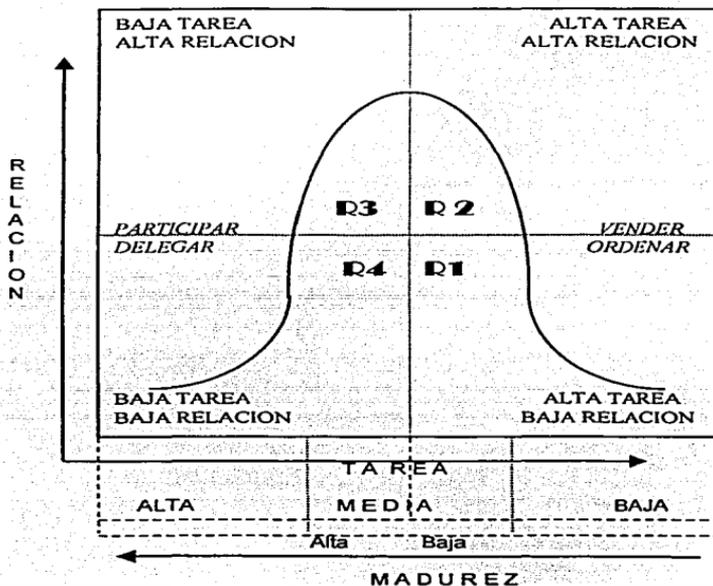
Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Hersey y Blanchard basan su Teoría de Liderazgo Situacional en el enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones y consideran estas como Altas y Bajas y al combinarlas da como resultado cuatro comportamientos específicos del líder: (Ver Figura No. 3).

- **Ordenar (alta tarea - baja relación)** Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- **Vender (alta tarea - alta relación)** El líder dirige y proporciona apoyo.
- **Participar (baja tarea - baja relación)** Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- **Delegar (baja tarea - baja relación)** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA No. 3

LIDERAZGO SITUACIONAL



Fuente: Díaz Mérgo 1995

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere (alta tarea - alta relación). El dirigente que utiliza este estilo estará vendiendo sus órdenes.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Cuando se tiene baja madurez y alta tarea, el dirigente ordena que las cosas se hagan dando todos los detalles, y ejerciendo una supervisión estrecha para evitar desviaciones, el dirigente con este estilo no estará buscando por el momento incrementar la relación con su gente sino garantizar los resultados.

No todos los elementos deben de ser altos, todos los puntos en el cuadrante son buenos, pero para definir cual es el estilo correcto, se debe de tomar en cuenta la madurez en el desempeño del trabajo que tienen los miembros del grupo que se van a dirigir.

2.3.5.- El Grid Gerencial

Los psicólogos industriales Robert R. Blake y Jane Mouton desarrollaron una gráfica del punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en las Universidades de Ohio y en Michigan. Su cuadrilla administrativa traza horizontalmente el interés por la producción y el interés por las

personas en forma vertical, y se puede mostrar el estilo de liderazgo expresado por estas dos variables.

Utilizando los cuatro cuadrantes obtenidos de la cuadrilla administrativa de la Universidad de Ohio, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro.

El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses, además puede servirnos también para identificar las posturas o Teorías Gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización. (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/elgrid.htm>)

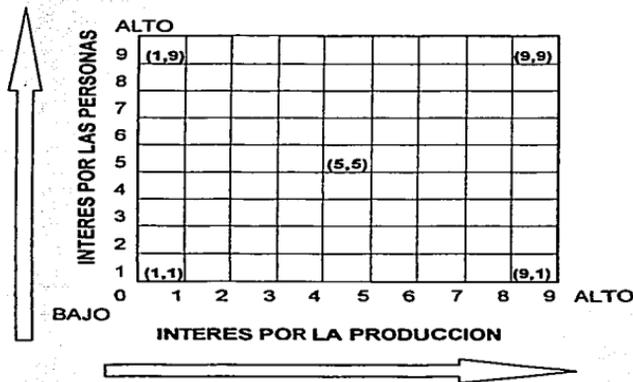
1.1.- Administración empobrecida. Existe poco interés por la producción y por la gente y es el peor estilo de liderazgo. Aplica el esfuerzo estrictamente necesario, procura mantenerse ajeno a todo lo que se le asigne específicamente. Casi no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización y no se trata con interés los problemas humanos.

5.5.- Administración Intermedia. Se trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio. Cómico interés tanto por la producción como por las personas.

9.1.- Administración Autócrata. Se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal. El mas alto interés por la producción, el mas bajo por las personas.

FIGURA No. 4

El Grid Administrativo



INTERES POR LAS PERSONAS: El comportamiento del dirigente para procurar la amistad, confianza, respeto mutuo, cordialidad en la relación entre el dirigente y su personal.

INTERES POR LA PRODUCCIÓN: El comportamiento del dirigente para procurar establecer reglas claras de organización, canales de comunicación, métodos, procedimientos, tareas, etc.

Fuente: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/elgrid.htm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9.9 .- Es una administración democrática o de equipo , gran interés por la producción y también por la moral y satisfacción de los empleados, los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal a través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad.

Con base en los resultados de Blake y Mouton sugieren, que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo (9,9) el énfasis está en moldear a los miembros del grupo en un equipo dinámico, efectivo, solucionador de problemas y de toma de decisiones, en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario) (Fuente: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/elgrid.htm>).

2.3.6.- Teoría Contingente de Fielder

En 1965 Fred Fielder publicó en "Harvard Business Review" un enfoque del liderazgo que revolucionó los conceptos que se tenían hasta entonces dentro de la teoría situacional. Su trabajo consistió en correlacionar tres factores en tres dimensiones y a partir de ahí, establecer principios generales de acción ante cada situación.

Este enfoque implica que el liderazgo es un proceso en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, la personalidad y criterio del líder se ajusta al grupo. Es decir,

los individuos se convierten en líderes no solamente a causa de atributos de su personalidad sino también de los diversos factores situacionales.

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

a) **PODER DEL PUESTO:** Representa el grado hasta el cual el poder de una posición, a diferencia de otras fuentes de poder, como el carisma o el conocimiento empírico, capacita a un líder para hacer que los miembros del grupo cumplan las órdenes. Este podría ser el caso del director, donde su poder surge de la autoridad organizacional. Un líder que cuenta con un poder del puesto claro y considerable, puede obtener en forma más sencilla la adhesión que si no contara con tal poder.

b) **ESTRUCTURA DE LA TAREA:** Representa el punto hasta el cual las tareas pueden describirse claramente y pueden hacerse responsable a la gente por ellas, en contraste con las situaciones en que la labor es vaga y carece de estructura. Cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede controlarse más fácilmente, y los miembros del grupo pueden verse sujetos a una responsabilidad más definida por el desempeño que cuando las tareas son ambiguas.

c) **RELACIONES LIDER-MIEMBRO:** Fielder considera este punto de suprema importancia desde el punto de vista líder, puesto que los dos aspectos anteriores (poder de la posición y estructura de la tarea) permanecen, hasta cierto punto, bajo control de la empresa por lo tanto, la relación líder-miembro del grupo es la medida en que cada uno de los individuos que conforman el grupo aprecian, confían y siguen voluntariamente al líder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados, por lo que Fielder enuncia 2 estilos de liderazgo:

- ◆ **Liderazgo Orientado hacia la tarea:** Donde el líder obtiene satisfacción al verlas ejecutadas y
- ◆ **Liderazgo Orientado hacia el grupo.** Donde el líder está básicamente orientado hacia el logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de una posición de supremacía personal.

Sobre estas suposiciones es que Fielder construye su modelo contingente, en el cual afirma que "... el desempeño del grupo dependerá de la apropiada conjugación de los estilos de liderazgo con el grado de favorabilidad de la situación del grupo respecto al líder, es decir, la medida en que la situación suministre al líder un cierto nivel de influencia sobre los miembros del grupo.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.7.- Empowerment

Empowerment quiere decir "potenciación" o "empoderamiento" que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. (<http://www.monografias.com/trabajos6/empo/empo.html#arriba>)

Empowerment de empleados. Consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente.

Algunas otras definiciones son las siguientes:

Empowerment" como el poder que ejercen los individuos sobre sus propias vidas, a la vez que participan democráticamente en la vida de la comunidad. (Rappaport, 1987:15)

Proceso por el cual los individuos, grupos, organizaciones y comunidades desarrollan un sentido de control sobre sus vidas, para actuar eficientemente en el ámbito público, tener acceso a recursos y promover cambios en sus contextos comunes. (Ortiz Torres, 1992)

Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No sólo es el delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Para integrar a los trabajadores al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

○ El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

○ El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita

desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

○ El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma. Cuánto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor son las probabilidades de que sean eficientes.

En los equipos es importante que existan normas. Las normas, como los hábitos, tienen varios aspectos positivos. Permiten que las personas sepan que se espera, ayudan a mantener el orden, eliminan la necesidad de repensar cada acción, y dan una sensación de seguridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otro lado, también representan desventajas: son resistentes al cambio, pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima, y pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.

Los grupos necesitan reuniones y frecuentemente son consideradas una pérdida de tiempo. La forma de comportarse al reunirse constituye un factor importante en la creación de un equipo eficiente.

Otro aspecto a considerar es la creatividad es un factor muy importante en los equipos. Muchas veces nos sucede que nos quedamos ciclados con una idea y a esto se le llama fijación funcional y una buena manera de salir de ella es pensar en lo que no puedes hacer.

A pesar de que existe un gran número de teorías sobre el liderazgo, no podemos considerar que exista un estilo ideal del liderazgo, que produzca buenos resultados en la mayoría de las situaciones, ni tampoco se puede considerar que un estilo de liderazgo sea mejor que otro pues dependerá en gran medida de las circunstancias y de las características del grupo que se va a dirigir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN

La organización logrará sus metas sólo si existen condiciones favorables para que los trabajadores se desarrollen adecuadamente. Las necesidades o los impulsos que determinan la conducta de los empleados, las metas hacia las cuales se dirige esa conducta y las recompensas recibidas por alcanzar esas metas son factores que influyen en la motivación.

Si los miembros de la organización están motivados ven oportunidades constantes de contribuir a la organización desde el cargo que desempeñan, si existe un clima organizacional agradable las personas tienen una mejor motivación, se desarrollan mejor en sus labores y por lo tanto la organización tiene una mejor producción.

Lo que un administrador debe hacer es aprender bien las condiciones bajo las cuales se puede motivar a las personas para que desarrollen diversos trabajos en las organizaciones e inducir a estas personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Este es el desafío de la Motivación.

3.1.- Concepto de Motivación

La motivación es algo intangible, como concepto no es algo que se pueda tocar, solo se percibe en la sonrisa de la gente, en el gusto de hacer su trabajo, en el trato interpersonal, se sabe que los factores motivacionales están altamente relacionados con la cultura organizacional, la percepción del cambio, las relaciones interpersonales entre otros. (<http://www.abacolombia.org.co/art/9.htm>).

La motivación se relaciona con el porqué de la conducta. Originalmente, el término motivación fue derivado de la palabra latina **MOVERE** que significa mover y se refiere principalmente a lo que impulsa la conducta humana, lo que dirige o guía a tal conducta y cómo esta conducta es mantenida o sostenida.

"La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo" (Terry:1995,375)

La mayoría de las definiciones de la motivación tienen varios denominadores comunes, entre ellos, una necesidad interna y activa del comportamiento humano, el impulso que es una fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica y los objetivos como incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción.

Se tienen dos tipos de motivación, la primera, extrínseca, implica el uso de recompensas externas, como aumentos de sueldos, promociones y reconocimientos; la motivación intrínseca implica adecuar el trabajo y la naturaleza del mismo para que el empleo sea interesante, creativo y satisfactorio. La motivación por su importancia es un factor determinante en el rendimiento del empleado.

Cuando los empleados disfrutan sus trabajos, encuentra el trabajado retador, ponen su mejor esfuerzo y desempeñarán su tarea con entusiasmo. En otras palabras, están motivados para rendir una producción óptima. Por otra parte, si los empleados esperan con ansia a que termine la jornada diaria, están alejados del resultado de sus esfuerzos y consideran que su trabajo es terriblemente aburrido, no rendirán su mejor esfuerzo y harán el mínimo requerido para conservar su trabajo.

