



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL ÉXITO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA  
DEDICADA A TODO TIPO DE IMPRESIONES”

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

VERÓNICA GONZÁLEZ MATA

ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO. DE MÉXICO

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 haberme brindado la fortaleza y capacidad que me dieron la oportunidad para realizar una de las metas más importantes de mi vida.

A mis padres Alma Delia y Francisco:

Por ser el ejemplo más importante que tengo de unos seres humanos, dignos honestos y sobre todo responsables. Gracias por el empuje, por su cariño, por enseñarme a tener perseverancia y alcanzar una carrera profesional. Les agradezco estar conmigo y apoyarme en todo momento.

Marcos:

Por todo el apoyo y paciencia brindados en el desarrollo de esta última etapa de mi desarrollo profesional, gran parte de este logro le corresponde también a él.

A mi hermana Miriam:

Por todas sus palabras y apoyo brindados para seguir adelante.

A mi abuelita:

Gracias por su cariño y apoyo que siempre me brindó y por preocuparse por mi.

A mi amiga Olivia:

Por los momentos que hemos compartido, anécdotas, experiencias y sobre todo por sus palabras y consejos para poder llegar a este momento.

A mi Asesor:

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez, por su paciencia, consejos, apoyo, dirección y por ser una excelente persona.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Nuestra máxima casa de estudios, por permitirme ser parte de ella.

A la FES Cuautitlán:

Por los estudios realizados en ella.

A mis profesores de toda la carrera:

Por su enseñanza recibida.

## INDICE:

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	3
1.1 ¿Qué es la Administración?.....	3
1.1.1 ¿Para que sirve la Administración?.....	6
1.1.2 El proceso administrativo.....	6
1.1.3 Las funciones del administrador.....	12
1.1.4 Las áreas funcionales de la empresa.....	14
1.1.5 Las funciones del departamento de Recursos Humanos .....	16
1.1.6 Las funciones del administrador en la etapa de Dirección del Proceso Administrativo .....	18
1.2 La empresa.....	22
1.2.1 El concepto de la empresa .....	22
1.2.2 Los elementos que integran a la empresa .....	23
1.2.3 Los tipos de empresa.....	25
1.2.4 La importancia de las empresas.....	29
1.3 La integración de los recursos de la empresa.....	31
1.3.1 El concepto de integración.....	31
1.3.2 La integración de los recursos humanos.....	31
1.3.3 La integración de los recursos materiales.....	34
1.3.4 La integración de los recursos técnicos.....	35
1.3.5 La integración de los recursos financieros .....	36
CAPÍTULO 2 LOS FACTORES DE LA DIRECCIÓN.....	37
2.1 El liderazgo en las empresas.....	37
2.1.1 El concepto de liderazgo.....	38
2.1.2 Las funciones administrativas del liderazgo.....	41
2.1.3 Las principales teorías del liderazgo.....	47
2.2 La personalidad de un líder.....	50
2.3 El comportamiento de los líderes.....	52
2.3.1 El líder ético.....	54
2.3.2 El manejo de los conflictos en las empresas.....	56
2.3.3 El liderazgo en un equipo de trabajo.....	58
2.4 La comunicación en las empresas.....	64
2.4.1 ¿Qué es la comunicación?.....	64
2.4.2 Las funciones de la comunicación.....	65
2.4.3 El proceso de la comunicación.....	66
2.4.4 La dirección de la comunicación.....	67
2.4.5 Como mejorar la comunicación en las empresas.....	69

CAPÍTULO 3 LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	72
3.1 Los antecedentes de la motivación.....	72
3.1.1 El concepto de la motivación.....	73
3.1.2 Los tipos de motivación laboral.....	75
3.1.3 Los tipos de necesidades.....	77
3.2 Las principales teorías de la motivación.....	77
3.2.1 La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow.....	77
3.2.2 La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	82
3.2.3 El modelo situacional de motivación de Victor H, Vroom.....	85
3.2.4 La teoría de la expectativa de E.E. Lawler.....	88
3.2.5 La teoría X-Y de McGregor Douglas.....	90
3.2.6 La teoría de las motivaciones sociales de David C. McClelland.....	91
3.3 Los factores de la motivación.....	92
3.4 Elementos que influyen en la motivación laboral.....	96
CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO.....	100
4.1 Antecedentes.....	100
4.2 Situación actual.....	100
4.3 Planteamiento del problema.....	101
4.4 Investigación.....	102
4.5 Comprobación de la hipótesis.....	108
4.6 Descripción del método de Círculos de Control de Calidad.....	110
CONCLUSIONES.....	117
ANEXO I.....	119
BIBLIOGRAFÍA .....	120

## INTRODUCCIÓN:

Frecuentemente dentro de las empresas los encargados de dirigir a los empleados se preguntan ¿Por qué el empleado se comporta como lo hace? Para que puedan responder a su pregunta deben de entender que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

Es por ello que para que puedan dirigir correctamente a los trabajadores de la empresa deben de saber tratar adecuadamente los diferentes tipos de personalidades que tienen, ya que todos tienen sus razones para actuar de determinada manera, para ello tienen que combinar adecuadamente los factores que conllevan a lograr los objetivos de la empresa, y una manera de lograrlo es por medio de la motivación, para poder lograr está, es importante tomar en cuenta los diferentes aspectos que influyen en la satisfacción del personal para poder mejorar así el ambiente laboral de la empresa.

En cuanto al contenido de este trabajo se habla en el capítulo 1 a cerca de los antecedentes de la Administración, se mencionan algunos aspectos importantes tanto de la Administración como de las empresas como: ¿Qué es la administración?, el proceso administrativo, las áreas funcionales de la empresa, el concepto de la empresa, elementos que integran a la empresa, tipos de empresa, la importancia de las empresas y la integración de los recursos de la empresa.

En el capítulo 2 se habla a cerca de los factores de la Dirección: en este capítulo se mencionan entre otras cosas las siguientes: en cuanto al Liderazgo, su concepto, las principales teorías del liderazgo, la personalidad de un líder, el comportamiento de los líderes y con lo que respecta a la comunicación en las empresas se habla a cerca de ¿Qué es la comunicación?, las funciones de la comunicación, el proceso de la comunicación, la dirección de la comunicación y como mejorar la comunicación en las empresas.

En el capítulo 3 se mencionan los aspectos más importantes a cerca de la motivación en las empresas, como son: los antecedentes de la motivación, su concepto, tipos de motivación, tipos de necesidades, las principales teorías de

la motivación, los factores de la motivación y los elementos que influyen en la motivación laboral.

En el capítulo 4 se menciona un caso práctico a cerca de los problemas que se tienen en el desempeño de los trabajadores de una pequeña empresa dedicada a todo tipo de impresiones, para ello propongo la utilización del método de Círculos de Control de Calidad, ya que por medio de este se pueden corregir algunos de los problemas que se presentan en los trabajadores de la empresa y poder obtener con esto resultados positivos en el desempeño de los trabajadores.

## CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se tratarán algunos de los puntos más relevantes a cerca de la Administración.

### 1.1 ¿Qué es la administración?

Las organizaciones de éxito en la actualidad y en el futuro, deben ser capaces de aplicar inteligentemente aspectos tales como la administración que les permitan alcanzar o conservar su liderazgo en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Aunque se vive en una época marcada por la velocidad con que se suceden los cambios, también es necesario para tener éxito detenerse y adaptarse a las situaciones de exigencia del medio y estudiar el impacto que las nuevas tecnologías tienen en el mundo empresarial, es necesario reflexionar que no todo es cambio, junto a él queda el concepto de lo probado y que aún da resultado; como es el caso del proceso administrativo.

Por otro lado el que sobrevivan las organizaciones es cada vez más complicado ya que existen muchos factores del medio y de la propia empresa que pueden afectar su estabilidad como son: la competencia, los cambios en la tecnología, las modificaciones legales o en los procesos de información que debido a su rapidez atentan contra los sistemas establecidos obligándolos a mantenerse siempre al día aunque esto representa un costo muy elevado.

La garantía de que permanezcan las empresas u organizaciones dentro del mercado, se da cuando estas son capaces de adaptarse en forma eficiente y rápida a los cambios que surgen en él, por lo que deben responder

adecuadamente a los requerimientos de su entorno utilizando una visión y filosofía clara y perfectamente definida.

La administración es uno de los aspectos que permiten que las organizaciones empleen y coordinen de manera productiva sus recursos y los dirijan hacia el logro de los objetivos planeados, valiéndose de una herramienta poderosísima que es el Proceso Administrativo. Conocer el Proceso Administrativo significa comprender que existen conocimientos y principios administrativos que a pesar de que no son nuevos han demostrado su aplicación y eficacia; su acción es y seguirá siendo vigente ya que su operación no sólo resulta conveniente sino que es vital en el ámbito de la vida de una organización.

Las personas encargadas de dirigir las empresas no solo deben preocuparse por solucionar los problemas que se les presentan sino que también deberán utilizar la Administración de forma adecuada aplicando correctamente el proceso administrativo ya que este representa una herramienta muy importante para que las empresas logren sus metas.

A continuación se mencionan algunas definiciones de la Administración:

- **HENRI FAYOL:** “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- **GEORGE R. TERRY:** “La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos”.
- **HAROLD KOONTZ, CYRILL O’DONELL:** Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

- **ROBERT TANNENBAUM:** “Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados con el logro del fin de la empresa”.
  
- **AGUSTÍN REYES PONCE:** Definición etimológica de la palabra Administración: “La palabra Administración se forma del prefijo “ad” hacia, y de “minister” vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como termino de comparación. Si “Mgister” (magistrado) indica una función, (misniter) expresa precisamente lo contrario, subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta una servicio a otro”.
  
- **JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:** Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”<sup>(1)</sup>

Por lo tanto se puede decir que la Administración es una ciencia que se va a encargar de coordinar, controlar y dirigir correctamente los recursos: humanos, tecnológicos y financieros con los que cuenta la empresa para que esta pueda alcanzar sus metas.

Por otro lado las empresas deben de hacer un buen uso de la Administración para que realmente se puedan obtener buenos resultados en la realización de las actividades que se llevan a cavo dentro de la empresa.

1) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E. Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. “El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración”. UNAM. México. 2006. p.p. 144 -145.

### 1.1.1 ¿Para que sirve la administración?

La Administración nace en su forma sistemática, esto es con: principios, métodos y procedimientos, con dos autores: Fayol y TAYLOR, quienes inician la formación del cuerpo teórico de la Administración, con la aplicación del método científico a la resolución de la problemática de las empresas industriales.

La naturaleza de la Administración consiste en conseguir el uso racional de los recursos de una empresa, para alcanzar objetivos previamente establecidos.

El principal objetivo de la Administración es aumentar la productividad dentro de las empresas ya que el aumento de la productividad es una necesidad de carácter mundial dado que cada vez aumenta más la población y los recursos del mundo son cada vez más escasos.

El conocimiento generado por la necesidad de lograr un buen uso de los recursos de las empresas se fue poco a poco convirtiendo en una excelente disciplina para resolver problemas de otros organismos sociales, los cuales no necesariamente buscan el lucro, sino satisfacer necesidades de carácter humano.

### 1.1.2 El proceso administrativo:

“Por el proceso se entiende una serie de acciones u operaciones que siguiendo un esquema rector hacen pasar a un elemento de una fase a otra para obtener un fin, lo que viene a ser un sinónimo de método.

Y por administración debemos entender la ciencia social que en coordinación con las demás ciencias sociales utilizando las ciencias llamadas exactas, integra y sirve a una estructura social; resultando básica para optimizar el uso de recursos y alcanzar metas predeterminadas por medio del Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es un principio administrativo que permite conseguir, mediante la aplicación ordenada de la ciencia administrativa, los propósitos planteados por un grupo para el beneficio social.

El Proceso Administrativo, facilita la determinación, operación y logro de objetivos, sobre todo por que permite establecer un orden, una forma de actuar con coherencia, cuidando de separar el accionar administrativo en partes homogéneas, haciendo sencilla y práctica la Administración.

También es un elemento orientador del trabajo del administrador, ya que, conociéndolo, comprendiéndolo y aplicándolo, se puede asegurar en mayor porcentaje el éxito en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Finalmente se considera que el Proceso Administrativo no administra por si solo, sino que es la herramienta precisa para lograr una eficaz administración.

Etapas del proceso administrativo:

- **PLANEACIÓN:**

La planeación, es la primera etapa de todo Proceso Administrativo, ya que es la que guía a todas las demás y si no se aplica correctamente, se condena al fracaso la organización.

Se dice que planear es proyectar para una empresa u organismo social un futuro deseado y las acciones efectivas para lograrlo.