De acuerdo a Steers y Porter, subrayan la importancia de la consideración de tres variables en la situación laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1.- LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO: Se han mostrado por lo menos tres categorías principales que afectan al proceso motivacional las cuales son los intereses, las actitudes y las necesidades.
- 2.- LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO: Se trata de lo concerniente al trabajo en sí, al nivel de retroalimentación del puesto y al nivel de recompensas intrínsecas que ofrece el puesto.
- 3.- LAS CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE LABORAL: en ésta se incluyen las personas con quien trabaja el individuo y las características relacionadas con las acciones tomadas por la organización.

3.2.- Teorías sobre la motivación de las organizaciones

Las teorías de la Administración han cambiado con el tiempo para adaptarse a los cambios de la naturaleza de las actividades de los gerentes. Así, los gerentes trataban con subordinados que realizaban tareas bastante sencillas; en cambio, hoy tratan con personas que realizan un trabajo complicado. Con el tiempo mejoró el conocimiento de los enfoques gerenciales eficaces e ineficaces y la importancia de las fuerzas sociales en lugar de trabajo, lo cual de cierta manera repercutió en el desarrollo del pensamiento organizacional.

En diferentes etapas de la evolución del pensamiento administrativo, los gerentes aceptaron varias teorías de motivación, entre ellas el modelo tradicional, el de relaciones humanas y el de recursos humanos (Stoner:1989,147).

3.2.1.- Modelo Tradicional

El modelo tradicional de la motivación se asocia a la escuela de la administración científica. Esta escuela sostuvo que un aspecto importante del

trabajo del gerente, consistía en asegurarse de que los trabajadores ejecutaran sus tareas aburridas y repetitivas en la forma más eficiente. Los gerentes decidían como debían realizarse los trabajos y aplicaban un sistema de incentivos salariales para motivar a los empleados: cuanto más produjesen, mayores ingresos percibirían. (Stoner:1989,476)

Esta perspectiva supuso que los trabajadores son esencialmente flojos y que los gerentes conocían el trabajo mejor que los propios empleados. Estos solo podía ser motivados por premios financieros y tenían poco que aportar que no fuera su trabajo. En muchos casos, este enfoque daba buenos resultados. Al ir mejorando la eficiencia, eran menos los trabajadores que se necesitaban en una tarea específica. Con el tiempo, los gerentes redujeron el tamaño de los incentivos salariales. Los despidos se volvieron frecuentes, y los empleados buscaban seguridad del trabajo más que incrementos salariales pequeños y temporales.

3.2.2.- Modelo de las Relaciones Humanas

Con el tiempo, se hizo evidente que el enfoque tradicional de la motivación ya no era adecuado. Elton Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas descubrieron que los contactos sociales que el personal tenía en el trabajo también eran importantes y que lo repetitivo y el aburrimiento de las tareas eran factores que reducían la motivación. Mayo y otros también pensaban que los gerentes podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.

En consecuencia, a los empleados se les daba libertad para que tomaran sus propias decisiones en el trabajo. Se prestaba mayor atención a los grupos informales de trabajo en las organizaciones. Se suministraba más información a los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajadores respecto a las intenciones de los gerentes y las operaciones de la organización.

En este modelo tradicional, los trabajadores debían aceptar la autoridad de los gerentes a cambio de sueldos altos que se obtenían gracias al eficiente sistema diseñado por estos y realizados por aquellos. En el modelo de las relaciones humanas los trabajadores debían aceptar la autoridad de los gerentes porque los supervisores los trataban con consideración y se preocupaban por sus necesidades. Sin embargo, la intención de los gerentes no había cambiado: hacer que los empleados aceptasen la situación de trabajo tal como la habían establecido sus superiores.

3.2.3.- Modelo de los Recursos Humanos

Teorías posteriores, entre quienes se cuentan Mc Gregor y Maslow, e investigadores como Argyris y Likert, criticaron el modelo de las relaciones humanas por considerarlo simplemente un enfoque más refinado de la manipulación del personal. Estos teóricos señalaron que los empleados eran motivados por muchos factores, no solo por el dinero o el deseo de la satisfacción, sino también por la necesidad de logro y del trabajo significativo.

Afirmaron que casi todos ya estamos motivados por realizar un buen trabajo y que no necesariamente consideramos el trabajo como algo negativo. En su opinión, los empleados tienden a obtener satisfacción de un buen desempeño, de ahí que se les pueda dar mucha mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas.

Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, los gerentes no deberían inducir a los trabajadores a cumplir los objetivos gerenciales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobornándolos con salarios altos, como sucede en el modelo tradicional, ni manipulándolos con un trato especial, como ocurre con el modelo de las relaciones humanas, por el contrario, deberían compartir la responsabilidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales con cada persona, consiguiendo su aportación a partir de sus intereses y habilidades.

3.3.- Teoría de las necesidades de Maslow

De acuerdo con la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham H. Maslow, depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de reconocimiento y de autorrealización.

Estas necesidades se disponen jerárquicamente de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta. El nivel más básico de necesidades comprende las fisiológicas. Las personas no dejan de desear; cuando ya tiene alimento, agua y aire, comienzan a desear sucesivamente seguridad, afecto, estima y autorrealización.

Un nivel cada vez más alto de necesidad se convierte en una fuente activa de Motivación sólo cuando las necesidades que ocupan los niveles inferiores dentro de la jerarquía han sido satisfechas.

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- **NECESIDADES DE SEGURIDAD.** Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo. La mayoría de los empleados, por ejemplo quieren trabajar en empleos donde no se expongan a peligros físicos y psicológicos.

FIGURA No. 5
PIRÁMIDE DE LAS
NECESIDADES SEGÚN MASLOW.



Fuente: Koontz 1989.

3.- **NECESIDADES DE AFILIACIÓN O ACEPTACIÓN.** Las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás. En las organizaciones, la conducta amistosa de los grupos informales es una importante

fuerza de satisfacción para esta necesidad ya que es una necesidad el integrarse socialmente.

4.- NECESIDADES DE ESTIMA Y RECONOCIMIENTO. Una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, estatus y seguridad en sí mismo. Estas necesidades implican el deseo de ser respetado por otros y de respetarse a uno mismo. En las organizaciones el esfuerzo por demostrar habilidad y ganar reconocimiento son indicadores de esta necesidad.

5.- NECESIDADES DE AUTORREALIZACION. Maslow la considera como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo. Las personas autorrealizadas son individuos poco comunes que llevan una vida en todo su potencial. La Necesidad de Autorrealización es distinta en cuanto que, en apariencia no termina con una satisfacción en el sentido común. Parece permanecer como algo importante y que no se puede satisfacer.

La consecuencia es que, una vez que la Administración satisface las necesidades de niveles bajos, activa las de mayor nivel, las que requieren fuentes de satisfacción diferentes.

La recompensa de la Administración por haber satisfecho las necesidades de nivel inferior es el problema nuevo de satisfacer necesidades de nivel superior. Como siempre, el castigo implícito por no satisfacer necesidades activas y pendiente, mediante el trabajo, sería desmotivador para los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.- Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Mc Clelland, ha identificado tres necesidades o impulsos básicos, y habla que las personas están motivadas por estos tres factores: PODER, LOGRO Y AFILIACION.

Para más detalle, cada una de estas necesidades tiene cierta similitud con las necesidades analizadas por Maslow y por otros autores. El Poder, por ejemplo, puede ser considerado como una clase específica de necesidades de pertenencia o de estima, debido a que se refiere a las relaciones con las personas.

La Afiliación es un sinónimo aproximado de lo que Maslow denominó afecto. El logro que puede compararse con algunos patrones de conducta relacionados con la autoestima o la Autorrealización. Pero el Poder, el Logro y la Afiliación, son particularmente importantes, debido a que están conectados con formas identificables de conducta que pueden aumentar o reducir las oportunidades de éxito en el trabajo.

- LA NECESIDAD DE PODER. Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y cómo pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y status, y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder. (Terry:1995,381)

Se satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros, los individuos con esta necesidad generalmente buscan puestos del liderazgo dentro de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las organizaciones. Las personas interesadas por este factor se muestran más interesadas en establecer contactos interpersonales.

La Necesidad de Poder puede manifestarse en dos estilos de Administración bastante diferentes. Uno de estos tipos hace hincapié en el poder personal, y otra en el poder institucional o social.

Los Administradores del primer tipo luchan por ser dominantes, y con frecuencia, pueden inspirar y evocar una gran lealtad personal. También pueden ser meramente impositivos e interferir con el trabajo de sus subordinados, más por una necesidad personal de dominar que por exigencias de la situación.

El otro estilo de Administración, que surge de una Necesidad de Poder, hace hincapié en el poder institucional o social. Los Administradores de este tipo canalizan su esfuerzo en él, influyen sobre otras personas, no con el objeto de una sumisión personal sino de un compromiso impersonal para efectuar lo que la tarea requiere. Esos Administradores son bastante inhibidos en cuanto al ejercicio de cualquier clase de dominación personal que no quede dentro de la definición propia de los requerimientos de trabajo.

○ LA NECESIDAD DE AFILIACION. Muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una elevada necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles a los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables, apoyando ideas y buscando puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción personal. (Terry:1995,381).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta teoría dice que la cultura influye de manera importante en el ser humano, también el deseo de superarse; en este caso la influencia que los padres tengan sobre las personas, las van a dotar de confianza, afecto, libertad, dando como resultado un mayor o menor motivo de logro hacia algo.

○ LA NECESIDAD DE LOGRO. Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, como podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo, se consideran que tienen una alta necesidad de logro. Existe una fuerte relación positiva entre la elevada necesidad de logro y los niveles superiores del desempeño del puesto y el éxito ejecutivo. (Terry:1995,381).

En este caso, las personas están motivadas por la realización ya que persigue el cumplimiento de alguna meta; al igual que Maslow en su quinto nivel sobre la Autorrealización, las personas buscan trascender en el paso del tiempo.

Cuando esta necesidad es particularmente fuerte en una persona, se manifiesta con frecuencia como una preocupación intensa por la fijación de metas de actividades riesgosas y difíciles, en la lucha por lograrlas, en la retroalimentación sobre el desempeño y en la obtención de reconocimiento por el éxito, con frecuencia se asocia una fuerte necesidad de logro con un mejor desempeño.

3.5- Teoría Dual de Herzberg

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus

investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos) (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/t2.htm>)

La obra de Frederick Herzberg sugiere lo que él llama teoría dual en la que combina la motivación y la satisfacción del trabajo. Estas teorías señalan que, en la sociedad, las necesidades de nivel inferior descritas por Maslow, han quedado por lo general satisfechas.

En un grupo de necesidades se encuentran los factores de higiene como las políticas y administración de la compañía, el atractivo de las instalaciones, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, los buenos salarios, estatus, seguridad en el trabajo, vida personal. Su presencia no produce una motivación positiva, sin embargo, si no existen habrá insatisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de "higiene".

En el segundo grupo, Herzberg enlistó algunos satisfactores (y, por tanto, motivadores), todos relacionados con el contenido de puesto. Se trataba de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción).

La presencia de factores de higiene no motivará a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción. Herzberg determinó que el segundo grupo o factores de contenido del puesto eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción.

El común denominador de las críticas se enfoca a:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Los métodos utilizados para obtener información de los acontecimientos satisfactorios e insatisfactorios en el trabajo y la forma de evaluar esa información.
- El no prestar atención al hecho de que un factor puede causar la satisfacción laboral de una persona y el desagrado de otra, aún en la misma muestra.

3.6.- Teoría de las Expectativas

La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

La Teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos. (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelode.htm>).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de sus esfuerzos (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

FUERZA = VALOR X EXPECTATIVA

En donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valor es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Vroom explica que la motivación es producto de estos tres factores, en sí, la esencia de esta teoría es que el ser humano está motivado para realizar alguna cosa y espera que eso le dé como resultado el logro de una meta.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa.

Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.

3.7- Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene en ella que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad. Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata, influye en nuestra motivación.

Cuando existe un estado de inequidad que juzgamos injusto, buscamos esa justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante, de lo contrario, nos desmotivamos, o en algunos casos se incrementará el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás.

Las investigaciones revelan que la gente hace esta clase de comparaciones aún sin proponérselo. Aunque se han efectuado pocos trabajos de investigación con respecto a esta Teoría, por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo, influye definitivamente en la motivación, pues la aumenta o la disminuye. (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/t5.htm>).

Los empleados pueden tolerar durante un tiempo algunas "injusticias." Pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. Por ejemplo, un empleado al que se le reprime por llegar unos minutos tarde podría enojarse y decidir renunciar al empleo, no tanto debido al regaño, sino por un sentimiento prolongado de que las recompensas por sus contribuciones son menores que las que reciben los demás.

En otro ejemplo, un empleado podría estar muy satisfecho con un salario semanal de 500 pesos hasta que se da cuenta que otro que hace un trabajo similar obtiene 50 pesos más.

3.9. Motivadores.

Los motivadores son recompensas o incentivos para guiar la conducta de las personas y priorizar las motivaciones, por ejemplo, premios, dinero, reconocimiento, etc. Son cosas que inducen a un individuo a actuar. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos.

Las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos que refuerzan el impulso para satisfacer éstos deseos. Son también los medios a través de los cuales, es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra. Por lo tanto, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo, es el factor decisivo de lo que hace la persona.

Lo que un administrador debe hacer es utilizar los motivadores que llevarán a los subordinados a desempeñarse con eficacia para la empresa. Si una empresa desea ser eficiente y tener éxito, una buena parte de los impulsos de todas las personas deberán ser estimuladas y satisfechas para asegurar un desempeño eficiente.

Con el objeto de mantener un buen nivel de motivación y combatir el desinterés en el trabajo, se dan a conocer algunos aspectos que el empresario debe revisar para contribuir a la elaboración de un plan para mejorar el nivel de motivación entre sus operarios y de esta manera contribuir al logro de las metas que se han propuesto en la organización.

◆ DINERO Es definitivo que el dinero es un motivador muy efectivo, por lo que nunca puede pasarse por alto como motivador. Este puede ser en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otra paga de incentivo, bono, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y con frecuencia es mucho más que su simple valor monetario. También puede significar estatus o poder.

El dinero, tiene también un valor simbólico: es una importante fuente de reconocimiento y autoestima para la persona. Esto explica que, en muchos casos, produzca tanta satisfacción o insatisfacción aunque no siempre se tiene en cuenta que dicha satisfacción o insatisfacción está afectada por las expectativas de la misma persona y de quienes lo rodean.

Las recompensas de tipo económico deben ser percibidas claramente por los subordinados para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que ha de cumplirse para conseguirlo, estas deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea que se pretende que realicen. Es importante que los trabajadores perciban que las recompensas que se ofrecen son equitativas para la mayor parte de los miembros de la organización, y una vez que se hacen acreedoras a ellas, hay que entregarla sin tardanzas ni complicaciones, ya que de lo contrario no tendrán efecto motivador y si desmotivante.

◆ PARTICIPACIÓN Una técnica que ha recibido gran apoyo es el uso de la participación. La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y sobre todo, da al personal un sentido de logro. Los gerentes o administradores pueden alentar al trabajador y

darles la oportunidad de participar en asuntos donde ellos puedan ayudar en áreas que requieren su decisión, todo esto sin que dichas actividades lleguen a considerarse por el subordinado como cargas extras de trabajo.

◆ ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS Investigaciones y análisis de la motivación apuntan a la importancia de hacer que los puestos sean importantes y llenos de retos, el reconocimiento del logro y la responsabilidad son considerados como los verdaderos motivadores.

El desafío que representa un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador el cual depende de las mayores posibilidades que el individuo tiene en esas situaciones para mostrar y desarrollar sus propias habilidades y también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones.

El agrandamiento de los puestos intenta hacer que el trabajo sea más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la realización de operaciones repetitivas, Significa extender el alcance del puesto mediante la adición de tareas similares sin mayor responsabilidad.

En el enriquecimiento de los puestos, también se puede dar cuando a los trabajadores se les otorga más libertad en la decisión sobre asuntos con los que ellos están relacionados y dominan, dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas, alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores, es por eso que se convierte en un factor muy importante el colocar personas idóneas en el puesto adecuado, pues

de lo contrario, cuando el trabajador realiza una tarea que no es de su agrado o no le interesa, no pondrá el empeño suficiente que le permita destacar en lo que hace.

◆ CAPACITACION Todas aquellas actividades en donde se ayude a la superación del individuo, y a perfeccionar su desempeño, como los seminarios, talleres, cursos, conferencias, etc. Serán motivadores adecuados para aquellas personas que verdaderamente estén interesadas en la superación, y lograra que las tareas que realizan sean cada vez más eficientes. Además desde el punto de vista de la organización, si el personal se mejora, la empresa mejorara también.

◆ PREMIOS Y OTROS ESTIMULOS Los premios y estímulos están vinculadas con el buen desempeño del trabajo, y son otorgados por parte de la empresa, expresados de diferentes maneras:

- **PREMIO:** Este se puede dar en especie o en dinero, se dan en ocasiones especiales pero puede otorgarse también de manera periódica para destacar o reconocer a uno o varios empleados un logro alcanzado.
- **INCENTIVOS:** Son aquellos que estimulan al trabajador a cumplir con una disposición en especial, son de interés y aplicación general, por ejemplo bonos de productividad o puntualidad.
- **OTROS ESTIMULOS:** Son básicamente estímulos psicológicos como el reconocimiento personal por medio de un diploma, o la mención de su logro frente a los demás empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

En el presente trabajo se toma como estudio del caso a la empresa el Periódico "La Opinión de Michoacán", ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán, y de ella se hablará en el presente capítulo.

4.1.- Historia y Características de la empresa

El Periódico "La Opinión de Michoacán", nació por la iniciativa de su fundador, el Señor Carlos Andrade Rincón, quien después de trabajar en un diario llamado "El Noticiero", que circulaba en Uruapan y Zamora hace 38 años, le surgió la inquietud de crear uno propio, lo cual pudo ser realidad hasta 1968, cuando consiguió los recursos necesarios para ello.

El primer ejemplar se editó el día Primero de Septiembre de 1968 y se denominó "La Opinión, reflejo de las ideas del pueblo".

Este diario, inició con una planta de 10 trabajadores, quienes elaboraban los periódicos con maquinaria "tipográfica", similar a la de una imprenta, y por un método llamado "linotipo", en la cual se formaban los renglones y columnas con plomo fundido estructurando las planas con la información previamente redactada.

De 1967 a 1972, el periódico contenía cuatro secciones: información general, policiaca, deportes locales y sociales, además de la publicidad que se originaba, todo ello se plasmaba en las cuatro planas que constituían este medio.

Fue en 1978 cuando se adicionaron las secciones de nacional e internacional, cultura y espectáculos, proporcionados por la agencia de noticias "Notimex", con

quien se tiene convenio, el periódico se incrementó de cuatro a ocho planas, además de que se cambió la maquinaria ahora a un equipo electromecánico de Ofset, incrementándose también la calidad de este medio.

El crecimiento natural de la empresa, la penetración de este medio entre la población y el compromiso con los lectores, motivó a la directiva del Periódico "La Opinión de Michoacán" a crear "corresponsalías", la primera de ellas fue en Morelia en 1982, debido a la importante información que se genera en la capital del estado, en esa fecha se editaban ya doce páginas; cinco años después, se formó una segunda corresponsalía, ahora en Apatzingán, permitiendo con ello que en 1987, se aumentara el número de páginas a dieciséis.

Para 1991, se creó la de Lázaro Cárdenas, el año siguiente otra en Los Reyes, y en 1994 se formó la última en la ciudad de Pátzcuaro, y con ellas se pudo elevar el número de páginas de dieciséis a veinticuatro en ese mismo año.

La directiva de esta empresa decidió crear un periódico filial en la ciudad de Apatzingán, debido a la gran penetración de este medio publicitario en aquella región. Así, el 18 de septiembre de 1994, se editó el primer ejemplar del periódico "La Opinión de Apatzingán", el cual hasta el momento ha tenido una buena aceptación en el mercado.

La empresa seguía creciendo, y con ella el reconocimiento por su labor en la región, se cambió de nueva cuenta la maquinaria, ahora por rotativas y sistemas computacionales, se contaba con una plantilla de 160 trabajadores, entre personal administrativo, reporteros, redactores, personal de taller y vocadores.

Sin embargo, la crisis económica de 1995, puso en riesgo la permanencia y estabilidad de la empresa, por lo que se tuvo que realizar un recorte de personal de un 25%, es decir, se redujo a 120 el número de trabajadores, por otra parte, se

redujo también el número de páginas en el periódico, inicialmente a veinte y después a dieciséis, esto a consecuencia de la disminución en la publicidad.

A pesar del sensible fallecimiento del creador de "La Opinión de Michoacán" Don Carlos Andrade Rincón, en Noviembre de 1996, la empresa, dirigida por el Señor Pedro Andrade González, continua trabajando para crear los planes y proyectos de su fundador.

En la actualidad, el Periódico "La Opinión de Michoacán" cuenta con 20 páginas que son el resultado del esfuerzo y labor conjunta de los 170 trabajadores con que cuentan como son el personal administrativo, reporteros, redactores, personal de taller y voceadores.

El objetivo a corto plazo de esta visionaria empresa es el establecer cobertura en un 75% de la población michoacana, creando una nueva corresponsalia ahora en Zamora, para de ahí poder llegar a ciudades como Sahuayo, La Piedad, Carapan, Zacapu, Jacona, Jiquilpan y Purépero, proyecto a realizarse a mas tardar en marzo del 2001.

El periódico "La Opinión de Michoacán" cuenta con una estructura administrativa bien definida, encabezada por el Consejo de Administración, y seguida por el Director General, el cual se muestra en el organigrama del Anexo No. 1 (Fuente: Entrevista al Director General 1997).

4.2- Características de la Investigación

Dentro del trabajo de investigación se realizó una entrevista con el director del periódico "La Opinión de Michoacán", el Señor Pedro Andrade González, a fin de conocer la forma de trabajo de la empresa, su estructura, historia, planes y objetivos, y sus comentarios se encuentran en el capítulo anterior.

Se aplicó un cuestionario que consta de 23 preguntas al personal del departamento de redacción del periódico "La Opinión de Michoacán", de todos los niveles, integrado por 12 personas, subdirector, jefe de redacción, jefe de información, reporteros y los reporteros gráficos, considerados como universo.

Aunado a esto, se elaboró un segundo cuestionario comprendido de 12 preguntas, el cual se aplicó únicamente a las personas que tienen un puesto directivo dentro de la organización para conocer por separado su punto de vista.

Continuando con la investigación de campo, se llevó a cabo observación directa sobre el personal del departamento de redacción de esta empresa, a fin de conocer su forma de trabajo, observando sus actitudes, estilos de dirección, entre otros, con el propósito de que junto con el resto de la investigación, poder llegar a una adecuada conclusión.

4.2.1.- Cuestionarios aplicados

En el anexo No. 2 se encuentra el formato del cuestionario que se aplicó a todo el personal del departamento de redacción, en tanto que el anexo No. 3 nos muestra el formato del cuestionario que respondieron los directivos de La Opinión de Michoacán dentro del mismo departamento.

4.3.- Resultado de la Investigación

El resultado de la investigación se muestra en una serie de gráficas que se tomaron con base en las respuestas de los entrevistados, y se agrega un comentario por cada pregunta aplicada a continuación.

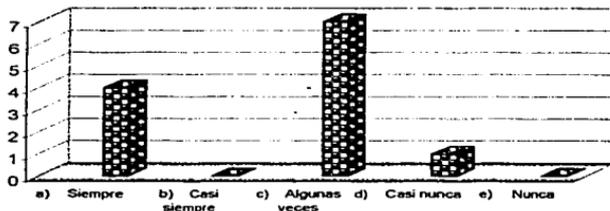
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL

1.- ¿Siente confianza de presentar propuestas y proyectos a la dirección?

a)	Siempre	4
b)	Casi siempre	0
c)	Algunas veces	7
d)	Casi nunca	1
e)	Nunca	0

GRÁFICA No. 4.01
Confianza para presentar propuestas y proyectos a la dirección
por parte de los empleados.



Fuente. Encuesta directa 2000

La mayor parte del personal tienen la confianza de presentar propuestas y proyectos a la dirección pero no siempre, pues el 58.33% de ellos, señalaron que solo algunas veces los presentan, en tanto que otro 33.33% indicaron que siempre lo hacen.

Lo anterior nos refleja el grado de interés y de motivación que los trabajadores tienen para presentar alternativas con las cuales ellos se sientan satisfechos o sugerir medidas para que se mejore el trabajo.