En la actualidad, así como en el futuro próximo, la Planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de las condiciones del medio en el que ella se desenvuelve.

Por su naturaleza, la Planeación es una parte del proceso de toma de decisiones es en sí, un sistema de toma de decisiones anticipadas.

La Planeación se interesa por evitar las acciones incorrectas, así como reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

La Planeación permite “ver” con anticipación los acontecimientos y elegir opciones, decidir entre ellas, determinar objetivos y metas posibles, de manera que se pueden integrar de mejor manera los recursos disponibles posibilitando el alcanzar los resultados deseados.

En cuanto a la importancia de la planeación: esta función administrativa es la que marca la pauta a las demás funciones del proceso administrativo, ya que busca conocer e indicar cuales son las alternativas de acción para la organización, que existen en su medio, surgiendo de ahí los objetivos.

La planeación al ayudarnos a definir objetivos, prácticamente nos indica las acciones y recursos que se requieren para lograrlos.

#### ○ **ORGANIZACIÓN:**

La etapa de Organización está dirigida a lograr el objetivo que fue fijado en la etapa de planeación, mediante el ordenamiento de los recursos de la empresa.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

La organización es aquel conjunto de actividades y ordenamientos que busca diseñar y conformar la estructura y recursos de una empresa para posibilitar que alcance su objetivo. Se utiliza ésta, por que es necesario determinar con exactitud el cómo alcanzar el objetivo y con quién hacerlo.

La función de la Organización comprenderá:

- Una estructura organizacional
- Disposición de recursos

La actividad de Organizar es aquella que señala cómo estará constituida la organización, esto es, que estructura tiene. Para realizar esta estructura es necesario hablar de la división del trabajo, y del principio de orden.

La división del trabajo alcanzó éxito por que permite obtener más productividad. No obstante debemos reconocer que la especialización así lograda tendrá el inconveniente de que causa tedio, monotonía, fatiga, que desmotiva el empleado, y creará problemas con el desempeño del personal.

La división del trabajo presenta mayores ventajas, desde la Revolución industrial, se ha ido desarrollando, ya que las organizaciones han crecido en magnitud y complejidad de forma que solo dividiéndolas podrán sus administradores actuar con eficiencia.

Otro principio que se utiliza dentro de las Organizaciones es el principio de orden mediante el cual debe de tenerse un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.

Ambos principios administrativos se conjugan para lograr una estructura racional que permita contribuir a lograr el objetivo planeado.

#### ○ **DIRECCIÓN:**

Una vez que la empresa cuenta con la estructura y el personal adecuado, se inicia otra tarea fundamental del administrador, que consiste en motivar al personal, hacer que éste realice su mejor esfuerzo, para lograr una mayor productividad de la empresa u organización.

La Dirección es la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

La etapa de la Dirección es importante por que:

- A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo.
- Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.
- A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funciones.

○ **CONTROL:**

Esta etapa del Proceso Administrativo es el que cierra el ciclo, su propósito es el de comprobar que se haya cumplido con lo planeado.

El Control es la función administrativa que consiste en asegurar, la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijado.

Para llevar a cabo el control es necesario que previamente se hayan fijado los estándares en la función de Planeación (volumen o intensidad, tiempo, costo y calidad).

Características del sistema de control:

- Adaptabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Continuidad
- Objetividad

- Adecuación
- Oportunidad

El proceso de Control es:

- Se mide o cuantifica lo alcanzado o lo logrado.
- Esto se compara con los estándares.

Si hay discrepancias notables se deben localizar las causas, si éstas se deben a errores imputables al proceso, se debe corregir éste. Si no son imputables a nuestro proceso, se buscará tomarlas en cuenta para próximas planeaciones.

Existen 4 criterios básicos para evaluar en el control que son:

- Cantidad: Número de artículos producidos, servicios prestados, etc.
- Calidad: Número de características cumplidas por los artículos o servicios producidos.
- Costo: Transformación a dinero de: productos, faltas, uso de locales, control presupuestal.
- Tiempo: Cuantificación de lo que tarda en completarse una operación, un proyecto, etc., ya que si se realiza en el lapso estipulado será un éxito, si lo sobrepasa, será un fracaso, por ejemplo la introducción de un nuevo producto.

Cualidades del Control:

Un sistema de control deberá tener las siguientes cualidades:

- Oportuno: Hacerlo a tiempo para evitar errores costosos
- Flexible: Que se pueda adaptar a cambios
- Económico: Que cueste menos de lo que está controlado.
- Comprensible: Que su objetivo sea comprendido por el personal
- Colocación estratégica: Que se ubique donde sea significativo su uso.

Clasificación de las principales áreas de control:

- De ventas: volumen de ventas por territorio, por producto, etc.
- De producción: volumen de inventarios, gráficas de calidad, etc.
- Financieros o contables: auditoría, estados financieros, costos, etc.
- De calida de la administración: auditoría administrativa, diagramas de operación, etc.
- Generales: revisión de información oportuna sobre la marcha de la empresa.

Niveles de control:

Controlar implica organizar a todos los componentes dentro de un grupo social para poder asegurar el buen funcionamiento del sistema.

Aunque el Proceso Administrativo parece terminar en la etapa de control, en realidad los resultados aquí obtenidos servirán de insumos para iniciar de nuevo el Proceso de Planeación.”<sup>(2)</sup>

Por lo tanto se puede decir que el proceso administrativo es una herramienta que facilita la determinación, operación y el logro de los objetivos dentro de las empresas, es por ello que el administrador debe saber utilizar correctamente esta herramienta para que los resultados sean exitosos.

### 1.1.3 Las funciones del administrador:

Entre las funciones del administrador según el LAE Jesús Alberto Viveros Pérez y otros en su libro: “El proceso administrativo como herramienta de la Administración”, son las siguientes:

2) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E. Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. “El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración”. UNAM. México. 2006. p.p. 200 – 233.

- a) **“UN ADMINISTRADOR FIJA OBJETIVOS:** Determina cuales son los objetivos que se van a alcanzar y los divide en metas para su realización. Determina cuáles deben ser las metas de cada área de objetivos. Decide que se hará para alcanzarlos. Confiere efectividad a los objetivos comunicándolos a las personas cuyo desempeño se necesita para realizarlos.
- b) **UN ADMINISTRADOR ORGANIZA:** Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrables y a éstas en cargos administrables. Agrupa estas unidades y esos cargos en una estructura de organización.
- c) **UN ADMINISTRADOR DIRIGE:** Forma un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas. Obtiene ese resultado de las distintas tareas prácticas que controla. Lo consigue con sus propias relaciones con las personas con quienes colabora. Realiza dichos objetivos gracias a la comunicación constante con sus subordinados y su superior, así como con sus colegas.
- d) **UN ADMINISTRADOR ESTABLECE CONTROLES:** Establece patrones de medida. Procura que cada subordinado disponga de criterios de medida concentrados en el desempeño de toda la institución, y que al mismo tiempo concentran la atención en el trabajo del subordinado y le ayudan a realizarlo. Analiza, aprecia e interpreta el desempeño. Comunica el sentido de los controles y sus hallazgos a los subordinados, los superiores y sus colegas.

- e) **UN ADMINISTRADOR DESARROLLA A LA GENTE, INCLUSO A ÉL MISMO:** Una actividad fundamental del administrador es que debe procurar el progreso de su equipo de trabajo tanto en el aspecto material como social, todos para uno y uno para todos.”<sup>(3)</sup>

Como se puede ver, el administrador realiza funciones muy importantes dentro de la empresas y de él dependerá el éxito o fracaso en el cumplimiento de las metas, es por ello que el administrador debe de contar con los conocimientos necesarios para poder planear, organizar, dirigir y controlar eficientemente todos los recursos con los que cuenta la empresa ya que de esto depende el éxito o fracaso de la empresa.

#### 1.1.4 Las áreas funcionales de la empresa:

Según el LAE Jesús Alberto Viveros Pérez y otros en su libro: “El proceso administrativo como herramienta de la Administración”, esencialmente las empresas se encuentran estructuradas por cuatro áreas funcionales clásicas como:

- I. **“MERCADOTECNIA:** la función de está área, consiste en crear e implementar las estrategias comerciales que ayudarán a la organización a incrementar su participación en el mercado. Su división es la siguientes:
  - Estudio de mercado. Segmentación e Investigación.
  - Planificación y desarrollo de las líneas del producto.
  - Ventas.
  - Publicidad.
  - Relaciones públicas
  - Comercialización.
  - Precio.

3) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E. Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. “El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración”. UNAM. México. 2006. p.p. 200 – 233.

- Canales de distribución
- Imagen del producto y marca

II. **PRODUCCIÓN:** es el área responsable de transformar la materia prima en productos para que éstos puedan comercializarse. Se divide en:

- Planeación y control.
- Diseño del producto.
- Ingeniería industrial.
- Sistemas
- Inventarios.
- Compras.

III. **FINANZAS:** ésta área tiene como función la obtención de fondos y su control para beneficio de la organización o empresa en cuanto a los recursos financieros. Su división es la siguiente:

- Contraloría.
- Contabilidad general.
- Presupuesto.
- Auditoría.
- Impuestos.

IV. **RECURSOS HUMANOS:** el papel de esta área consiste en: reclutar, seleccionar, conservar y desarrollar (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) al personal, en beneficio de la organización. Esta a su vez se divide en:

- Empleo:
  - a) Reclutamiento.
  - b) Selección.

- c) Contratación.
- d) Capacitación y desarrollo.
- o Puesto:
  - a) Análisis y valuación de puesto.
- o Seguridad e higiene industrial.
- o Calificación de méritos
- o Políticas de personal
- o Sueldos y salarios” (4)

#### 1.1.5 Las funciones del departamento de recursos humanos:

“Según los autores William B. Werther y Keith Davis son las siguientes:

Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de empleados. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación:

- o **PLANEACIÓN:**

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina **planeación de recursos humanos**. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se

4) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E. Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. “El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración”. UNAM. México. 2006. p.p. 157 – 158.

estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona interna o externamente al candidato que cubre el perfil del puesto ya definido previamente.

- **DESARROLLO:**

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

- **EVALUACIÓN:**

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección, la capacitación y el desarrollo. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.

- **COMPENSACIÓN:**

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales (como la inscripción en el Seguro Social) y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justas, la empresa

puede también emplear técnicas de comunicación para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

○ **CONTROL:**

Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficiencia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización (administración por objetivos).”<sup>(5)</sup>

1.1.6 Las funciones del administrador en la etapa de dirección del proceso administrativo:

“La dirección debe llevar a cabo un proceso que se constituye con cuatro elementos que son:

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Supervisión

5) Werther William B. – Keith Davis “Administración de personal y Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México. 2000. p.p. 12-13.

## **1. MOTIVACIÓN:**

Se considera que la motivación es un aspecto interno al individuo, que es un ánimo que cada persona posee para dirigir sus energías hacia el logro de ciertos objetivos.

Un administrador debe conocer este mecanismo con el fin de lograr que las personas que trabajan para una organización orienten sus esfuerzos en la misma dirección de los objetivos de la misma; si lo logra habrá satisfacción en los empleados y la organización alcanzará sus objetivos.

Las personas sienten una necesidad, luego orientará todo su esfuerzo para alcanzar un satisfactor que sacie esa necesidad.

Por tanto si un administrador conoce las necesidades de sus subordinados, también conocerá sus satisfactores.

Por lo que necesitará, si quiere manejar este aspecto, conocer primero cuales son las necesidades que el ser humano experimenta, ya que a menos que una organización esté ayudando a un individuo a satisfacer sus necesidades particulares, quizá él no esté aportando a ella todos los esfuerzos y eventualmente puede abandonarla.

Las necesidades son independientes, ya que ambas pertenecen al ser humano, además son variadas en intensidad, según sea la satisfacción y el momento.

Es necesario que los empleados perciban que la organización ayuda al logro de sus objetivos personales, para que ellos ayuden a la misma, es mas, deben sentir que perciben más de lo que ellos dan, solo así su permanencia en la misma será estable.

El administrador debe buscar que los objetivos personales y de la organización vayan en direcciones semejantes.

## **2. LIDERAZGO:**

Es el elemento mediante el cual logramos aplicar la autoridad. Se define como el arte de influir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo

refleja: ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja: experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es guiar, conducir y dirigir. En cuanto a la función del liderazgo esta será en general la de persuadir a todos los subordinados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

#### TIPOS DE LÍDERES:

- **AUTOCRÁTICO:** Aquel que impone su autoridad, y no acepta opiniones de nadie.
- **DEMOCRÁTICO:** Aquel que fomenta la participación de todos en las decisiones.
- **LAIZZES FARE:** Aquel que no ejerce ninguna autoridad, deseando que cada cual realice lo que desee.