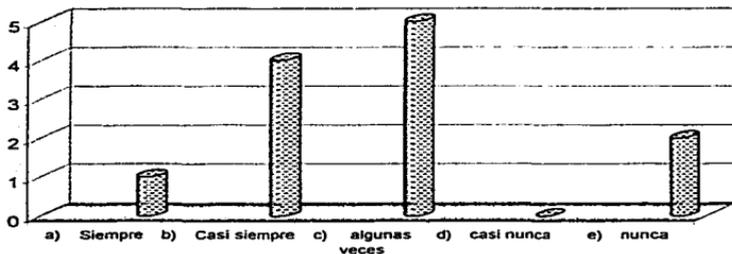
Solo una persona, que representa el 8.33% mostró desinterés para involucrarse en otros asuntos que no sean los que están establecidos en sus funciones y no tiene la confianza de dirigirse a la dirección con un proyecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.-¿ Considera usted como autoritario el estilo de dirección de su jefe inmediato superior?

a) Siempre	1
b) Casi siempre	4
c) algunas veces	5
d) casi nunca	0
e) nunca	2

GRÁFICA No. 4.02
Percepción de un estilo de dirección autoritario por parte del jefe inmediato.



Fuente: ibidem

El comportamiento autoritario por parte del jefe se refiere a que el jefe determina cual es la tarea que cada una debe de ejecutar, solo él fija las acciones y la ejecución de las tareas sin la participación del grupo.

El estilo de dirección del jefe inmediato es considerado como siempre como autoritario por un 8.33% de los entrevistados, en tanto que un 33.33% de este grupo mencionan que esto sucede casi siempre, es decir más de un 40% de los trabajadores de este departamento, consideran que su jefe es autoritario.

Otra parte del grupo, el 41.66% dijeron que su jefe inmediato superior es sólo algunas veces autoritario en tanto que un 8.33% consideró que nunca.

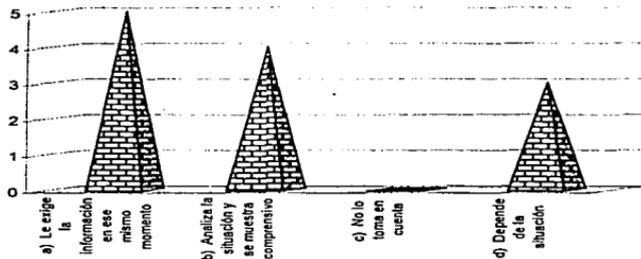
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.-Cuando su jefe inmediato superior le da una orden de trabajo y ésta por cualquier motivo no se lleva a cabo, él...

- a) Le exige la información en ese mismo momento
- b) Analiza la situación y se muestra comprensivo
- c) No lo toma en cuenta
- d) Depende de la situación

5
4
0
3

GRÁFICA No. 4.03
Estilo de dirección del Jefe Inmediato en caso de incumplimiento de órdenes de trabajo.



Fuente: ibidem

Un 41.66% de los entrevistados señala que su jefe le exige la información en ese mismo momento, es decir, aplica un estilo de liderazgo autoritario, además otro 33.33% del grupo considera que su jefe analiza la situación y se muestra comprensivo, es decir, se aplica un estilo de dirección benevolente, mientras que el 25% restante señaló que todo depende de la situación, con un liderazgo situacional.

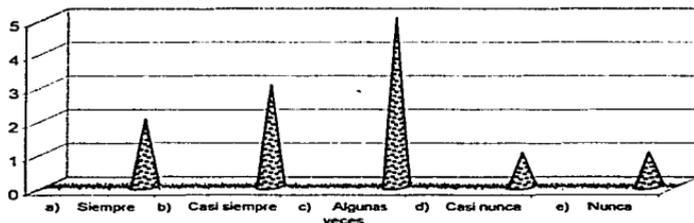
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. ¿Manifiesta sus inconformidades e inquietudes a sus superiores para que sean atendidas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2
3
5
1
1

GRÁFICA No. 4.04
Confianza de los trabajadores para manifestar inconformidades e inquietudes a sus superiores.



Fuente: ibidem

Esta pregunta se realizó con la intención de ver el nivel de confianza que tienen los subordinados hacia sus superiores, para manifestarles sus inconformidades e inquietudes a fin de que sean atendidos.

El 16.66% indicó que siempre manifiesta sus inconformidades e inquietudes, en tanto que un 25% dijo casi siempre expresan sus comentarios a la dirección.

Otro 41.66% menciona que sólo algunas veces, mientras que el 16.66% restante, prefieren no hacerlo por lo que señalan que casi nunca o nunca han manifestado dichas inquietudes a sus superiores, posiblemente por creer que no se van a solucionar.

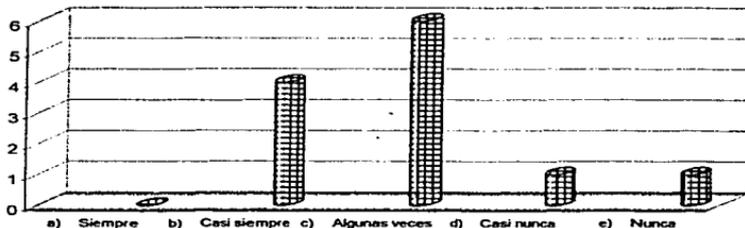
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.-Después, ¿Quedas conforme?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

0
4
6
1
1

GRÁFICA No. 4.05
Satisfacción de los trabajadores después de presentar
propuestas o proyectos a los superiores.



Fuente: ibidem

Un 33.33% de los entrevistados indicó que las ocasiones que manifestó sus inconformidades a la dirección quedó conforme casi siempre, mientras que un 50% consideró que algunas veces, lo cual se considera como una buena actitud por parte de la empresa ya que en ese rango se encuentra la respuesta de la mayor parte del grupo.

El 16.66% restante nunca o casi nunca queda conforme pues son las personas que no presentan propuestas o proyectos a la dirección.

Lo anterior refleja también la motivación del grupo ya que si no se les resuelven sus inquietudes, continuarán realizando su trabajo, pero con molestia o inconformidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN.

6.- ¿Se siente usted lo suficientemente motivado para realizar su trabajo?

- a) Si
b) No

5
7

GRÁFICA No. 4.06
Motivación de los empleados
para llevar a cabo su trabajo.



Fuente: ibidem

El 41.66% del personal manifiesta sentirse lo suficientemente motivado para realizar su trabajo pues señalan que les agrada el medio en el que se desenvuelven, aunado a que existe una auto-motivación e interés por superarse.

Sin embargo, el 58.33% restante indican no estar motivado ya que el desarrollo personal es muy poco, se carece de incentivos y apoyos económicos, la remuneración que perciben la consideran como baja en comparación a los demás sueldos del mercado y dicen que se requiere motivación y capacitación.

Cabe destacar que el personal de nivel jerárquico inferior es el que se siente desmotivado, a diferencia de las personas que se encuentran en un nivel jerárquico mas elevado, ellos se sienten conformes con su trabajo y con la empresa.

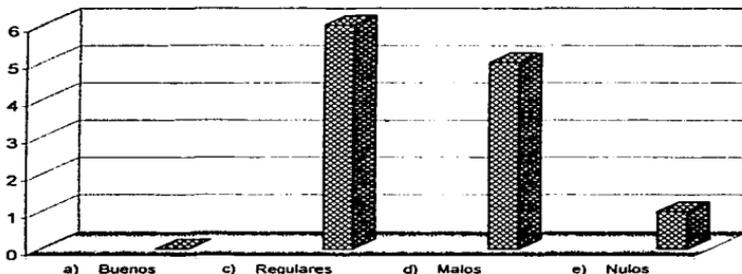
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- ¿Cómo considera los incentivos que ofrece la empresa?

- a) Buenos
- c) Regulares
- d) Malos
- e) Nulos

0
6
5
1

GRÁFICA No. 4.07
Descripción de los incentivos que ofrece
la empresa a sus trabajadores.



Fuente: ibidem

Para ninguno de los entrevistados, los incentivos que ofrece la empresa son buenos, el 50% de ellos los consideró como regulares, mientras que el 41.66% dice que son malos y el 8.33% restante lo considera como carente o nulo.

Posiblemente, la empresa cuenta con un sistema de incentivos muy reducido o inadecuado por lo que el personal de la misma se muestra insatisfecho y hasta desmotivado.

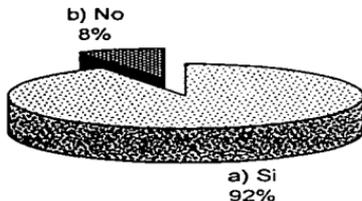
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- ¿Cree que al mejorar los sistemas de incentivos mejoraría en consecuencia la información recabada en su trabajo?

- a) Si
b) No

11
1

GRÁFICA No. 4.08
Opinión de los empleados para mejorar la información recabada mediante la mejora de incentivos.



Fuente: ibídem

La mayor parte del personal considera que al mejorar los sistemas de incentivos mejorará en consecuencia la información ya que esto los motiva a realizar mejor su trabajo, además de que si otorgan incentivos al personal los compromete a realizar una mejor labor y ser más productivos.

Señalan que estarán conformes si se incrementaran los incentivos, sobre todo en el caso de los económicos ya que pueden atender mejor su trabajo sin distraerse en otras tareas para obtener un mejor ingreso.

Por otra parte, uno de los entrevistados mencionan que no se necesitan incentivos, y comenta que los trabajadores deben ser responsables y competentes, y, en la medida en que realicen bien su trabajo, se harán acreedores a mayores incentivos y prestaciones.

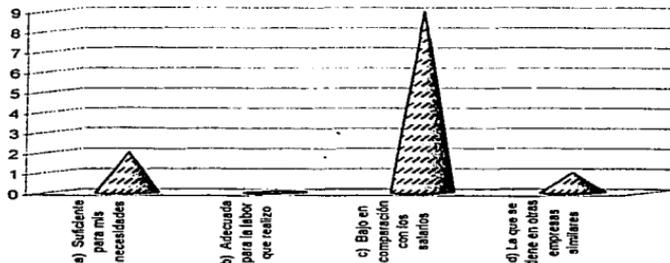
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9.- La remuneración que recibe actualmente es:

- a) Suficiente para mis necesidades
- b) Adecuada para la labor que realizo
- c) Bajo en comparación con los salarios
- d) La que se tiene en otras empresas similares

2
0
9
1

GRÁFICA No. 4.09
Descripción de la remuneración económica
que reciben los trabajadores.



Fuente: ibidem

La remuneración es considerada como uno de los factores más importantes para algunos de los trabajadores sin embargo, en el caso de esta empresa, un 75% indican que el salario es bajo en comparación con el trabajo que están desempeñando, y esto lo manifiestan como desmotivación.

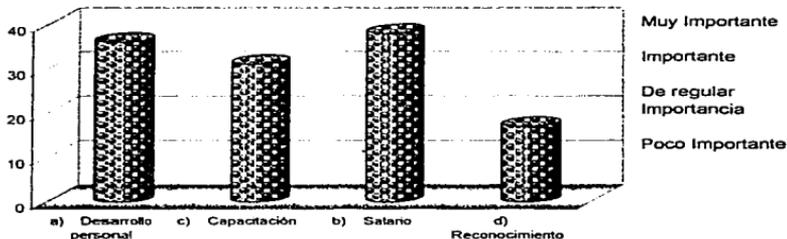
Algunos más, un 16.33%, señalan que lo que se les paga es suficiente para sus necesidades en tanto que un 8.33% considera que es la que se tiene en otras empresas similares, ninguno dice que es adecuada para la labor que realiza. La mayor parte de los trabajadores considera que tienen una percepción económica baja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.- ¿Que motivador considera mas importante?

	Muy importante	Importante	De Regular Importancia	Poco importante
a) Desarrollo personal	2	8	2	0
c) Capacitación	5	0	4	3
b) Salario	6	2	4	0
d) Reconocimiento	1	0	2	9
e) Otro	0	0	0	0

GRÁFICA No. 4.10
Motivadores y su importancia para los empleados.



Fuente: ibidem

El personal del departamento de Redacción, considera como principal motivador al salario, seguido del desarrollo personal, después la capacitación y el motivador que consideran de menor importancia es el reconocimiento.

Sin embargo, a pesar de que un 75% ubicó al reconocimiento en el último lugar, y otro 16.66% señaló que es de regular importancia, para una persona (8.33%) fue el más importante.

En cuanto al salario, un 50% dijo que era muy importante, un 16.66% mencionó que para ellos es importante y el 33.33% dijo que era de regular importancia, ninguno consideró que no tuviera importancia.

Finalmente, 16.66% de los entrevistados señaló que el desarrollo personal, es muy importante, 66.66% dijo que importante, y el 16.66% restante lo calificó como de regular importancia.

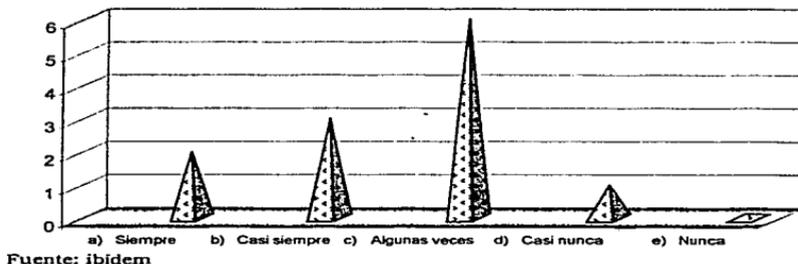
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11.- ¿Cumple con agrado sus órdenes de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

2
3
6
1
0

GRÁFICA No. 4.11
Cumplimiento con agrado de las órdenes de trabajo por parte de los trabajadores.



El 16.66% de los trabajadores se encuentran motivados y siempre cumplen con agrado sus órdenes de trabajo en tanto que para otro 25% esto sucede casi siempre.

Además un 50% de los trabajadores no están lo suficientemente motivados, lo que ocasiona que sólo algunas veces cumplan con agrado sus órdenes de trabajo, aunque de cualquier forma dichas órdenes se llevan a cabo.

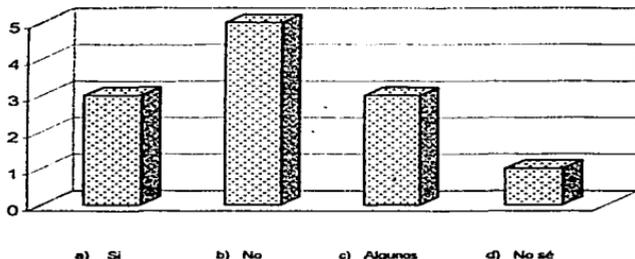
Finalmente, un 8.33% restante dice que casi nunca cumple con agrado las órdenes de trabajo, lo cual nos refleja que no está motivado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.- ¿Sus objetivos personales coinciden con los objetivos de la organización?

- | | |
|------------|---|
| a) Si | 3 |
| b) No | 5 |
| c) Algunos | 3 |
| d) No sé | 1 |

GRÁFICA No. 4.12
Coincidencia de los objetivos personales
con los objetivos de la organización.



Fuente: ibidem

El 25% del personal considera que sus objetivos coinciden con los de la organización, y otro 25% señala que solo algunos coinciden, la mayor parte de grupo comulga con los objetivos de la empresa.

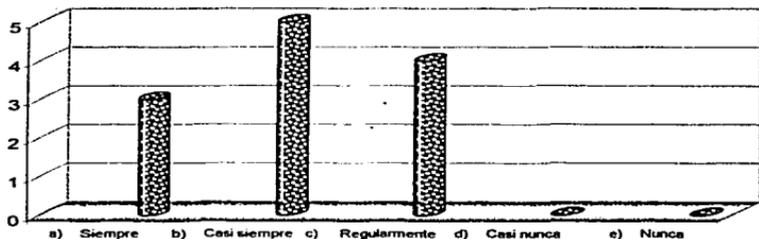
Por otra parte, un 41.66% menciona que no coinciden sus objetivos con los de la empresa en tanto que el 8.33% restante manifiesta que no sabe si sus objetivos coinciden o no ya que ni siquiera los conoce, esto puede ser por falta de interés o porque no se encuentra lo suficientemente motivado para hacerlo.

13.- ¿Hace el esfuerzo en su trabajo por obtener la mejor información?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Regularmente
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3
5
4
0
0

GRÁFICA No. 4.13
Esfuerzo de los trabajadores para
obtener la mejor información.



Fuente: ibidem

Sólo un 25% del personal del departamento de redacción, mantiene una actitud positiva y se encuentra motivado para esforzarse siempre y conseguir la mejor información.

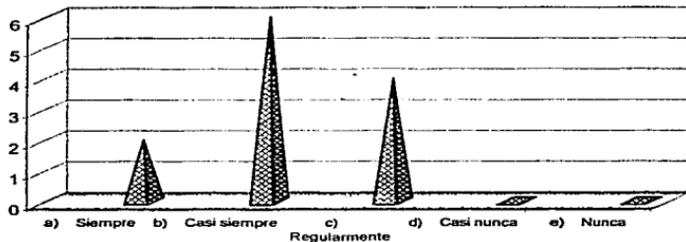
Esto sucede casi siempre con el 41.66% del grupo en tanto que para el 33.33% restante se esfuerza regularmente por obtener la mejor información y que sea reconocido su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14.- Las reglas y disposiciones de trabajo las cumple...

- | | |
|-----------------|---|
| a) Siempre | 2 |
| b) Casi siempre | 6 |
| c) Regularmente | 4 |
| d) Casi nunca | 0 |
| e) Nunca | 0 |

GRÁFICA No. 4.14
Cumplimiento de las reglas y disposiciones
de trabajo por parte de los trabajadores.



Fuente: ibidem

El 50% del personal manifiesta que casi siempre cumple con las reglas y disposiciones de trabajo, otro 33.33% señala que regularmente lo hace y sólo un 16.66% indica que siempre cumple con estas normas.

Cuando un trabajador no está motivado o conforme con el trabajo, muestra su rechazo o descontento al no cumplir con las reglas y/o disposiciones de trabajo.

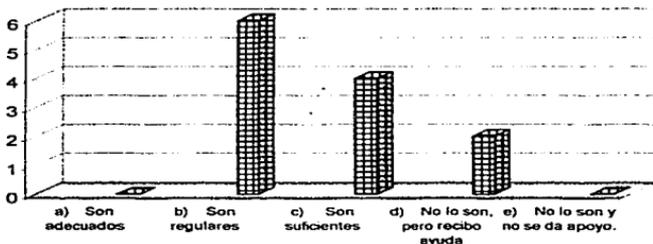
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15.- ¿Los conocimientos que posee actualmente son adecuados para desempeñar su trabajo?

- a) Son adecuados
- b) Son regulares
- c) Son suficientes
- d) No lo son, pero recibo ayuda
- e) No lo son y no se da apoyo.

0
6
4
2
0

GRÁFICA No. 4.15
Conocimientos de los empleados
para desempeñar su trabajo.



Fuente: ibidem

Del total del personal de departamento de redacción, ninguno consideró que su capacitación sea la adecuada, pero un 50% indicó que es regular, otro 33.33% manifestó que su capacitación es suficiente para realizar su labor.

Un 16.66% dijo que sus conocimientos no son suficientes para realizar su trabajo pero que recibe ayuda por parte de la empresa.

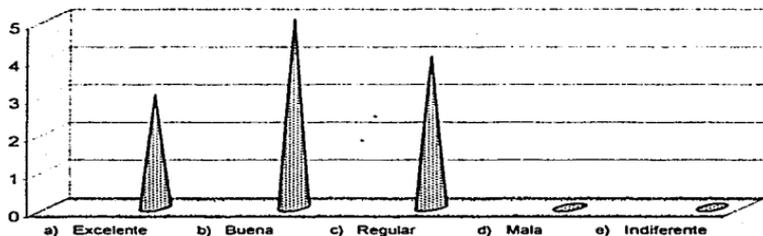
Nadie señaló que sus conocimientos no sean adecuados aunque hubo quien mencionara que los conocimientos nunca son suficientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

16.- La relación que existe con tus compañeros de trabajo la consideras como ...

- | | |
|----------------|---|
| a) Excelente | 3 |
| b) Buena | 5 |
| c) Regular | 4 |
| d) Mala | 0 |
| e) Indiferente | 0 |

GRÁFICA No. 4.16
Descripción de la relación entre
compañeros de trabajo.



Fuente: ibidem

El 41.66% de los entrevistados, manifiesta que la relación con sus compañeros es buena, un 33.33% señaló que es regular y por lo tanto que el ambiente de trabajo no es tan bueno como debería ser.

Por otra parte, el 25% señala que el ambiente de trabajo es excelente por lo que se sienten satisfechos y motivados para realizar su trabajo.

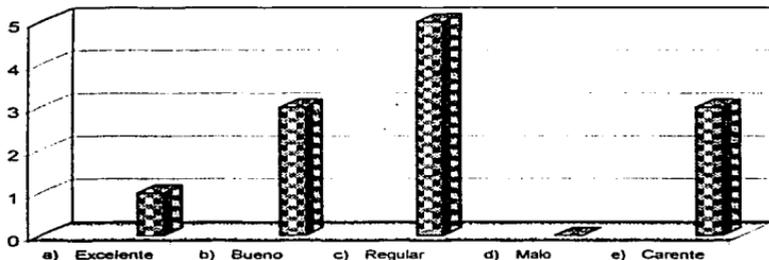
Ninguno de los trabajadores consideró que la relación con sus compañeros sea mala o indiferente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

17.- La comunicación que existe en el departamento de redacción es...

a) Excelente	1
b) Bueno	3
c) Regular	5
d) Malo	0
e) Carente	3

GRÁFICA No. 4.17
Descripción de la comunicación
que existe en el departamento.



Fuente: ibidem

Sólo para el 25% de los entrevistados, la comunicación que existe en el departamento es buena, para otro 41.66% del personal, la comunicación es sólo regular, y un 25% lo calificó como carente.

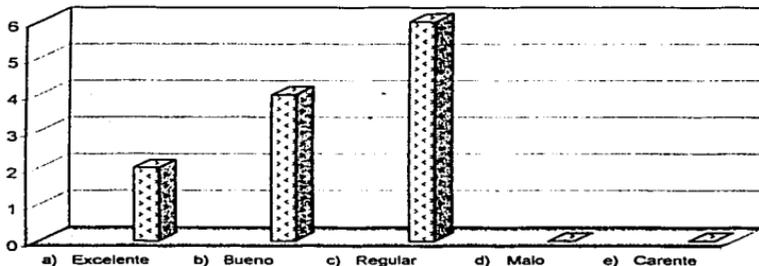
Aunque ninguno de los entrevistados dijo que la comunicación era mala, sólo un 8.33% consideró que ésta es excelente, por lo que se recomienda establecer mejores canales de comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18.- La relación que existe entre los directivos y el personal del departamento de redacción es ...

- | | |
|--------------|---|
| a) Excelente | 2 |
| b) Bueno | 4 |
| c) Regular | 6 |
| d) Malo | 0 |
| e) Carente | 0 |

GRÁFICA No. 4.18
Descripción de la relación que
existen entre los directivos y el personal.



Fuente: ibidem

El personal del departamento de redacción no tiene una buena relación con sus superiores, y esto se manifiesta en los resultados ya que sólo un 16.66% de los entrevistados, dijo que ésta era excelente.

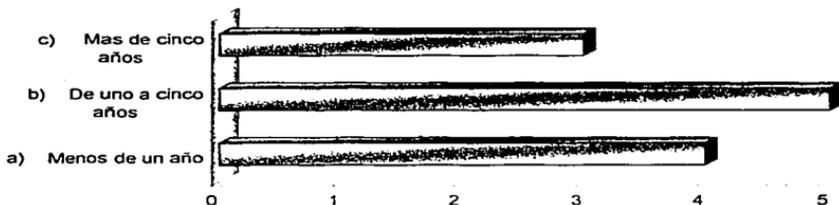
Otro 33.33% manifestó que dicha relación era buena, pero la mitad del grupo, un 50% indicó que dicha relación y comunicación con sus jefes es simplemente regular. Ninguno de los entrevistados consideró que la fuera carente o mala.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

19.- Su idea de continuar en este mismo trabajo es de...

- | | |
|------------------------|---|
| a) Menos de un año | 4 |
| b) De uno a cinco años | 5 |
| c) Mas de cinco años | 3 |

GRÁFICA No. 4.19
Deseos de los empleados de
continuar en el mismo trabajo.



Fuente: ibidem

La satisfacción en el trabajo, ocasiona que el empleado tenga la expectativa de permanecer o no determinado tiempo dentro de la organización, el 25% de los entrevistados, señaló que desean continuar por más de cinco años dentro de esta empresa, dicen que se ha convertido en su forma de vida y se encuentran satisfechos.