Para elegir cual es el tipo mas adecuado de liderazgo, se necesita visualizar y considerar el medio donde se desenvuelve el grupo: ya que aunque el democrático parece el mejor, habrá situaciones donde conviene dirigir con otro tipo de liderazgo.

Por lo tanto, cuando hablemos de efectividad en el liderazgo, no solo se deberá hablar de cómo enfrentarlo, sino también de cómo construir un ambiente organizacional donde se desarrolle bien.

### 3. COMUNICACIÓN:

Podemos considerar que la fuente de la coordinación es la comunicación ya que es por medio de ella que las personas encargadas de las funciones organizacionales, pueden llegar a coordinar las tareas o los esfuerzos adecuadamente para evitar errores. La comunicación se define como: "hacer participe a otros de nuestras ideas, pensamientos y emociones.

La comunicación en la empresa puede clasificarse como:

- **LA COMUNICACIÓN FORMAL:** Es la que se da en la organización (planeada) formal y responde a las necesidades propias de la organización, es administrativa, y de acuerdo a los papeles planeados para realizar el objetivo.
- **LA COMUNICACIÓN INFORMAL:** Es la que se da en la organización informal (no planeada) y responde a las necesidades sociales del personal y no se encuentra planeada en absoluto, es muy difícil de evadir, o destruir..

Si la comunicación no es manejada adecuadamente en su proceso, aparecerán barreras, que impedirán una buena comunicación.

Este tema de comunicación será más ampliamente explicado en la página 41 del presente trabajo.

#### **4. SUPERVISIÓN:**

Debido al crecimiento de la complejidad y magnitud del trabajo en las organizaciones se hizo necesario establecer un nivel intermedio de autoridad entre la gerencia y la parte operativa: la supervisión que se basa en ver que las cosas se hagan como fueron planeadas.

Por lo tanto se considera que la supervisión sirve para:

- a) Dirigir y coordinar las tareas y actividades de los subordinados, que forman su grupo de trabajo.
- b) Conectar esas actividades, con la de otros grupos de trabajo del mismo nivel, con los cuales interactúa.
- c) Conectar las actividades de su grupo, y las suyas propias, con las de otras unidades que operan, en los niveles inmediato superior e inmediato inferior de la organización.
- d) Conciliar los objetivos de la empresa, con las necesidades y objetivos de su personal, con frecuencia, conflictivos.”<sup>(6)</sup>

6) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E. Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. “El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración”. UNAM. México. 2006. p.p. 226 – 231.

Por lo tanto se puede decir que la comunicación es una herramienta vital para que la organización alcance sus objetivos, y que se aplica en la supervisión por lo que es necesario manejarla correctamente.

## 1.2 La empresa:

### 1.2.1 El concepto de la empresa:

- “Para el maestro Guzmán Valdivia: la empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.
  
- Para Agustín Reyes Ponce: la empresa esta integrada por: los bienes materiales, los hombres y los sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:
  - Económico
  - Jurídico
  - Administrativo
  - Sociológico
  - De conjunto
  
- Para Byars Rue: la empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo, concentrado o coordinado, para alcanzar objetivos.

Por lo tanto la empresa: es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.” (7)

### 1.2.2 Los elementos que integran a la empresa:

“La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos: bienes materiales, personal y sistemas.

- **BIENES MATERIALES:**

- a) Ante todo integran la empresa: sus edificios, las instalaciones: que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria: que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos: o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) Las materias primas: o sea lo que ha de salir transformado en productos, las materias auxiliares: es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción; los productos terminados: que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aún conveniencia de no hacerlo, desde luego para tener por ejemplo un inventario a fin de satisfacer pedidos , o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital deben considerarse parte de la empresa.

7) Fernández Arena José Antonio “El Proceso Administrativo”. Diana. México. 1984. p.p. 85.

- c) Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo los que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero sobre todo la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados un “capital” constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

- **PERSONAL:**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo obreros: aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en: calificados y no calificados, según tengan conocimientos o habilidades especiales.
- b) Los empleados: o sea aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de “trabajo de oficina”. Pueden ser también calificados o no calificados.
- c) Existen además los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Los técnicos: personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- e) Altos ejecutivos: personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directivos: cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

- **SISTEMAS:**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- a) Existen sistemas de producción: como formulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas: como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.; sistemas de finanzas: como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen, sobre todo sistemas de organización y de administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.” (8)

### 1.2.3 Los tipos de empresa:

“Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- Por su finalidad su pueden clasificar en empresas lucrativas y no lucrativas:
  - a) **EMPRESAS LUCRATIVAS:** Estas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
  - b) **EMPRESAS NO LUCRATIVAS:** Son las que, como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no

8) Reyes Ponce Agustín “Administración Moderna” Limusa. México. 1992. p.p.152 – 154.

obtienen utilidades. Deben manejar sus recursos con productividad en su más alto nivel. La finalidad de las empresas no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

Manejar recursos y hacer uso óptimo de los mismos es tarea de toda organización, lucrativa o no.

- Por su actividad se pueden clasificar en industriales, comerciales, agrícolas y de servicios:
  - a) **LAS EMPRESAS INDUSTRIALES:** son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor; al incorporarles procesos productivos.
  - b) **LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS:** ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícolas.
  - c) **LAS EMPRESAS COMERCIALES:** estas solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o la disponibilidad. Son empresas comerciales las farmacias, los supermercados, las tiendas de abarrotes, etc.
  - d) **LAS EMPRESAS DE SERVICIOS:** estas se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios abarcan la relación, la negociación y la comunicación. Un servicio es una idea, una información o una asesoría. Un servicio es en primer lugar un proceso. Los servicios pueden ser prestados por instituciones que denominamos empresas o por personas físicas.

Son empresas de servicios los bancos, las compañías de seguros, líneas aéreas, hospitales, etc.

Existen tres características que distinguen los servicios de los productos:

- Los servicios son intangibles: Contrariamente a los productos materiales no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que solicitan servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra.
- Los servicios son heterogéneos: Es decir, los servicios varían por que se llevan a cabo por personas. No tienen la estandarización de un producto.
- Los servicios están afectados de caducidad: Es decir; no se pueden almacenar, se tienen que usar cuando están disponibles.

○ Por el origen de su capital se pueden clasificar en empresas privadas y empresas públicas:

- a) **EMPRESA PRIVADA:** Estas son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa. El empresario requiere de iniciativa para encontrar y aprovechar las oportunidades y automotivación personal para enfrentar incertidumbres y riesgos. Los empresarios se distinguen también por una dosis importante de creatividad y espíritu de innovación. El empresario debe dirigir, motivar e inspirar, ya que esencialmente, es un promotor. Las compañías privadas fueron las primeras en reconocer por motivos de supervivencia, la necesidad de la administración. Toda empresa particular esta obligada a tener una operación sana: invertir, producir, vender, obtener utilidades.

La empresa es sinónimo de negocio por su búsqueda de;

- Recursos
- Rentabilidad y productividad
- Beneficios o utilidades
- Satisfacción de necesidades

En la actualidad, las empresas privadas y los empresarios participan en todas las ramas económicas: agricultura, minería, comercio, industria, banca y medios de comunicación.

- b) **EMPRESA PÚBLICA:** Estas están determinadas por las actividades que el Estado se reserva para su administración. Una de sus categorías son las empresas productivas que por su importancia, el Estado a decido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales, cuyo ejemplo mayor es Petróleos de México.

La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). Las empresas públicas generaron, bajo la protección subsidiada del Estado numerosos fideicomisos, cooperativas, uniones, asociaciones, etc.

- o Por su estructura legal se pueden clasificar en: personas físicas y personas morales:

a) **PERSONAS FÍSICAS:** Estas son todas aquellas personas o individuos que poseen por el hecho de serlo obligaciones y derechos de goce y ejercicio.

b) **PERSONAS MORALES:** “El artículo 25 del Código Civil considera personas morales a:

- Las naciones, los estados y los municipios
- Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley
- Las sociedades civiles y/o mercantiles
- Los sindicatos y las asociaciones profesionales
- Las sociedades cooperativas y mutualistas
- Las asociaciones distintas a las enumeradas que propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.”<sup>(9)</sup>

#### 1.2.4 La importancia de las empresas:

“Las empresas son un invento de los seres humanos, necesarias por tres razones fundamentales: alcanzar objetivos, conservar la experiencia y lograr permanencia.

- **ALCANZAR OBJETIVOS:** Muchos de los propósitos que un ser humano se fórmula en su existencia no podrían lograrse sin la integración, asociación o alianza con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir, etc.  
Múltiples y diversos fines se alcanzan gracias al mundo social que las personas forman y desarrollan. Los objetivos que se propone un ser humano no serían factibles sin las organizaciones.

9) Garza Treviño, Juan Gerardo “Administración Contemporánea” 2° edición, Editorial McGraw Hill, año 2000. p.p. 42-49.

- **CONSERVAR LA EXPERIENCIA:** Está segunda razón de la existencia de las organizaciones constituye el modelo social necesario para conservar la experiencia de nuestros antecesores. Una organización tiene una memoria colectiva: registra, documenta y conserva.

La supervivencia de los seres humanos depende del aprendizaje acumulado a través de milenios, el cuál está constituido por tradiciones, costumbres y experiencias de valor para las siguientes generaciones. La experiencia nos dice qué es útil o qué es riesgoso para una persona, una organización o para la sociedad.

- **LOGRAR PERMANENCIA:** Sin organizaciones que perpetúen los intereses, las preocupaciones, los propósitos, los valores; el progreso sería limitado.

El ser humano tiene una vida limitada. Existen fines que no se consiguen en una vida o en una generación. Necesitamos estructuras sociales como las organizaciones que perpetúen lo que el hombre desea conseguir y sobrepasen su existencia. Sin esta permanencia no podríamos explicar los descubrimientos que se han realizado luego de un lento proceso de enriquecimiento de una a otra generación; realizaciones físicas, ideas, o aspiraciones que perduran gracias a las organizaciones que se comprometen a conseguir dichas realizaciones, ideas o aspiraciones.”<sup>(10)</sup>

10) Garza Treviño, Juan Gerardo “Administración Contemporánea” 2ª edición, Editorial McGraw Hill, año 2000. p.p. 40 – 41.

### 1.3 La integración de los recursos de la empresa:

#### 1.3.1 El concepto de integración:

La integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

#### 1.3.2 La integración de los recursos humanos:

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

La integración de los recursos humanos se considera como la más importante en este trabajo y abarca las siguientes etapas:

- SELECCIÓN:

“La organización demanda claridad en la definición de los puestos. La que se puede lograr con el análisis y valuación de cada una de las posiciones ofrecidas. Los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato que se pueda obtener, por lo que es necesario contar con buenas fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de recursos humanos pueden ser:

- 1.-Empresas del ramo.
- 2.-Empresas en general
- 3.-Bolsas de trabajo

4.-Agencias especializadas

5.-Escuelas

6.-Ofertas por medio de medios publicitarios.

7.-Recomendaciones de empleados y obreros de la empresa oferente

De las citadas, algunas son mejores que otras y ofrecen garantías más amplias, tanto para el que busca como para el trabajador. También depende de las circunstancias, del tipo y condiciones de la oferta.

En primer término se recibe al presunto trabajador y tras una breve charla se realiza la primera selección, a la que sigue la entrega de un cuestionario de solicitud de trabajo.

En la primera eliminación se descartan los candidatos que obviamente no reúnen los requisitos y a los que no se les entrega cuestionario.

Una vez contestado el cuestionario se procede a realizar el examen psicotécnico y el médico; en el primero se cuidará que sea apropiado y que se logren conocer los caracteres del candidato; en el segundo se trata de saber el estado de salud y la condición física del aspirante.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se realiza la segunda entrevista, llevada a cabo por el jefe de recursos humanos y que permite la segunda selección.

Finalmente, el jefe del departamento que solicita al trabajador será quien lleve a cabo la última entrevista en la que se precisarán detalles y se escogerá al mejor candidato.

Los cuestionarios de los candidatos rechazados pero que cumplan con cierto perfil deben conservarse para ofrecimiento de trabajos en un futuro.

○ INDUCCIÓN:

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que se identifique con su nueva empresa; de ser posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la institución, detallando el tratamiento a los trabajadores (derechos y obligaciones).

Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y con otros integrantes de la empresa. También se le indicará su sitio de trabajo y los recursos materiales a su disposición.

Una vez instalado el trabajador se procederá a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, de tal manera que se evite desperdicio en tiempo y recursos.

- TRATAMIENTO:

El primer antecedente para el tratamiento de los empleados y obreros es el Reglamento Interior de Trabajo; que comprenderá el listado de los derechos y obligaciones de los trabajadores de la empresa indicando claramente las sanciones y disciplinas por las faltas cometidas.

Además del aspecto formal que contiene el Reglamento Interior, para lograr la motivación del personal es necesario conceder incentivos que satisfagan las diferentes necesidades de los trabajadores.

La motivación de los individuos es uno de los factores principales en la participación individual, ya que de ello depende su buena cooperación.

- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:

La dinámica económica exige cambios en las estructuras de las empresas, promoviendo por lo tanto la eliminación de trabajos.

El automatismo y la simplificación de métodos son las causas principales que originan cambios de puestos, siendo necesario pensar en un sistema de capacitación que permita al trabajador desempeñarse en otra labor, bien sea dentro de la empresa o en otra negociación.

Por lo tanto se puede decir que la capacitación es una etapa en la que se le trata de dar al nuevo trabajador los conocimientos necesarios, haciéndolo más hábil para que pueda desempeñar adecuadamente sus actividades y pueda contribuir eficientemente en el logro de los objetivos de la empresa.

### 1.3.3 La integración de los recursos materiales:

Los recursos materiales son los bienes tangibles propiedad de la organización, como edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, instrumentos, materias primas, producto terminado, etc. Dentro de los recursos materiales están los siguientes:

#### 1. MONETARIOS:

Sumada a la demanda de recursos humanos existe una necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales ayudan a lograr los objetivos de la empresa.

Constituida por todos los fondos invertidos en la empresa, o sea que nos referimos a la totalidad de los activos. La estructura financiera está formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también por el dinero prestado por terceros. En el caso de una nueva empresa debe calcularse el posible monto de la estructura financiera para evitar faltantes que dificulten la operación adecuada.

La empresa en marcha también requiere de una vigilancia continua en cuanto a su situación financiera.

#### 2. INSTALACIONES DE OPERACIÓN:

Fondos que se destinan a la adquisición de las instalaciones que permitirán la transformación de los productos o el ofrecimiento de los servicios. En el registro contable se le denomina activos fijos y representan inversiones sujetas a una aplicación periódica a los costos y gastos por medio del renglón denominado depreciación.

#### 3. OFICINAS:

Además de las instalaciones dedicadas a la transformación de los artículos o al ofrecimiento de servicios existen otras instalaciones y equipo que permite el desarrollo de las actividades de Dirección, Operación (departamento de mercadotecnia y los aspectos rutinarios de información del departamento de

producción). Asesoramiento e Información. Este trabajo se lleva a cabo en la oficina.

Se podría hablar de una división tan tajante como: taller y oficina. Esta última requiere de un local y equipo apropiados para permitir un trabajo adecuado.

#### 1.3.4 La integración de los recursos técnicos:

Los recursos técnicos son conocidos también como los recursos tecnológicos y son los bienes inmateriales de la organización, es decir, aquellos que sirven como relaciones, herramientas o instrumentos que auxilian a la coordinación de los otros recursos, como: Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de organización, sistemas administrativos, sistemas de finanzas, patentes, fórmulas, etc.

El complemento de los recursos humanos y materiales lo constituyen los recursos técnicos formados por los sistemas utilizados en los diferentes departamentos.

Los sistemas permiten el uso de técnicas que ayudan a la solución de problemas de características constantes y repetidas, tal es el caso de un sistema de producción o uno de mercadotecnia. En cada departamento puede existir sistemas variados, algunos privativos y otros de carácter combinado, o sea, en colaboración con otros segmentos de la empresa.

Los sistemas se constituyen con procedimientos que indican las acciones a seguir para el funcionamiento adecuado de las empresas. Por tanto, los procedimientos son los requieren de plena y clara determinación para asegurar un buen uso de la técnica. Conforme el desarrollo industrial es mayor y la administración demandada es más compleja, los sistemas se multiplican y se justifican como algo obligado para resolver mejor los nuevos y difíciles problemas.

Los organigramas se catalogan en el aspecto técnico y delimitan la estructura formal de manera esquemática tanto en las dependencias como en las interrelaciones.

De manera ideal debería contarse con un manual de políticas departamentales en el que se consignarán los sistemas; esto garantizaría el conocimiento general y la uniformidad de actuación.” (11)

#### 1.3.5 La integración de los recursos financieros:

“Los recursos financieros son los recursos monetarios con los que cuenta una organización para la realización de sus actividades y pueden encontrarse clasificados en: Recursos propios, como el dinero en efectivo, utilidades y/o aportaciones de los socios, y recursos ajenos, los préstamos de los acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores, etc.” (12)

11) Fernández Arena José Antonio “El Proceso Administrativo”. Diana. México. 1984. p.p. 138 - 144

12) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E, Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. “El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración”. UNAM. México. 2006. p.p 153.



## CAPITULO 2 LOS FACTORES DE LA DIRECCIÓN

En este capítulo se tratarán algunos de los factores más importantes para que se lleve a cabo correctamente la dirección dentro de las empresas.

### 2.1 El liderazgo en las empresas:

El liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero las dificultades no crean líderes; solo muestran la clase de líderes que tienen las empresas. Se ha reconocido, que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño. Es por ello que se considera necesario que los líderes de las empresas deban desarrollar sus habilidades adecuadamente para lograr el éxito de las empresas. La razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es que sus jefes no los tratan bien. Los que se quedan en el empleo trabajando con malos jefes se sienten menos satisfechos con su trabajo y con su vida, se sienten menos comprometidos con la empresa y tienen más conflictos en el trabajo y la familia.

El liderazgo ha generado gran interés desde la antigüedad. Cuando las personas pensaban en el liderazgo a menudo lo relacionaban con individuos dinámicos y poderosos, por lo que se plantearon muchas preguntas y no fue sino hasta el siglo XX cuando los investigadores trataron de responder en forma científica esas preguntas. En la actualidad se pueden responder mejor algunos de estos temas, pero a medida que se hacen nuevos estudios surgen más preguntas, y muchas siguen sin resolverse.

### 2.1.1 El concepto de liderazgo:

“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Este concepto cuenta con cinco elementos clave que a continuación se describirán:

#### **1. Líderes y seguidores:**

El seguidor es la persona que no le interesa ser responsable de nadie, sin embargo los buenos seguidores también desempeñan funciones de liderazgo cuando es necesario y, además, influyen en los líderes, Es por ello que en esta definición de liderazgo el proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores, y no solo del líder a su subordinado, se puede decir que se trata de una calle de doble sentido. Saber como dirigir y como desarrollar destrezas de liderazgo hará posible buenos líderes y seguidores.

Las organizaciones clasifican a sus empleados en dos categorías: administradores (directores, gerentes o jefes), que cuentan con subordinados y con autoridad formal para decirles lo que deben hacer; y empleados, que no poseen tal autoridad. Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por lo tanto, forma parte de la labor del administrador. Sin embargo, hay administradores que no son líderes eficaces. En las organizaciones también hay empleados que, sin ser administradores, tiene gran influencia sobre éstos y sus compañeros.

Cuando usamos la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formales, mientras que cuando usamos la palabra líder aludimos a alguien que puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre puede influir sobre los demás: lo que no ocurre siempre con un administrador. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen sí a todo, que siguen a ciegas al líder sin importar algo que pueda influir en él.

Por lo tanto, se puede decir que los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor. El comportamiento se refiere a las actividades de los individuos o lo que hacen y dicen cuando reciben la influencia de alguien más.

Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes. Si un seguidor quiere ser capaz, debe de compartir sus ideas. Además, para ser competente como líder necesita escuchar a los demás y llevar a la práctica lo que éstos le sugieran.

## ***2. Influencia:***

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. La influencia es la parte modular del liderazgo.

Cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en los otros, pero también los buenos seguidores ejercen influencia en los demás. Su capacidad para influir en otros se puede desarrollar.

La influencia comprende el poder, la política y la negociación. La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Los administradores pueden presionar a sus subordinados para influir en su comportamiento; algo que nunca hacen los líderes. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir. Por ello, con frecuencia éstos y aquéllos intercambian papeles en el proceso de influencia.

## ***3. Objetivos de la organización:***

Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando

los seguidores aceptan la influencia de alguien que los motiva a hacer las cosas de manera ética y benéfica para ellos y la organización.

Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un provenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Por lo tanto los líderes deben de saber dirigir y, con la aportación de los seguidores, fijan objetivos que supongan retos, además de anteponer la responsabilidad para alcanzarlos.

Establecer objetivos concretos y difíciles conduce a niveles más elevados de desempeño. Los líderes eficaces plantean metas claras.

#### **4. Cambio:**

Influir y establecer objetivos son acciones que conducen al cambio. Las organizaciones necesitan modificarse continuamente para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes son los que advierten la necesidad de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro que se desea para la organización. Para poder ser un líder y un seguidor competente se debe estar abierto al cambio.

Quienes ascienden en las organizaciones son quienes están dispuestos a arriesgarse y probar cosas nuevas.

#### **5. Gente:**

Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en la definición de liderazgo, se da por entendido que liderar es sinónimo de dirigir a individuos. Un

punto importante para que un líder tenga éxito es que debe de llevarse bien con los demás integrantes de la empresa. Los líderes y seguidores capaces disfrutan trabajar con otras personas y ayudan a que éstas tengan éxito.

Los investigadores, la experiencia y el sentido común apuntan hacia una relación directa entre el éxito financiero de una empresa y su apego a prácticas de liderazgo en las que se considera a las personas como activos.

Es poco probable que un gerente mezquino y duro sea un líder exitoso. Esto se debe a que son los esfuerzos colectivos de la gente los que hacen que las cosas sucedan.”<sup>(13)</sup>

### 2.1.2 Las funciones administrativas del liderazgo:

“Henry Mintzberg identificó en su obra “The nature of managerial work” diez funciones administrativas que los líderes realizan, para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores. Mintsberg definió una función como: “Un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo.”

Las categorías de funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria. Además, los estudios han comprobado la veracidad de la teoría de las funciones administrativas de este autor.

- **FUNCIONES INTERPERSONALES:**

Resumiendo a Henry Mintzberg las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

13) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p. 4-8.

- Función de representación:

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. Sin embargo, en cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades u otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (autorización de gastos, cheques, vales, contratos, etc.).
- Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias (ceremonias de premiación, comidas de despedida, etc.).

- Función de líder:

De acuerdo con Mintzberg, la función del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. Algunas de las actividades que desempeñan el administrador y los seguidores son:

- Escuchar y entrenar
- Dar instrucciones y capacitar
- Evaluar el desempeño

- Función de enlace:

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante de la función de enlace. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

- **FUNCIONES INFORMATIVAS:**

Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.

- Función de supervisión:

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información; la mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o gente externa (función de portavoz). La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.

- Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- Observar (por ejemplo, visitar tiendas de la competencia para comparar productos, precios y procesos de la negociación).

- Función de difusión:

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los malos administradores restringen la información a sus subordinados. Parte de ésta, proviene de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada, y en cualquiera de estas dos formas:

- De manera oral: mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- Por escrito: mediante correo electrónico.

- Función de portavoz:

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores). Los líderes también pueden funcionar como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Algunas actividades de los voceros son las siguientes:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Responder cartas.
- Informar a los diferentes públicos.

- **FUNCIONES DECISORIAS:**

Las funciones decisorias del liderazgo incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.

- **Función de emprendedor:**

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones del emprendedor:

- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes.
- Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.
- Adquirir equipo nuevo.

- **Función de manejo de problemas:**

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos.

A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás. Algunos ejemplos de emergencias que los líderes deben resolver son:

- Huelgas.
- Descomposturas de máquinas o equipo importante.
- Decidir que hacer ante la demora en la entrega de materiales necesarios o si se tiene escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.

- Función de asignación de recursos:

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan, autorizan y realizan actividades presupuestarias. Los siguientes son algunos ejemplos de asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse (administración de tiempo; prioridades).
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar).
- Programar la utilización de material o equipo.

- Función de negociador:

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan. Algunos ejemplos de negociación son:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (adquisiciones).” (14)

14) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p. 9 – 12.

En resumen se puede decir que los administradores que son líderes son los encargados de realizar las principales funciones dentro de la empresa así como de determinar el grado de importancia de estas, esto variará en función a sus labores. Lo cual está sujeto al tipo de tecnología con que cuente la organización, los problemas cotidianos que enfrenten los líderes y las características de las tareas que se lleven a cabo en su organización. Para que los encargados de dirigir las empresas puedan llegar a ser buenos líderes deben de capacitarse mediante el conocimiento sobre el liderazgo para que lo puedan aplicar correctamente.