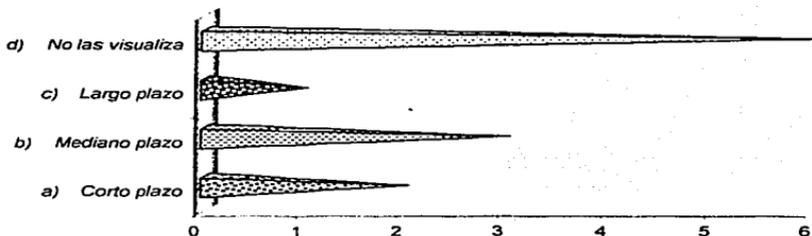
Sin embargo, el 41.66% manifiesta que desean permanecer de uno a cinco años en esta organización, no así el 33.33% restante quienes no está motivado y consideran que su estancia en la empresa será corto, -menos de un año-.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20.- Las perspectivas de desarrollo personal de obtener mejores ingresos o ascender de puesto las visualiza a...

a)	Corto plazo	2	2
b)	Mediano plazo	3	3
c)	Largo plazo	1	1
d)	No las visualiza	6	6

GRÁFICA No. 4.20
 Perspectivas de desarrollo personal, de obtener mejores ingresos o ascensión de puesto de los trabajadores.



Fuente: ibidem

El 50% del personal de departamento de redacción no visualiza el desarrollo personal en la empresa de obtener mejores ingresos o ascender de puesto, lo cual es causa de desmotivación, para otro 8.33% lo ven a largo plazo.

Una parte del grupo tiene la certeza de que sus intereses personales se pueden alcanzar en el corto plazo un 16.66%, mientras que para el 25% restante, considera que esta situación podría darse en el mediano plazo.

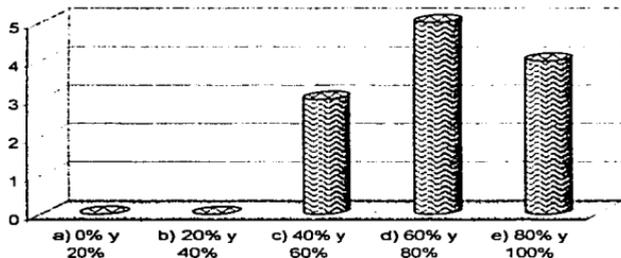
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

21.- Considera que ocupa actualmente su capacidad entre un...

- a) 0% y 20%
- b) 20% y 40%
- c) 40% y 60%
- d) 60% y 80%
- e) 80% y 100%

0
0
3
5
4

GRÁFICA No. 4.21
Porcentaje de capacidad utilizada por
el personal en el desarrollo de su trabajo.



Fuente: ibidem

Un 25% del grupo confesaron que ocupan su capacidad entre un 40 y 60 por ciento, lo cual es bajo para realizar un trabajo profesional con calidad y productividad.

El 41.66% indicó que ocupan su potencial entre un 60 y 80% en tanto que sólo un 33.33% dan el máximo esfuerzo para hacer bien su trabajo.

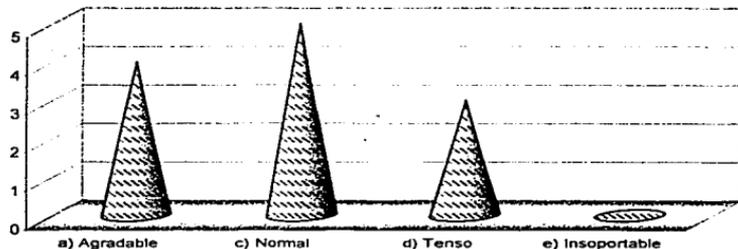
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22.- El ambiente de trabajo lo califica como...

- a) Agradable
- c) Normal
- d) Tenso
- e) Insoportable

4
5
3
0

GRÁFICA No. 4.22
Descripción de los trabajadores a
cerca del ambiente de trabajo.



Fuente: íbidem

El ambiente de trabajo fue calificado como agradable por un 33.33% de los trabajadores, también se definió como normal por el 41.66% de ellos, un 25% dijo sentir el ambiente de trabajo tenso y nadie lo considero insoportable.

Es importante tener un buen ambiente de trabajo para que el personal pueda estar motivado y realizar con agrado sus labores.

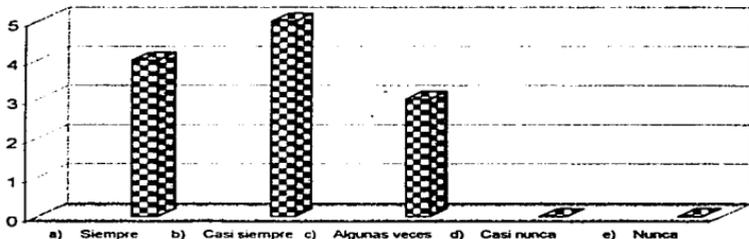
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

23.- ¿Se mantiene informado leyendo los demás diarios locales y nacionales además de estar pendiente de noticieros de radio y televisión?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

4
5
3
0
0

GRÁFICA No. 4.23
Interés del personal por mantenerse informado y pendiente del medio.



Fuente: Ibidem

Para un medio de comunicación es de vital importancia el estar bien informado, saber que es lo que sucede en el entorno para así poder informar con conocimiento de causa, se requiere estar siempre pendiente y a la expectativa de lo que sucede a nuestro alrededor.

Un 33.33% de los entrevistados manifiestan que ellos se mantienen siempre bien informados, un 41.66%, dicen que lo hacen casi siempre.

El 25% restante manifiestan que no están lo suficientemente motivados o no tiene interés para mantenerse al tanto de lo que sucede, por lo cual solo algunas veces se mantienen bien informados.

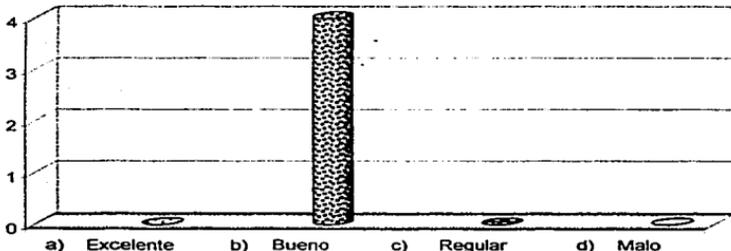
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS

1. ¿Cómo considera usted que es la actitud de trabajo del personal que tiene a su cargo ?

- | | |
|--------------|---|
| a) Excelente | 0 |
| b) Bueno | 4 |
| c) Regular | 0 |
| d) Malo | 0 |

GRÁFICA No. 4.24
Descripción de los directivos de la actitud de trabajo del personal a su cargo.



Fuente: Encuesta directa 2000

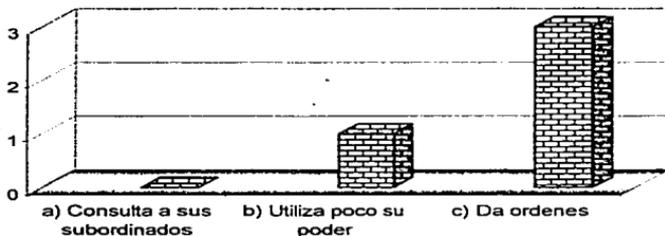
Los directivos del departamento de redacción del periódico "La Opinión de Michoacán" coincidieron en señalar que el personal a su cargo tiene una buena actitud en el trabajo. Sin embargo, ninguno de ellos lo consideró como excelente o mala.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica al momento de dirigir a su personal?

- | | |
|---|---|
| a) Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones y promueve su participación. | 0 |
| b) Utiliza poco su poder y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones. | 1 |
| c) Acostumbra dar órdenes y espera su cumplimiento | 3 |

GRÁFICA No. 4.25
Estilo de liderazgo utilizado por los directivos de la empresa.



Fuente: Ibidem

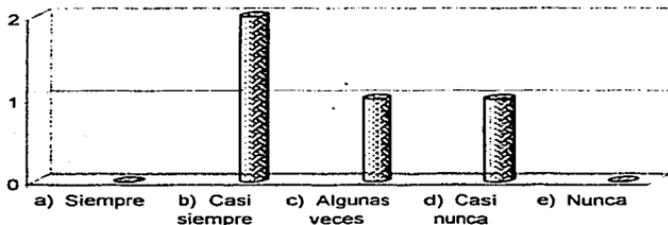
Según indicaron los entrevistados, un 75 % aplica un liderazgo autocrático pues acostumbra dar órdenes y espera su cumplimiento, mientras que el 25 % restante menciona que dá independencia a su personal es decir, aplica un liderazgo liberal, y en ninguno de ellos consideró ser democrático, es decir, consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones y promover su participación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. ¿Acostumbra delegar autoridad y responsabilidad a las personas que tiene a su cargo?

- | | |
|------------------|---|
| a) Siempre | 0 |
| b) Casi siempre | 2 |
| c) Algunas veces | 1 |
| d) Casi nunca | 1 |
| e) Nunca | 0 |

GRÁFICA No. 4.26
Delegación de los directivos de autoridad y responsabilidad al personal a su cargo.



Fuente: Ibidem

El 50 por ciento de los entrevistados manifiesta que casi siempre delega autoridad y responsabilidad a sus subordinados, en tanto que un 25 por ciento manifestó que lo hace algunas veces, y el otro 25 por ciento indicó que casi nunca lo hace.

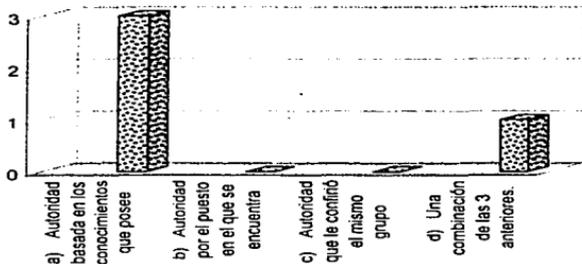
El nivel de centralización o descentralización en la empresa varía ya que a los mandos medios se les delega en mayor medida con relación a los demás empleados de ese departamento, a quienes pocas veces se les delega.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. De los siguientes tipos de autoridad, ¿Con cuál se identifica usted al momento de interactuar con su personal?

- | | |
|--|---|
| a) Autoridad basada en los conocimientos que posee | 3 |
| b) Autoridad por el puesto en el que se encuentra | 0 |
| c) Autoridad que le confirió el mismo grupo | 0 |
| d) Una combinación de las 3 anteriores. | 1 |

GRÁFICA No. 4.27
Tipo de autoridad en el momento
de interactuar con el personal



Fuente: Ibidem

El 75 % de los entrevistados indicó que la autoridad que aplica está basada en los conocimientos que posee, es decir una autoridad profesional, en tanto que el otro 25 % dicen aplicar una combinación de autoridad jerárquica, profesional y moral, es decir, aplica una autoridad integral con sus subordinados, esta última respuesta la proporcionaron las personas de más alto nivel jerárquico.

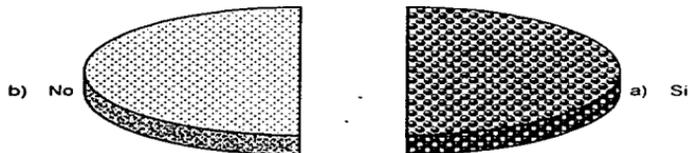
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Se considera usted un líder?

- a) Si
b) No

2
2

GRÁFICA No. 4.28
Los directivos se consideran líderes.



Fuente: Ibidem

El 50% de los directivos entrevistados señalaron que son líderes entre sus subordinados, pues ejercen cierta influencia o poder de convencimiento entre ellos, además de que se consideran buenos motivadores de su personal.

El otro 50% de ellos indicó que no se considera líder ya que aún no se logra coordinar al personal en su totalidad y que aunque no lo son están tratando de ser buenos líderes.

En este caso también, los de niveles más altos son los que consideraron ser líderes.

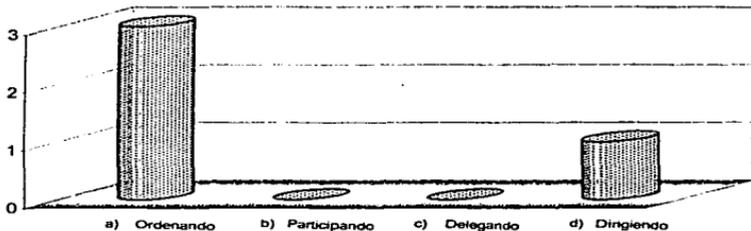
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Cuál es su estilo para dirigir a la gente que tiene a su cargo?

- a) Ordenando
- b) Participando
- c) Delegando
- d) Dirigiendo

3
0
0
1

GRÁFICA No. 4.29
Estilo de los directivos para
dirigir a los trabajadores.