### 2.1.3 Las principales teorías del liderazgo:

“Una teoría del liderazgo es una explicación del algún aspecto relacionado con el liderazgo; las teorías tienen valor práctico por que se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso. Existen cuatro clasificaciones principales de la teoría del liderazgo, también llamadas enfoques de investigación, para explicar el liderazgo. Las clasificaciones de la teoría del liderazgo incluyen la de rasgos, del comportamiento, por contingencia y la integral.

- **TEORÍA DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO**

Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. La teoría de los rasgos del liderazgo intenta determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio.

La lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo. Sólo los aspirantes que poseyeran los atributos

identificados recibirían puestos de influencia. Así que se realizaron cientos de estudios sobre rasgos durante las décadas de los años treinta y cuarenta del siglo pasado en Estados Unidos, con el fin de descubrir una lista de cualidades, pero nadie logró proponer un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes, o rasgos que garantizaran el éxito del liderazgo. Visto desde el lado positivo, si bien no se encontró una serie de atributos que aseguraran el triunfo del liderazgo, si se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes.

- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO:

En la década de los cincuentas, la mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo había cambiado su punto de vista pasando de concentrarse en la teoría de rasgos a enfocarse en las acciones concretas del líder en el trabajo. En la búsqueda continua para encontrar el único mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones, los estudiosos intentaron identificar las diferencias entre el proceder de los buenos líderes y el de los ineficaces. Otra subcategoría del liderazgo basado en el comportamiento se concentra en la naturaleza del trabajo administrativo. Por lo tanto, la teoría del comportamiento del liderazgo trata de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, definir la naturaleza de su labor.

La investigación sobre el comportamiento se centra en encontrar formas de clasificar la conducta del dirigente que faciliten nuestro conocimiento del liderazgo. Cientos de estudiosos examinaron la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo. Sin embargo, no hubo acuerdo sobre cual era el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones. Visto por el lado positivo, la teoría sobre el liderazgo propuesta por Mintzberg se utiliza bastante para formar líderes exitosos.

- TEORÍA DEL LIDERAZGO POR CONTINGENCIA:

Tanto las teorías de rasgos como las del comportamiento constituyeron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones, por ello se les denomina teorías universales. En la década de los años sesenta quedó claro que no hay tal estilo útil que valga para toda circunstancia. Por lo tanto, la teoría del comportamiento del liderazgo pasó a la teoría del liderazgo por contingencia. Las teorías del liderazgo por contingencia tratan de explicar el estilo adecuado de liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación.

La teoría del liderazgo por contingencia destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores. Uno de los aspectos de estas investigaciones es descubrir hasta que grado es igual o diferente la labor que realizan los gerentes en distintos tipos de organizaciones, niveles administrativos y culturas organizacionales.

- TEORÍA INTEGRAL DEL LIDERAZGO::

Entre mediados y finales de la década de los setenta, la teoría comenzó a orientarse hacia la teoría integral. Como lo indica el nombre, la teoría integral del liderazgo trata de combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y por contingencia para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores son benéficas. Los investigadores buscan explicar por qué los seguidores de algunos líderes se muestran dispuestos a trabajar arduamente e incluso hacer sacrificios para logara los objetivos del grupo y la organización; o bien, de que forma los buenos líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores.

Por lo tanto, las teorías identifican conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y exploran las razones por las que un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores, según las circunstancias.”<sup>(15)</sup>

## 2.2 La personalidad de un líder:

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Es importante conocer la personalidad de las personas, pues ésta influye en su comportamiento, lo mismo que en sus percepciones y actitudes. Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de la gente. La personalidad se basa en factores genéticos y ambientales. Los genes que heredó influyen en sus rasgos de personalidad. También influye la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

- EL MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD:

“El propósito de éste es clasificar de manera confiable, en alguna de las cinco dimensiones, la mayor parte de todos los rasgos con que se describiría a alguien. Así cada dimensión incluye rasgos múltiples. El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad clasifica los rasgos en las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

15) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p. 14 – 16.

### 1) EMOCIONALIDAD:

Dentro de la dimensión emocional de la personalidad se incluyen los rasgos de liderazgo y extroversión. Las personas con rasgos marcados comúnmente llamados rasgos dominantes de emocionalidad quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir mediante la competencia y la influencia. Quienes no poseen una emocionalidad acentuada prefieren ser seguidores y no competir o ejercer su influjo en nadie.

Lo emocional se halla en un continuo entre la extroversión y la introversión. Los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas; en contraste, los introvertidos son tímidos.

### 2) EMPATÍA:

A diferencia del deseo de llevarle la delantera a los demás, característico de la emocionalidad, la dimensión de empatía de la personalidad incluye los rasgos relacionados con llevarse bien con la gente. Cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que tiene acentuado el rasgo de empatía; pero, si nos referimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial significa que no tiene este rasgo de personalidad. Quienes tienen una personalidad con marcados rasgos de empatía son sociables, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y tienen muchos amigos.

### 3) AJUSTE:

La dimensión de ajuste de la personalidad comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional. El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad y la inestabilidad emocional. Con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad, -resistir a la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo, -y la tendencia a elogiar a los demás; y con la palabra inestable aludimos a quien no

tiene control –no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro y negativo –y critica a los demás.

#### 4) ESCRUPULOSIDAD:

La dimensión de escrupulosidad de la personalidad incluye rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad también se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Otros rasgos de alta escrupulosidad son la credibilidad, la conformidad y la organización. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y dedicar tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

#### 5) APERTURA A LA EXPERIENCIA:

La dimensión de apertura a la experiencia comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan cambiar y probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una dimensión baja a la apertura evitan toda modificación o novedad.”<sup>(16)</sup>

### 2.3 El comportamiento de los líderes:

“A finales de la década de los cuarenta buena parte de las investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse en la teoría de los rasgos y se centraron en la teoría del comportamiento, que se basaba en lo que dicen y hacen los líderes.

16) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 29-31.

En la interminable búsqueda de un mejor estilo de liderazgo para toda situación, los investigadores trataron de identificar las diferencias entre el comportamiento de los líderes eficaces e ineficaces. Aun cuando la teoría del comportamiento del liderazgo hizo aportaciones fundamentales a las investigaciones sobre el tema nunca logró su meta de encontrar el mejor estilo. Desafortunadamente no se identificaron comportamientos de liderazgo que se asociaran de manera constante con la eficacia de éste. En la actualidad se siguen realizando investigaciones con el fin de comprender mejor el comportamiento, su complejidad y sus efectos en el desempeño de los empleados.

El comportamiento de los líderes se basa en los rasgos:

Si bien los teóricos se centran en el comportamiento, es importante comprender que la conducta de los líderes se centra en sus rasgos y destrezas. El mejor indicador para conservar los empleados es la relación entre jefe y subordinado. La probabilidad de que los empleados se sientan motivados es mayor entre los que tienen buena relación con su superior que entre los que tienen mala relación con éste, y entre estos últimos es mayor la probabilidad de que renuncien. Este lazo se finca en los rasgos de personalidad y las actitudes de liderazgo de los jefes que influyen en forma directa en su comportamiento con el empleado.

Investigaciones empíricas recientes han confirmado que el comportamiento de los líderes tiene un efecto causal en el desempeño de los empleados. Dirigir con el ejemplo es importante para los administradores. La dirección con el ejemplo es algo que ocurre cuando los seguidores observan e imitan el comportamiento del líder. El proceder de éste se basa en sus rasgos. Por lo tanto, los rasgos y el comportamiento van de la mano o, lo que es lo mismo, la teoría de los rasgos del liderazgo influye en la teoría conductual relacionada con este tema. Es más sencillo aprender y modificar el comportamiento que los rasgos. Un estudio reciente no encontró diferencias entre el comportamiento del liderazgo y los estilos del liderazgo entre hombres y mujeres administradores.”<sup>(17)</sup>

17) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 64-65.

### 2.3.1 El líder ético:

La ética es un tema de especial importancia, por que constituye una preocupación fundamental tanto para los administradores como para los empleados. Resulta significativo que algunas organizaciones grandes cuentan con agentes para tratar asuntos éticos, cuya responsabilidad es crear e instrumentar códigos de conducta, La ética de negocios y los códigos de conducta deben ser un elemento de apoyo para la toma de decisiones éticas. Así, la ética es el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Un buen comportamiento se considera ético y una conducta errónea constituye una infracción a la ética. Las leyes y regulaciones gubernamentales se crean para normar las acciones empresariales. Sin embargo, la ética va más allá de los requisitos legales. No siempre es clara la diferencia entre un proceder ético y otro que no lo es. Lo que se considera falta de ética en algunas naciones, es normalidad imprescindible en otras. La ética y la confianza no se pueden reglamentar, y su construcción es un proceso que debe comenzar dentro de la organización.

Por lo tanto la ética tiene que ser estimulada por los líderes que son honrados y están dispuestos a reconocer sus errores. Los gerentes eficaces dirigen con su ejemplo y premian la integridad de otros.

“Como los rasgos y las actitudes de la personalidad, el desarrollo moral y la situación afectan la conducta ética:

- Rasgos y actitudes de la personalidad:

El comportamiento ético está relacionado con las necesidades individuales y rasgos de personalidad. Los líderes con rasgos de personalidad de dominio emocional tienen dos opciones: usar el poder para su beneficio personal o socializarlo. Para obtener el poder y estar conscientes respecto de los altos logros, algunas personas se conducen de manera no ética, asimismo, la gente irresponsable a menudo no se desempeña conforme a la norma, sino que toma atajos e incurre en otra conducta que se puede considerar no ética. Ser ético es

parte de la integridad. Las personas abiertas a nuevas experiencias a menudo son éticas. La gente con actitudes positivas acerca de la ética tiende a ser más ética que aquella con actitudes negativas o débiles respecto de la ética.

- Desarrollo moral:

Un segundo factor que afecta el comportamiento ético es el desarrollo moral, que se refiere a la diferenciación del bien y el mal y a escoger bien. Nuestra capacidad para elegir lo correcto esta relacionada con el nivel de desarrollo moral. Hay tres niveles de desarrollo moral personal: en el primer nivel, uno elige la conducta correcta e incorrecta basado en el interés propio y las consecuencias (premio y castigo). Con un razonamiento ético del segundo nivel, uno busca mantener las normas esperadas y vivir conforme a las expectativas de los demás. En el tercer nivel, uno hace un esfuerzo para definir los principios morales, independientemente de la ética del líder o del grupo.

- La situación:

El tercer factor que afecta el comportamiento ético es la situación. Las situaciones altamente competitivas y sin supervisión incrementan la probabilidad de una conducta no ética. Esto ocurre con mayor frecuencia cuando no hay un código de ética o una política formal al respecto, cuando no se castiga el comportamiento no ético, y es especialmente común cuando se premia. También es menos probable que la gente reporte la conducta no ética (filtrar la denuncia) cuando percibe que la violación no es seria y cuando los que lo pueden delatar son amigos del ofensor. Para vincular los tres factores que en forma conjunta afectan el comportamiento ético necesitamos comprender que los rasgos y actitudes de la personalidad y nuestro desarrollo moral interactúan con la situación para determinar si una persona se conducirá en forma ética o no.” (18)

18) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 50 – 51.

### 2.3.2 El manejo de los conflictos en las empresas:

Para que los encargados de dirigir las empresas puedan actuar con liderazgo deben de contar con los conocimientos necesarios para poder manejar de la mejor forma los problemas que se le presentan ya que esto les permitirá alcanzar con éxito los objetivos de la empresa.

Un conflicto existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona. En el trabajo el conflicto es inevitable, pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera, y tampoco debe hacerlo. El éxito de las organizaciones se funda en qué tan bien superan sus conflictos.

Para poder tener un mayor entendimiento de los conflictos dentro de las empresas hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Contrato psicológico:

Todas las relaciones humanas confían en el contrato psicológico. El contrato psicológico lo constituyen las expectativas implícitas no escritas de cada participante. En el trabajo, uno tiene una serie de expectativas de los aportes con que contribuirá a la organización (esfuerzo, tiempo, habilidades), y lo que ésta le proporcionará a uno (compensaciones, puesto, satisfacción, etc.). A menudo no estamos conscientes de nuestras expectativas, sino hasta que no quedan satisfechas (modo en que el jefe nos trata).

- El conflicto surge cuando se rompe el contrato psicológico:

El contrato psicológico se rompe por dos razones principales: 1) No planteamos de manera suficientemente explícita nuestras expectativas y no preguntamos acerca de las expectativas de las otras partes; 2) Suponemos que la(s) otra(s) parte(s) tiene(n) las mismas expectativas que nosotros. Así que, mientras la gente satisfaga nuestras expectativas, todo anda bien, pero cuando no las satisfacen surge el conflicto. Por ende, es importante compartir información y negociar nuestras expectativas asertivamente.