Fuente: Ibidem

El 75 % de los entrevistados manifestó que su estilo de dirigir es ordenando a sus subordinados las tareas que se deben de realizar, el 25% restante dijo que prefiere dirigir a su personal.

Ninguno de ellos consideró que la participación o la delegación sean las formas de dirigir a su personal, aunque éstas son recomendables para ellos.

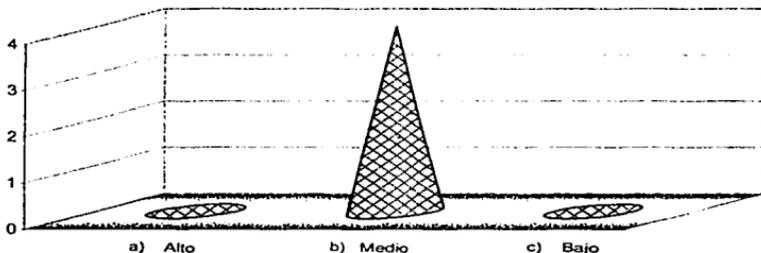
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Cómo considera que es el nivel de madurez del personal de su departamento?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

0
4
0

GRÁFICA No. 4.30
Opinión de los directivos a cerca del nivel de madurez de los trabajadores.



Fuente: Ibidem

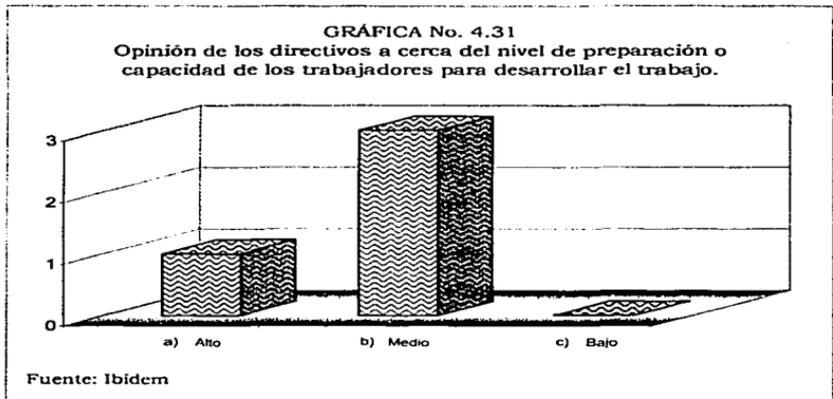
Los directivos de esta empresa, consideran que el nivel de madurez del personal que tienen a su cargo es medio, esto es importante ya que si los trabajadores demuestran capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el jefe reduce el control y les permite trabajar con mayor libertad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. ¿Cómo considera usted que es el nivel de preparación o capacidad para desarrollar su trabajo del personal que tiene a su cargo?

- a) Alto
b) Medio
c) Bajo

1
3
0



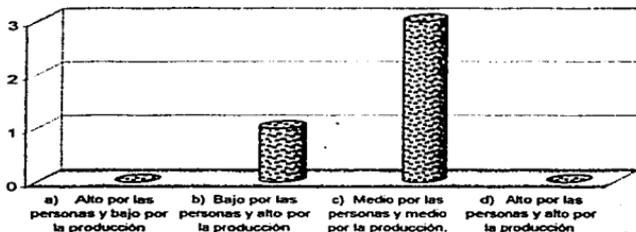
El 25% de los entrevistados menciona que el nivel de preparación de su personal es alto, confía en su gente, pero no todos tienen la misma opinión ya que el 75% restante, indica que el nivel de preparación es medio. Ninguno de ellos consideraron que la preparación de su gente sea baja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Su labor dentro de la empresa mantiene un interés ...

- | | |
|--|---|
| a) Alto por las personas y bajo por la producción | 0 |
| b) Bajo por las personas y alto por la producción | 1 |
| c) Medio por las personas y medio por la producción. | 3 |
| d) Alto por las personas y alto por la producción | 0 |

GRÁFICA No. 4.32
Estilo de liderazgo de los directivos
basado en el Grid Gerencial.



Fuente: Ibidem

Un 25 por ciento de los entrevistados indicó que mantiene un interés alto por la producción y bajo por las personas, lo cual, tomando en base la teoría del Grid Gerencial se considera como una Administración Autócrata, en la cual se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal.

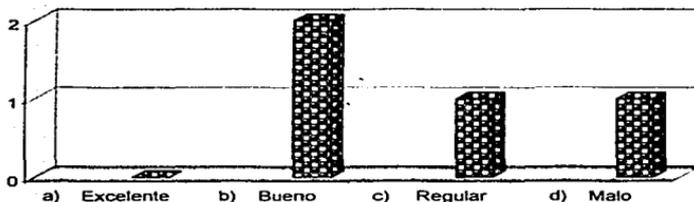
En su mayoría, un 75 por ciento, manifiesta que su interés es medio por la producción y medio por las personas, y considerando la misma teoría del Grid Gerencial nos referimos a una Administración Intermedia. pues se trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. ¿Cómo considera el salario y la remuneración que se da al personal ?

- | | |
|--------------|---|
| a) Excelente | 0 |
| b) Bueno | 2 |
| c) Regular | 1 |
| d) Malo | 1 |

GRÁFICA No. 4.33
Opinión de los directivos a cerca del salario
y la remuneración del personal.



Fuente: Ibídem

El 50 por ciento de los directivos, indicó que la remuneración que recibe el personal del departamento de redacción es bueno, un 25 por ciento consideró que el salario que se ofrece en la empresa es regular, en tanto que el 25 por ciento restante lo consideró como malo.

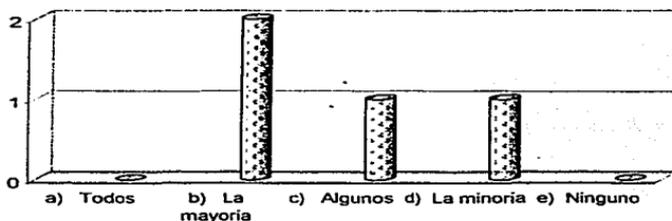
El dinero que se otorga por la remuneración de un trabajo, es un motivador y puede traer satisfacción o insatisfacción a quien lo percibe, dependiendo de sus expectativas, en el caso particular de la empresa, los niveles restante tienen buenos sueldos, pero no así el personal de niveles más bajos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. ¿Considera que está motivado el personal que tiene a su cargo?

- | | |
|---------------|---|
| a) Todos | 0 |
| b) La mayoría | 2 |
| c) Algunos | 1 |
| d) La minoría | 1 |
| e) Ninguno | 0 |

GRÁFICA No. 4.34
Opinión de los directivos a cerca del personal que está motivado.



Fuente: Ibidem

Un 50 por ciento de los directivos consideraron que la mayoría de los trabajadores se encuentran suficientemente motivados en tanto que otro 25 por ciento dijo que son solo algunos y el otro 25 por ciento consideró que es la minoría la que se encuentra suficientemente motivada para realizar su trabajo.

En este caso, las opiniones de los directivos que tiene mayor relación con los niveles inferiores difieren de las que expresan las personas que tienen un nivel jerárquico mas alto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

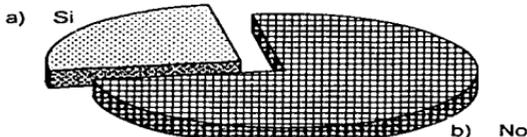
12. ¿Cree que sería conveniente otorgar mas autoridad y poder a la gente que tiene a su cargo?

- a) Si
b) No

1
3

GRÁFICA No. 4.35

Opinión de los directivos a cerca de otorgar más autoridad y poder a la gente que tienen a su cargo.



Fuente: Ibidem

Un 25 por ciento de los entrevistados indicó que si es conveniente otorgar mayor autoridad y poder a la gente que tiene a su cargo, en este caso, la opinión fue emitida por el director, pues considera que es positivo que tengan mayores atribuciones y responsabilidades.

Sin embargo, el personal que depende de él que representa el 75 por ciento, considero que no era conveniente y mencionó entre otras cosas que para que se lleve a cabo debe existir mayor capacitación y control, así como la fijación precisa de las metas que se esperan de ellos.

Por otra parte, consideraron que no es conveniente dar mayor autoridad y poder al personal que tienen a su cargo, ya que esto implica también mayor responsabilidad para ellos, además de que ha funcionado bien con la estructura jerárquica que están manejando y con la distribución de la autoridad y poder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4.- Análisis e interpretación de los resultados.

Más de la mitad del personal del departamento de redacción del periódico "La Opinión de Michoacán" (un 58.33 por ciento) dice estar lo suficientemente motivado para realizar su trabajo, el resto se considera desmotivado; en general, califican el ambiente de trabajo como normal y agradable principalmente y mencionan que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo.

En términos generales consideran que la remuneración que reciben es baja en comparación de los salarios y que los incentivos que ofrece la empresa son regulares o carentes, mencionan que en la medida que se mejoren los incentivos, mejoraría la información recabada. Consideran al salario y al desarrollo personal como importantes motivadores.

Los encuestados señalaron que se mantienen casi siempre bien informados y al pendiente de los demás noticieros, consideran que casi siempre hacen el esfuerzo por obtener la mejor información, en su mayoría, ocupan su potencial entre un 60 y 80%, algunas veces cumplen con agrado su trabajo y consideran que tienen conocimientos regulares para desempeñar su labor.

Sólo algunas veces sienten la confianza de presentar sus propuestas y proyectos a la dirección, y también sólo algunas veces manifiestan sus inconformidades e inquietudes a la dirección para que sean atendidas y algunas veces quedan conformes.

Casi siempre cumplen las reglas y disposiciones de trabajo, califican como suficiente la comunicación que se da en este departamento, y mencionan que es estrecha la relación que existe entre los directivos y el personal de este departamento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Casi un 50 % (41.66%) del personal del departamento de redacción del periódico "La Opinión de Michoacán" considera que sus objetivos personales no coinciden con los objetivos de la organización, y no visualizan las perspectivas de desarrollo personal de obtener mejores ingresos, capacitación o ascender de puesto.

Un 41.66% de ellos dice que su idea de continuar con este mismo trabajo es de uno a cinco años, en tanto que otro 33.33% señalan que permanecerá menos de un año en ese mismo empleo.

Además, consideraron que el estilo de dirección de su jefe inmediato es algunas veces autoritario pues cuando éste le da una orden de trabajo y no se lleva a cabo por cualquier motivo, el jefe le exige la información en ese mismo momento aunque otro 33.33% dijo que analiza la situación y se muestra comprensivo.

Por otra parte el segundo cuestionario el cual se aplicó sólo a las personas que tienen a su cargo personal, los directivos consideran que los trabajadores tienen una buena actitud y que mantienen un nivel medio de madurez y de preparación.

Un 50% de los directivos considera que la mayoría se encuentra motivado para realizar su trabajo aunque, mientras que un 25% dice que sólo algunos y el restante que la minoría, ellos califican el salario que ofrecen como bueno y hubo quien lo considerara como regular o malo.

En cuanto a la autoridad, el 75% indica que ésta basada en los conocimientos que posee, mientras que el resto aplica una autoridad integral no solo por los conocimientos, sino también basada en el puesto y la que le confirió el mismo grupo.

El 50% de ellos, dice que casi siempre acostumbra delegar autoridad y responsabilidad a la gente que tienen a su cargo pero consideraron que no es conveniente otorgar más autoridad y poder a sus subordinados.

Consideran que mantienen un interés medio por la producción y por las personas, es decir una administración intermedia, además mencionan que acostumbran dar órdenes y esperan su cumplimiento, pues su estilo de dirigir es ordenando.

El 50% de los directivos de esta empresa se consideran líder, la otra mitad no, sin embargo, para estar en un puesto directivo, es necesario no sólo considerarse sino ser un líder de su grupo.

Cabe señalar que mientras los empleados consideran no estar motivados, los directivos suponen que sí lo están, además la mayoría de directivos creen que el salario y la remuneración son buenos mientras que los trabajadores los califican como regulares, carentes o bajos.