- Conflicto y liderazgo:

Muchos líderes están expuestos constantemente al conflicto. Las investigaciones sugieren que los administradores dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos. Por lo tanto, manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades de un buen liderazgo. La capacidad para resolver conflictos ejercerá efecto directo en su éxito como líder.

- El conflicto puede ser funcional o disfuncional:

El conflicto es una parte inherente de la actividad de las organizaciones. Hay quienes lo consideran un enfrentamiento y algo perjudicial. Cuando el conflicto no se resuelve bien repercute en forma negativa; y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales se convierte en algo negativo o en un conflicto disfuncional. Sin embargo, puede ser positivo. Existe un conflicto funcional cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización. El conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores. En la actualidad, lo importante no es si el conflicto es negativo o positivo, sino cómo manejarlo en beneficio de la organización.

- El conflicto puede estar orientado a los problemas o a las relaciones:

El camino a seguir para solucionar una discrepancia dependerá del tipo de conflicto de que se trate. La solución de conflictos relacionados con problemas se concentra en hallar una solución que resuelva la dificultad que generó el conflicto de manera satisfactoria para todas las partes implicadas. El manejo de conflictos en las relaciones se enfoca en reducir la hostilidad y la desconfianza. Sin embargo, es necesario concentrarse en la conducta y no en la persona; y se requieren buenas habilidades de comunicación y retroalimentación para solucionar los conflictos de la mejor manera.” (19)

19) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 194 – 195.

### 2.3.3 El liderazgo en un equipo de trabajo:

Otro punto importante para que se pueda alcanzar el liderazgo exitoso dentro de las empresas es el utilizar los equipos de trabajo ya que al formar grupos de personas con actividades complementarias se puede tener un mayor control de lo que se hace lo que permitirá tener mejores resultados futuros. “Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan. Está definición posee tres aspectos fundamentales que deben recordarse. En primer lugar, los equipos se forman con dos o más personas. Los equipos pueden ser grandes, aunque casi todos suelen ser pequeños, con un máximo de 15 individuos. En segundo lugar, un equipo no es simplemente un grupo de individuos reunidos al azar. Un equipo está compuesto por personas con habilidades complementarias. En tercer lugar, la gente de un equipo comparte metas comunes, de las que todos son responsables. El trabajo en equipo es la comprensión y compromiso con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo. La mayor aceptación y uso de equipos sugiere que emplearlos ofrece muchas ventajas. Sin embargo, los equipos también plantean muchos desafíos a las organizaciones, los que incluyen la necesidad de una comunicación efectiva, de solucionar conflictos de personalidades y egos, de establecer objetivos, dirección y enfoque unificadores; de establecer sistemas de recompensas e incentivos apropiados, de aclarar la estructura del equipo, de contar con liderazgo efectivo y organizar el trabajo en equipo para asegurar decisiones oportunas. No saber manejar con eficacia estos aspectos a menudo da como resultado equipos disfuncionales, lo que significa que existen desventajas relacionadas con el uso de equipos en las organizaciones.”<sup>(20)</sup>

20) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 261 - 262.

- Características de los equipos efectivos:

“Los equipos efectivos son los que cumplen con sus metas de desempeño en cuanto a calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción y compromiso de los empleados, dentro de fechas límite. De acuerdo con esto, un estudio ha determinado la eficacia del equipo como el logro de cuatro resultados de desempeño: innovación/adaptación, eficacia, calidad y satisfacción del empleado.

Los equipos adaptables o innovadores son aquellos que pueden reaccionar con rapidez a las necesidades y cambios ambientales con soluciones creativas. Los equipos eficientes permiten que la organización alcance metas con menos recursos. La calidad consiste en la capacidad del equipo para alcanzar mejores resultados con menos recursos y rebasar las expectativas de los clientes. La satisfacción mide la habilidad del equipo para mantener el compromiso y entusiasmo del empleado a contribuir al esfuerzo del equipo no sólo cumpliendo las metas del equipo sino satisfaciendo las necesidades personales de sus miembros. Dentro de las características de los equipos se encuentran las siguientes:

- Normas del equipo:

Estas son características importantes de los equipos efectivos, por que ellas guían la conducta de los miembros. Las normas determinan lo que es una conducta aceptable o una inaceptable. Las normas del equipo se definen como normas de conducta aceptables que son compartidas por los miembros del equipo. Las normas influyen en la forma en que los miembros del equipo se perciben e interactúan entre si, se enfrentan a las decisiones y resuelven problemas. Las normas son diferentes de las reglas, ya que estas últimas se discuten e implantan por los miembros del equipo o la administración. Las normas se desarrollan con el tiempo mediante la interacción de los miembros del equipo. Las normas comienzan a desarrollarse en las primeras etapas de la formación de un equipo, y a menudo obtienen aceptación y significado en la vida laboral de cada uno de sus miembros. Los líderes del equipo pueden desempeñar un papel importante en la formulación de normas que ayuden al equipo a alcanzar sus objetivos y también

mantengan a los miembros satisfechos y comprometidos con el equipo. Las normas emergen a menudo de los hechos importantes en la historia del equipo y la(s) forma(s) en que sus miembros respondieron a éstos. Esto fija un precedente y se convierte en norma para la conducta futura.

- Liderazgo de equipo:

Aunque una meta importante de una organización basada en equipos es que sus miembros participen en el liderazgo, los líderes todavía desempeñan un papel importante. Aún se necesita el liderazgo por que, en última instancia, alguien se tiene que responsabilizar del resultado de cada acción que se realice. Ser un buen líder de equipo requiere un cambio mental y de conducta en quienes están acostumbrados a laborar en organizaciones tradicionales, donde los gerentes toman todas las decisiones. Las organizaciones basadas en equipos necesitan líderes que estén familiarizados con el proceso de trabajo en equipo, que puedan ayudar en las exigencias interpersonales de los equipos. Sin un liderazgo efectivo, los equipos pueden perder el rumbo, ir demasiado lejos o quedarse demasiado cerca, perder de vista su misión y bloquearse por conflictos interpersonales. En consecuencia, los líderes desempeñan un papel fundamental en la integración de equipos efectivos.

- Cohesión e interdependencia del equipo:

Los equipos efectivos suelen tener altos niveles de cohesión e interdependencia. La cohesión del equipo se define como la medida en que los miembros se agrupan y permanecen comprometidos para alcanzar las metas del equipo. Algunos de los factores que se han encontrado que aumentan la cohesión del equipo son: los objetivos y propósitos compartidos, la reputación de éxito del equipo, la competencia dentro del equipo y la atracción personal hacia el equipo.

La cohesión del equipo aumenta cuando:

- Los miembros del equipo comparten un propósito y dirección.
- El equipo recibe elogios y reconocimientos de personas externas por los éxitos alcanzados.
- La organización estimula y motiva a los equipos para que compitan unos con otros por los premios.
- Los miembros encuentran que comparten un terreno común, actitudes y valores similares, así como que les gusta formar parte del equipo.

Se ha demostrado que la presencia de todos estos factores tiene fuerte correlación con la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo.

- Composición del equipo:

Los equipos efectivos deben tener la mezcla correcta de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias para poder desempeñar su trabajo.

La diversidad dentro del equipo, cuando no se maneja de manera correcta, puede producir resultados negativos. Otro aspecto de la composición del equipo es su tamaño. Los equipos pequeños, que suelen ser de menos de 12 personas, por lo general son más efectivos que los equipos grandes, compuestos por más de 12 personas. En los equipos pequeños los conflictos y diferencias son más manejables, y el equipo puede rehacerse en torno a su misión. El tamaño afecta la habilidad de los miembros del equipo a relacionarse de cerca con otros miembros. En equipos más grandes es mucho más difícil que los miembros interactúen y compartan ideas.

- Estructura del equipo:

Ésta se refiere a las formas en que éste se relaciona, las cuales determinan la distribución de tareas, responsabilidades y autoridad. La interdependencia y la autonomía/liderazgo propio también se han identificado como componentes clave

de la estructura del equipo, que en verdad influyen en la eficacia de éste. Cuando los equipos perciben que sus tareas son motivadoras, generalmente son más efectivos.

- Apoyo organizacional:

Los equipos efectivos son los que tienen un fuerte apoyo de parte de las autoridades de la organización, es decir, apoyo desde la cúspide de la organización.

Dentro de las responsabilidades fundamentales de una organización en la creación de un equipo efectivo están las siguientes:

- Apoyo incondicional de la dirección de la organización.
- Información y otros recursos adecuados.
- Flexibilidad en la estructuración de las tareas.
- Tamaño e integrantes adecuados.
- Misión y objetivos claramente definidos.
- Adecuada estructura de poder compartido: liderazgo/compartido.
- Liderazgo de equipo competente.
- Evaluación y solicitud de retroalimentación sobre la efectividad del equipo.
- Socialización adecuada de los integrantes.”<sup>(21)</sup>

- Tipos de equipos:

“Los tres tipos de equipos más comunes que se encuentran en las organizaciones son los siguientes:

21) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 265 – 269.

- Equipo funcional:

Un equipo funcional es un grupo de empleados que pertenecen a la misma área funcional, como mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que tienen un objetivo común.

- Equipo transfuncional:

Un equipo transfuncional está compuesto por miembros de diferentes especialidades funcionales dentro de una organización, a los que se reúne para que realicen tareas exclusivas con el fin de crear productos y servicios nuevos y fuera de lo común.

- Equipo autoadministrado:

Los equipos autoadministrados son equipos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o se rotan las responsabilidades del liderazgo y que se hacen mutuamente responsables de una serie de metas de desempeño asignadas por la dirección de la organización.”<sup>(22)</sup>

- Papel de la dirección de la organización:

“Crear una estructura y un clima organizacionales que apoyen y alienten la creatividad constituye el marco en el que deben darse las prácticas administrativas. Sin el adecuado respaldo organizacional, los esfuerzos administrativos individuales por motivar y fomentar la creatividad serán ineficaces. Las siguientes son formas que se proponen para que una empresa pueda difundir su postura respecto a la creatividad en toda la organización:

- Proporcionar recursos adecuados y de buena calidad.
- Ofrecer reconocimiento y recompensas adecuados.
- Ofrecer flexibilidad y una mínima cantidad de estructura.
- Proporcionar un clima y cultura de apoyo.

22) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 269 - 274.

- Papel del líder del equipo:

Las acciones de un líder de equipo pueden apoyar o matar la creatividad del equipo, a pesar de las mejores intenciones de la organización. Las siguientes son las acciones fundamentales que un líder emprende para asegurarse de que no destruye el espíritu creativo del equipo: asigna a los integrantes las tareas correctas, da autonomía, proporciona tiempo, dinero y otros recursos en forma adecuada, presta cuidadosa atención al diseño de los equipos y hace hincapié en el trabajo de equipo.” (23)

## 2.4 La comunicación en las empresas:

### 2.4.1 ¿Qué es la comunicación?:

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, por lo tanto, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás, y en uno mismo.

La comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etc.”(24)

23) Lussier Robert F. – Achua Christopher “Liderazgo: Teoría – Aplicación y Desarrollo de Habilidades” Thomson. México. 2005. p.p 277 - 278.

24) Benavides Peñeda Raymundo Javier – Beltrán Villareal Mario Alberto “ Administración” Mc Graw Hill. México. 2005. p.p. 224.

## 2.4.2 Las funciones de la comunicación:

“La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización estas son: control, motivación, expresión emocional e información.

- La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de las organizaciones. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si este no es el óptimo. El establecimiento de objetivos específicos, la retroalimentación sobre el avance hacia ellos y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.
- La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza uno o más de estas cuatro funciones.”<sup>(25)</sup>

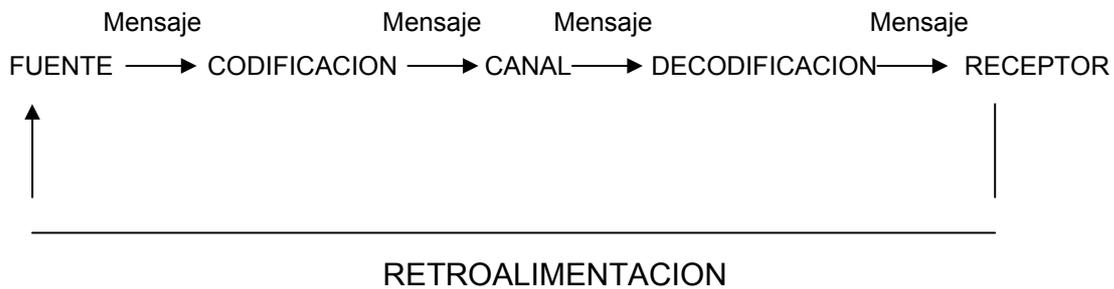
<sup>25)</sup>Robbins Stephen P. “Comportamiento Organizacional”. Pearson. México. 2004. p.p. 284.

### 2.4.3 El proceso de la comunicación:

“El proceso de la comunicación es muy importante para los encargados de dirigir las empresas ya que lo pueden utilizar como una herramienta para poder dirigir la empresa de una mejor forma que ayude a lograr con éxito los objetivos de la empresa.

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

#### MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN:



El modelo del proceso de la comunicación está compuesto por siete partes:

- 1) La fuente de la comunicación:
- 2) Codificación
- 3) Mensaje
- 4) Canal
- 5) Decodificación
- 6) Receptor
- 7) Retroalimentación

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen. Cuando hablamos, el discurso es el mensaje. Cuando escribimos, es el texto. Cuando gesticulamos, son los movimientos de brazos y las expresiones del rostro. El canal es el medio por el que pasa el mensaje. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otros mensajes, como los de carácter personal o social, utilizan los canales informales de la organización. El receptor es aquel al que se dirige el mensaje. Pero para percibir el mensaje, los signos que contiene deben adquirir una forma que el receptor comprenda, esta es la fase de la decodificación del mensaje. El último eslabón del proceso de comunicación es la retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente.” (26)

#### 2.4.4 La dirección de la comunicación:

“La comunicación puede fluir en sentido vertical, horizontal y circular. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.

#### COMUNICACIÓN VERTICAL:

##### a) Descendente:

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

26) Robbins Stephen P. “Comportamiento Organizacional”. Pearson. México. 2004. p.p 284 – 285.

Pero la comunicación descendente no tiene que ser siempre de palabra ni en persona. Cuando la dirección envía cartas al domicilio de los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos por enfermedad, se trata de comunicación descendente, lo mismo que el mensaje de correo electrónico en el que la jefa de un grupo le recuerda a los miembros de su equipo que se acerca el fin de un plazo.

b) Ascendente:

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacía las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre como mejorar las cosas.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente en las organizaciones son los informes de desempeño preparados por la gerencia de primera línea para que los reviesen la gerencia media y la dirección, las urnas de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, los procedimientos de queja, las discusiones entre superiores y subordinados y las sesiones informales de “queja”, en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y examinar problemas con sus jefes o los representantes de la dirección.

#### COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal.

Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo a la jerarquía vertical y para hacer más eficaces las actividades. Por tanto, y desde el punto de vista de la administración, las comunicaciones horizontales de la organización pueden ser buenas o malas. Como una adhesión inflexible a la estructura formal vertical para todos los comunicados puede impedir la transmisión eficiente y exacta de la información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En estos casos, ocurren con el conocimiento y el respaldo de los superiores. Pero también pueden producir conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, cuando los empleados pasan por encima de sus superiores para conseguir algo o cuando los jefes averiguan que se ha hecho algo o se han tomado decisiones sin su conocimiento.” (27)

#### COMUNICACIÓN CIRCULAR:

También se le llama comunicación general, este tipo de comunicación puede involucrar a todo el personal de la empresa.

#### 2.4.5 Como mejorar la comunicación en las empresas:

“Los gerentes que intentan ser mejores comunicadores deben lograr dos tareas separadas. Primeramente, deben mejorar sus mensajes (la información que desean transmitir.) En segundo lugar, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. En otras palabras, ellos deben convertirse en buenos codificadores y decodificadores.

27) Robbins Stephen P. “Comportamiento Organizacional”. Pearson. México. 2004. p.p 285 – 286.

Deben intentar no solamente ser comprendidos sino también comprender. Las siguientes técnicas pueden ayudar a alcanzar estas dos tareas importantes.

- SEGUIMIENTO:

Esta técnica involucra asumir que usted es malinterpretado y, cuando sea posible, intentar determinar si su significado intencionado fue recibido.

- REGULANDO EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN:

El regular la información puede asegurar un flujo óptimo de información para los gerentes, de ahí el eliminar la barrera de sobrecarga de información.

- UTILIZANDO LA RETROALIMENTACIÓN:

Se identificó a la retroalimentación como un elemento importante en la comunicación efectiva de dos vías. Ésta provee un canal para la respuesta del receptor, quien a su vez permite que la comunicación determine si el mensaje ha sido recibido y ha producido la respuesta intencionada.

- EMPATÍA:

La empatía es la habilidad de ponerse en el lugar de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo. Esto involucra el estar orientado a ser receptor, en vez de estar orientado a ser comunicador. La forma de la comunicación debiera depender en gran medida de lo que se conoce acerca del receptor. La empatía requiere de comunicadores para ponerse en los zapatos del receptor y para anticipar cómo es probable que se decodifique el mensaje. La empatía puede reducir muchas barreras para la comunicación efectiva.

- REPETICIÓN:

La repetición es un principio de aprendizaje. El introducir la repetición o redundancia en la comunicación asegura que si una parte del mensaje no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje.

- INCENTIVANDO CONFIANZA MUTUA:

La presión del tiempo frecuentemente significa que los gerentes no pueden hacer seguimiento a la comunicación e incentivar la retroalimentación o la comunicación ascendiente cada vez que ellos se comunican. Bajo tales circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y subordinados puede facilitar la comunicación. Los subordinados juzgan por sí mismos la calidad de la relación percibida con sus superiores.

- SIMPLIFICANDO EL LENGUAJE:

El lenguaje complejo ha sido identificado como una barrera principal para la comunicación efectiva. Por lo que los gerentes deben recordar que la comunicación efectiva involucra el transmitir el entendimiento así y como información. Si el receptor no comprende, entonces no existe comunicación.

Los gerentes deben codificar los mensajes en palabras, atractivos y símbolos que sean significativos al receptor.

- ESCUCHA EFECTIVA:

Para mejorar la comunicación los gerentes deben buscar no solamente ser comprendidos, sino también comprender. Esto involucra la escucha. Un método de incentivar a alguien a expresar sus sentimientos verdaderos, deseos y emociones, es el escuchar. Sin embargo, escuchar no es suficiente; uno debe escuchar con comprensión. Sólo después de darse cuenta que la comunicación efectiva involucra el entendimiento, así como ser comprendido, puede entregar pautas para que la escucha efectiva sea más útil.” (28)

**Como podemos ver el liderazgo y la comunicación son dos factores importantes para efectuar la actividad de dirección, pero el más importante es la motivación que a continuación se mencionará en el siguiente capítulo, entendiéndose por consiguiente que los tres factores actúan en conjunto.**

28) Gibson Jamea C. – Ivancevich Jhon M. “Las Organizaciones – Comportamiento, Estructura y Procesos”. Mc Graw Hill. México. 2004. p.p. 450 – 453.

## CAPÍTULO 3 LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS:

En este tercer capítulo se verán algunos de los factores más importantes a cerca de la motivación que existe en las empresas.

### 3.1 Los antecedentes de la motivación:

“El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: éste se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, como ya se dijo fruto de su motivación en cuanto ésta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, éste, una vez percibido, va a incidir en aquélla. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el “modelo de expectativa” de Vroom, el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke establece, por

su lado, que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tiene claramente establecida una meta.

Por lo tanto, se puede decir que la motivación influye en el rendimiento, éste en el resultado, y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación.” (29)

#### MOTIVO:

“Es la necesidad, el deseo o la urgencia, específicos como el hambre, la sed o el logro que energiza y dirige a la conducta hacia las metas y objetivos.

Poder de incitar que abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo y está compuesto por la unión de muchas influencias.

#### DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN:

La palabra es derivada de la raíz latina motivos, que significa, que se mueve, que tiene virtud para mover, razón por la que se mueve una cosa. De ella se derivan algunos compuestos como: emoción, conmover y motivo.” (30)

#### 3.1.1 El concepto de la motivación:

Existen diversos conceptos de la motivación, por lo que a continuación se mencionarán algunos de ellos:

- “Arias Galicia Fernando: Para él la motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo.
- Chiavenato Idalberto: De manera amplia dice que la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una tendencia hacia un comportamiento específico.

29) Guillen Gestoso Carlos – Guil Bozal Rocio “Psicología del trabajo para relaciones laborales” Mc Graw Hill. México 2000. p.p. 207.

30) Merani Alberto L. “Diccionario de Psicología “ Grijalbo. México. 1986 .p.p 270.

Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.”<sup>(31)</sup>

- “Lindsey Donald B.: Dice que la motivación es la combinación de fuerzas que dirigen inicialmente y sostienen el comportamiento hacia una meta.
- Solana Ricardo F.: Dice que la motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.”<sup>(32)</sup>
- “Stoner James: Para él la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Koontz Harold: Para él la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>(33)</sup>

“Al revisar estos conceptos de motivación encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- a) Su consideración como proceso psicológico.
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).

31) Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México Año 2000.

32) Rue Leslie W. – Y Byars, Lloyd “Administración , Teorías y Aplicaciones”. Alfa Omega. México. 1994. p.p. 194

33) Koontz Harold “Elementos de Administración Moderna” Mc Graw Hill. México, 1975.

- c) Está orientada a un objetivo que la persona selecciona, objetivo cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y orientadora de esa energía hasta el logro del objetivo.”<sup>(34)</sup>

Por lo tanto se puede decir que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas, siendo la motivación la causa del comportamiento de una persona, o razón por la que una persona lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Dando como resultado que en el trabajo, el comprender lo que es la motivación nos llevará a un mejor desempeño de los trabajadores en la empresa.

### 3.1.2 Los tipos de motivación laboral:

El autor Carlos Guillen Gestoso en su obra: “Psicología del trabajo para relaciones laborales”; menciona que para él existen dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad del desempeño de los trabajadores, estas son:

#### 1) LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA:

La motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca en el trabajo, por que tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo, el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

34) Guillen Gestoso, Carlos – Guil Bozal Rocio “Psicología del trabajo para relaciones laborales”. Mc Graw Hill. México Año 2000 p.p. 196.

Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría Y de McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

Hackman y Oldam presentaron un “Modelo de las características del trabajo” en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres “estados psicológicos críticos”: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de estos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son: a) los conocimientos y destrezas que poseen, b) la necesidad de crecimiento y c) la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

## 2) LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA:

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas ya las de seguridad. Se denomina motivación extrínseca por que tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas, o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Por lo tanto se puede decir que la motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores y la motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores.

### 3.1.3 Los tipos de necesidades:

Según Keith Davis y Jhon W. Newstrom en el libro “Comportamiento humano en el trabajo” mencionan que existen diversas formas de clasificar las necesidades. Una clasificación muy sencilla es: 1) Las necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias y 2) Las necesidades sociales y psicológicas, denominadas necesidades secundarias. Entre las primeras se incluyen las de alimento, agua, relación sexual, sueño, aire y temperatura razonablemente templada. Estas necesidades son básicas en la vida e importantes para la conservación de la raza humana. Por lo tanto, son de carácter casi universal, si bien su intensidad varía de una persona a otra. Las necesidades también están condicionadas por las costumbres sociales.

Las necesidades secundarias son menos precisas, ya que representan requerimientos de la mente y del espíritu, no físicas. Muchas de ellas van apareciendo conforme madura la persona. Los ejemplos al respecto abarcan las de autoestima, sentido del deber, competitividad, seriedad, sensación de pertenencia, y recibir y dar afecto. Estas necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes. Casi todas las acciones que emprenden los administradores tienen efecto en las necesidades secundarias, por lo que en la planeación administrativa debe considerarse el efecto de cualquier acción propuesta en las necesidades secundarias de los empleados.