En conclusión y tomando en cuenta la teoría de las necesidades de Maslow, el personal entrevistado tiene ya cubiertas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, posiblemente esté satisfecha su necesidad de afiliación, ya que está inmerso en un grupo de trabajo y se forman a su vez grupos informales de amistad, sin embargo, las necesidades de estima, reconocimiento y autorrealización no las tienen cubiertas aún, ya que consideran que no se reconoce el esfuerzo que realicen para hacer mejor su trabajo de ninguna manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El personal del departamento de Redacción del periódico "La Opinión de Michoacán" es gente con capacidad para realizar su trabajo pues principalmente les agrada la labor que realizan, sin embargo se carece de incentivos y reconocimientos a su trabajo, lo cual ha ocasionado desmotivación entre el personal.

En general, es un buen equipo con capacidad y ganas de salir adelante, los dirigentes son buenos pero hace falta que los directivos cambien su forma de dirigir al grupo, es conveniente que motiven más al grupo y que se implante un sistema de incentivos por ejemplo, se pueden otorgar bonos, y otros no sólo de carácter económico, como son el dar reconocimientos y capacitación a fin de que el personal se sienta conforme y comprometido con el trabajo.

Los incentivos pueden ser bonos de productividad, es decir, dar una compensación o bonificación adicional por cada nota que sea publicada como principal o en primera plana, con lo anterior, los reporteros sentirán que vale la pena realizar un esfuerzo por buscar la mejor información ya que además de tener el reconocimiento público, tendrán una compensación económica, es necesario establecer metas y premios por el cumplimiento el desempeño de la misma.

Por otra parte, considero que se obtendrán mejores resultados en la medida que los directivos tengan confianza en los subordinados, pues ellos consideran media su madurez y preparación por lo que en pocas ocasiones se les delega autoridad y responsabilidad, por lo que recomiendo que se involucre más al personal y se enriquezca su trabajo a fin de que vayan aprendiendo, creciendo y desarrollándose.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al liderazgo las personas que dirigen el departamento de redacción del periódico "La Opinión de Michoacán" en sus diferentes áreas, son jefes pero no líderes, actúan casi siempre de manera autocrática, y así lo siente el grupo, por lo que se recomienda utilizar un liderazgo situacional, es decir que el jefe sepa identificar las situaciones y se adapte a ellas en beneficio de todo el grupo y no solo de uno o varios, que emplee un liderazgo que dependa de la madurez, experiencia, educación, del tipo de tarea y flexible para cada tipo de situación que se viva y no del ánimo del dirigente, ya que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación.

Así, el dirigente deberá decir con quien y que momento, ordenar, vender, participar o delegar, de acuerdo a la situación y al grupo, lo anterior, a fin de que se aproveche el potencial de cada uno de los reporteros, considero que el estilo de liderazgo situacional, incrementa la motivación o satisfacción de los trabajadores.

La hipótesis planteada al principio de la investigación de que "la dirección y el liderazgo influyen directamente en el proceso motivacional de los trabajadores de una empresa", SE ACEPTA, ya que en este caso, las personas encargadas de dirigir al personal no son considerados por el grupo y en ocasiones ni por ellos como líderes, según lo reveló en la investigación, lo cual se ve reflejado en la desmotivación que se mantiene actualmente en una parte de este grupo de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala O'Henry Karla Graciela , **Conocimientos de la Psicología Social como parte integral del proceso de dirección** , Seminario de Investigación, México, 1994.
- Barrientos Torres Ayala, **Importancia de la motivación en la Administración de Recursos Humanos**, Seminario de Investigación, México, 1995.
- Burt K. Scalan, **Principios de Dirección y Conducta Organizacional** , Editorial Limusa, México 1986.
- Chiavenato Idalberto, **Introducción a la teoría general de la Administración 2ª** edición, Editorial Mc Graw Hill , México, 1998.
- Díaz Mérito Ángel, **El dirigente**, Editorial Dimc, México 1995.
- Koontz Harold, **Elementos de la Administración** Editorial Mac Graw Hill, México 1989.
- Rodríguez Estrada Mauro, **Psicología de la Organización** , Editorial Trillas, México, 1985.
- Stoner, James, **Administración 3ª Edición**, Editorial Prentice - may, México, 1989.
- Terry y Franklin, **Principios de Administración**, Editorial Cecs, México 1995.
- <http://info.upc.edu.pe/bernales/curso/motiva/sldo38.htm>
- <http://pofuturo.com.i2c2/CUL.liderazgo.htm>
- <http://spin.com.mx/jurado/empower.html>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- <http://yupana.autonoma.edu.co/di/administracion/tema19.html>
- <http://www.abacolombia.org.co/art/9.htm>
- <http://www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/Tema3.htm>
- <http://www.geocities.com/sencillocke/liderazgo/liderazgo.htm>
- <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/empowerment.htm>
- <http://www.um.es/pdf/memoria2000.htm>
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4.htm>
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/el1.htm>
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/estudios.htm>
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/elgrid.htm>
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelode.htm>
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/t5.htm>

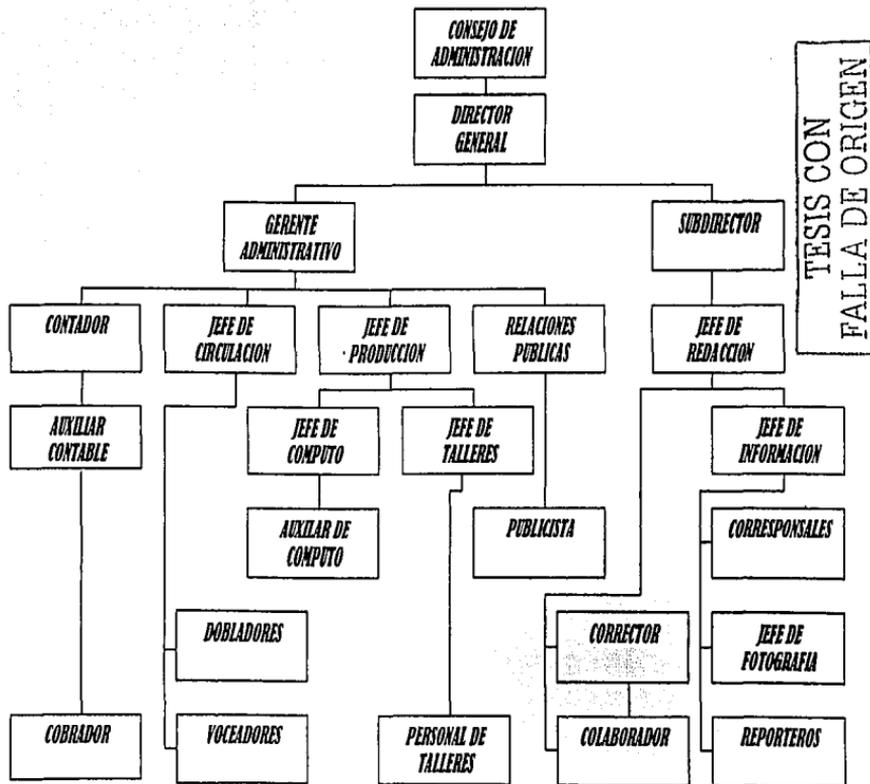
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organigrama del periódico "La Opinión de Michoacán"

FUENTE: periódico La Opinión de Michoacán

119

ANEXO No. 1



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO No.2

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Contesta por favor las siguientes preguntas marcando con una "X" la respuesta con la que más te identifiques en la situación actual.

1. ¿Siente confianza de presentar propuestas y proyectos a la dirección?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) casi nunca
 - e) nunca

2. ¿ Considera usted como autoritario el estilo de dirección de su jefe inmediato superior?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) casi nunca
 - e) nunca

3. Cuando su jefe inmediato superior le da una orden de trabajo y esta por cualquier motivo no se lleva a cabo, él...
 - a) Le exige la información en ese mismo momento
 - b) Analiza la situación y se muestra comprensivo
 - c) No lo toma en cuenta
 - d) Depende de la situación

4. ¿Manifiesta sus inconformidades e inquietudes a sus superiores para que sean atendidos?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) casi nunca
 - e) nunca

5. Después ¿Queda conforme?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) casi nunca
 - e) nunca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Se siente usted lo suficientemente motivado para realizar su trabajo?

- a) Si
b) No

¿Por qué?

7. ¿Cómo considera los incentivos que ofrece la empresa?

- a) Buenos
b) Regulares
c) Malos
d) Nulos

8. ¿Cree que al mejorar los sistemas de incentivos mejoraría en consecuencia la información recabada?

- a) Si
b) No

¿Por qué?

9. La remuneración que recibe actualmente es:

- a) Suficiente para mis necesidades
b) Adecuada para la labor que realizo
c) Bajo en comparación con los salarios
d) La que se tiene en el mercado

10. ¿Que motivador considera más importante?

Señale en orden de importancia.

- a) Desarrollo personal _____
b) Salario _____
c) Capacitación _____
d) Reconocimiento _____
e) Otro _____

11. ¿Cumple con agrado sus órdenes de trabajo?

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) algunas veces
d) casi nunca
e) nunca

12. ¿Sus objetivos personales coinciden con los objetivos de la organización?

- a) Si
b) No
c) Algunos
d) No sé

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. ¿Hace el esfuerzo por obtener la mejor información?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) casi nunca
 - e) nunca
14. Las reglas y disposiciones de trabajo las cumple...
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) algunas veces
 - d) casi nunca
 - e) nunca
15. ¿Los conocimientos que posee actualmente son adecuados para desempeñar su trabajo?
- a) Son adecuados
 - b) Son regulares
 - c) Son suficientes
 - d) No lo son, pero recibo ayuda
 - e) No lo son y no se da apoyo.
16. La relación que existe con tus compañeros de trabajo la consideras como...
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Indiferente
17. La comunicación que existe en el departamento de redacción es...
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Carente
18. La relación que existen entre los directivos y el personal del departamento de redacción es ...
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Carente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

19. Su idea de continuar en este mismo trabajo es de...
- a) Menos de un año
 - b) De uno a cinco años
 - c) Mas de cinco años
20. Las perspectivas de desarrollo personal de obtener mejores ingresos o ascender de puesto las visualiza a...
- a) Corto plazo
 - b) Mediano plazo
 - c) Largo plazo
 - d) No las visualiza
21. Considera que ocupa actualmente su potencial entre un...
- a) 0% y 20%
 - b) 20% y 40%
 - c) 40% y 60%
 - d) 60% y 80%
 - e) 80% y 100%
22. El ambiente de trabajo lo califica como...
- a) Agradable
 - b) Normal
 - c) Tenso
 - d) Insoportable
23. ¿Se mantiene informado leyendo los demás diarios locales y naciones además de estar pendiente de noticieros de radio y televisión?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

¡ Gracias por su colaboración !

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO No.3

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

1. ¿Cómo considera usted que es la actitud de trabajo del personal que tiene a su cargo?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

2. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica al momento de dirigir a su personal?
 - a. Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones y promueve su participación.
 - b. Utiliza poco su poder y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones
 - c. Acostumbra dar órdenes y espera su cumplimiento

3. ¿Acostumbra delegar autoridad y responsabilidad a las personas que tiene a su cargo?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. algunas veces
 - d. casi nunca
 - e. nunca

4. De los siguientes tipos de autoridad, con cuál se identifica usted al momento de interactuar con su personal?
 - a. Autoridad basada en los conocimientos que posee
 - b. Autoridad por el puesto en el que se encuentra
 - c. Autoridad que le confirió el mismo grupo
 - d. Una combinación de las 3 anteriores.

5. ¿Se considera usted un líder?
 - a. Si
 - b. No

Porque: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Cual es su estilo para dirigir a la gente que tiene a su cargo?
- a. Ordenando
 - b. Participando
 - c. Delegando
 - d. Dirigiendo
7. ¿Cómo considera que es el nivel de madurez del personal de su departamento?
- a. Alto
 - b. Medio
 - c. Bajo
8. ¿Cómo considera usted que es el nivel de preparación o capacidad para desarrollar su trabajo del personal que trabaja a su cargo?
- a. Alto
 - b. Medio
 - c. Bajo
9. Su labor dentro de la empresa mantiene un interés...
- a. Alto por las personas y bajo por la producción
 - b. Alto por la producción y bajo por las personas
 - c. Medio por la producción y medio por las personas.
10. ¿Cómo considera el salario y la remuneración que se da al personal?
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
11. ¿ Considera que esta motivado el personal que tiene a su cargo?
- a. Todos
 - b. La mayoría
 - c. Algunos
 - d. La minoría
 - e. Ninguno
12. ¿Cree que sería conveniente otorgar mas autoridad y poder a la gente que tiene a su cargo?
- a. Sí
 - b. No

Porque _____

¡ Gracias por su colaboración !