## 3.2 LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN:

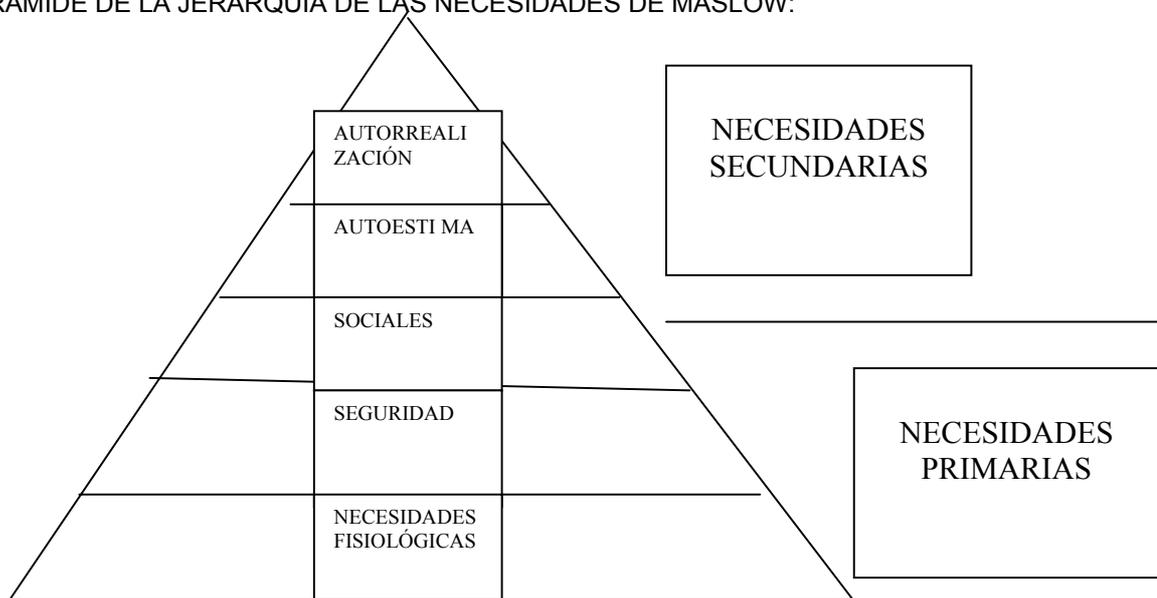
### 3.2.1 La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow:

“Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. La teoría

motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

PIRÁMIDE DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW:



### 1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

Estas constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

## 2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Estas constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

## 3.- NECESIDADES SOCIALES:

Estas están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales, no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean.

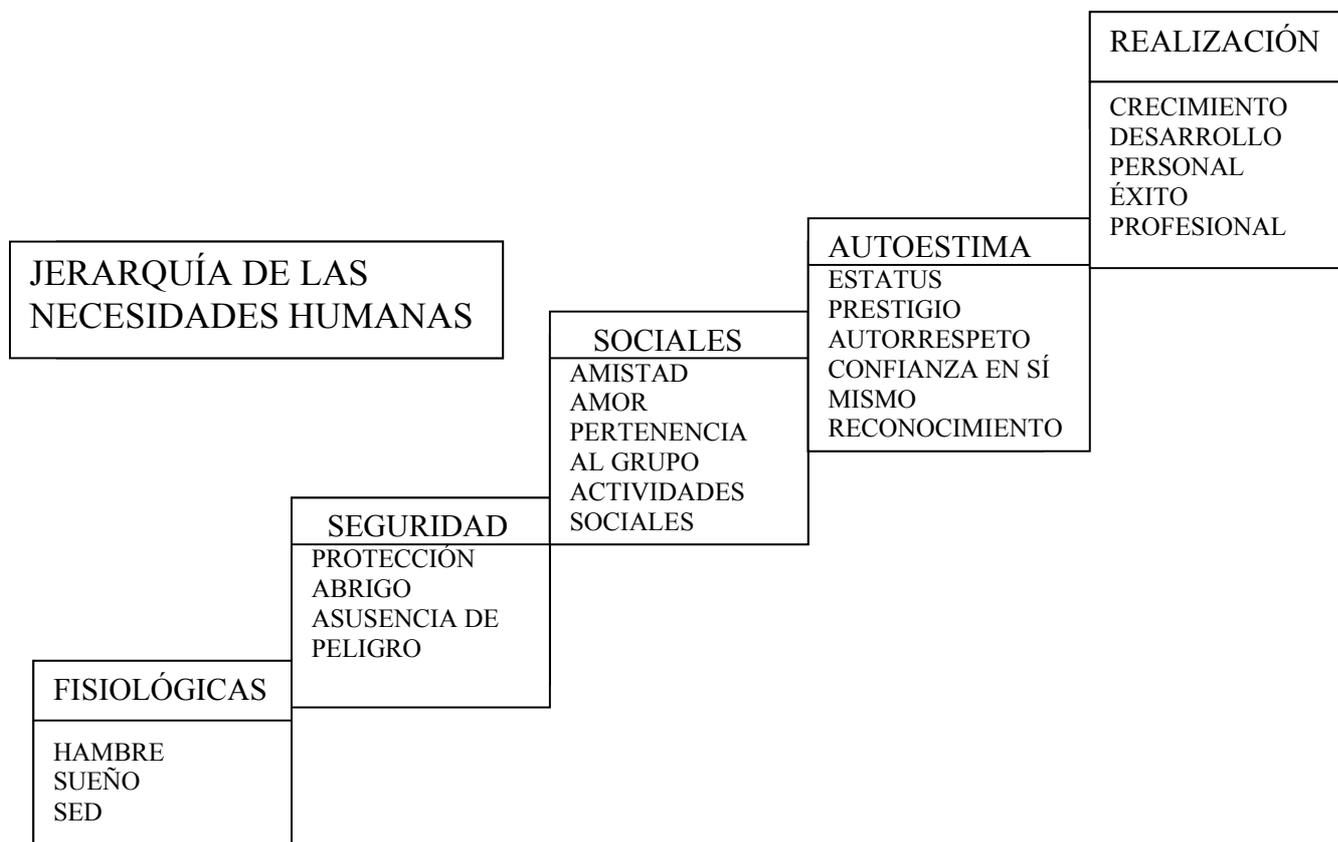
## 4.- NECESIDADES DE AUTOESTIMA:

Estas están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismos, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

## 5.- NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:

Estas son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Todo esto se puede resumir de la siguiente forma:



En cuanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades

de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelve y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- I. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
  
- II. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
  
- III. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y se relacionan con su conservación personal.
  
- IV. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de

autorrealización; esto significa que las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de autoestima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera a el nivel de las necesidades de autoestima, pues éstas son conquistas individuales.

V. Las necesidades más elevadas no surge a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Diversas necesidades relacionadas influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.

VI. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan mucho más logro. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se dirigen a luchar por satisfacer una necesidad más baja, cuando ésta existe.”<sup>(35)</sup>

### 3.2.2 La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg:

“Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

35)Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México. 2002. p.p. 71 -76.

#### a) FACTORES HIGIÉNICOS:

Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

#### b) FACTORES MOTIVACIONALES:

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el

trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la personalidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- I. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados FACTORES MOTIVADORES.
- II. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados FACTORES HIGIÉNICOS.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.”<sup>(36)</sup>

### 3.2.3 El modelo situacional de motivación, de Victor H. Vroom:

“Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores; ambas se apoyan en la premisa implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas, ya sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o bien mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.

Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

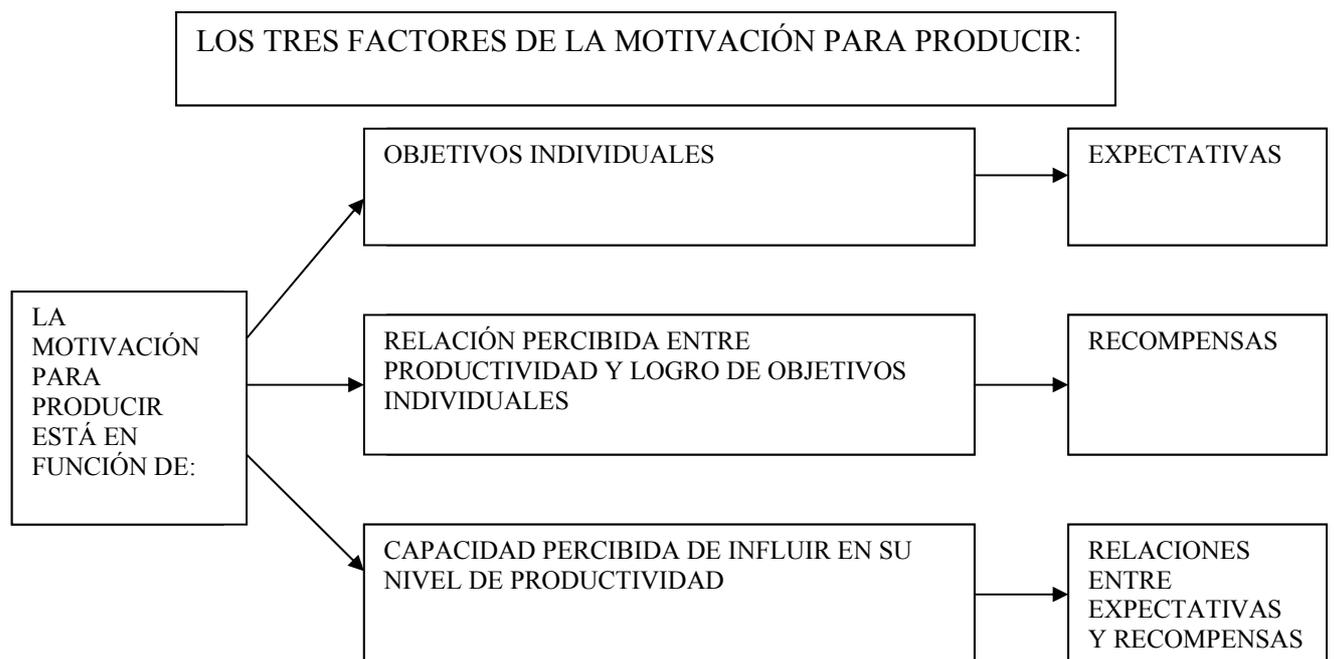
- I. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
  
- II. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.

36) Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México. 2002. p.p 76 – 78.

- III. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

- I. Objetivos personales del individuo: Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
  
- II. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal, ya que producir más puede significar el rechazo del grupo.
  
- III. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.



Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados.

El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados

finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional.

Por lo tanto se puede decir que la teoría de Vroom se refiere más que nada a la motivación y no al comportamiento de las personas.”<sup>(37)</sup>

#### 3.2.4 La teoría de la expectativa de E.E. Lawler:

“En sus trabajos Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones entre ellas están las siguientes::

- 1) El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el esfuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
- 2) Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por

37) Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México. 2002. p.p. 78 – 82.

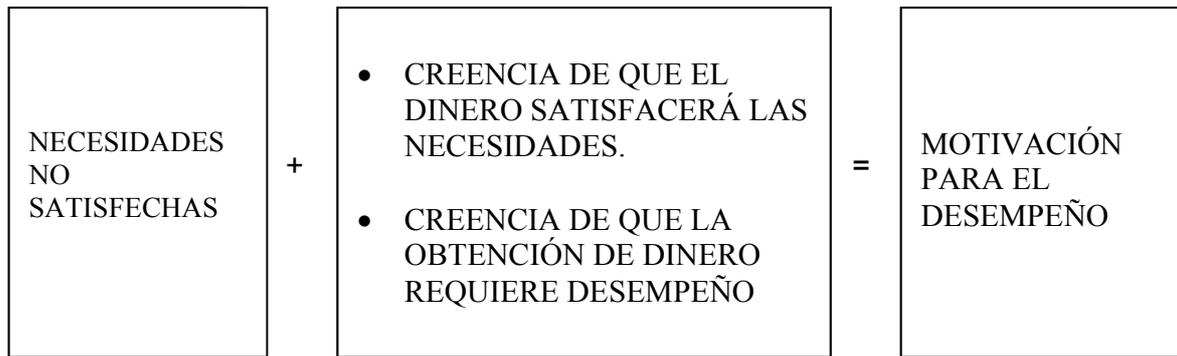
las personas que logran un mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace incoherente.

- 3) La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- 4) El perjuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del hombre económico, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquella tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Lawler III concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

- 1) Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también por que brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
- 2) Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III puede expresarse mediante la siguiente ecuación:



Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán un mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.”<sup>(38)</sup>

### 3.2.5 La teoría X-Y de Mcgregor Douglas:

“Este autor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

38) Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México. 2002. p.p 83 – 84.

### 1) LA TEORÍA X:

La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos y amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tiene grandes ambiciones.

### 2) LA TEORÍA Y:

La teoría Y contrapone a la anterior, teniendo una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que a los empleados sí les gusta trabajar, que se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

Las investigaciones posteriores concluyen que ambas teorías (X e Y) pueden ser idóneas dependiendo de la situación en que estén los trabajadores.

### 3.2.6 La teoría de las motivaciones sociales de David C. McClelland:

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración se ha ido modificando a lo largo de su vida, fruto del aprendizaje:

1. DE LOGRO: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
2. DE PODER: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
3. DE AFILIACIÓN: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: a) que el resultado dependa de su

propio esfuerzo, b) que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos y c) en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución. El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, por que la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisficará esa necesidad.”<sup>(39)</sup>

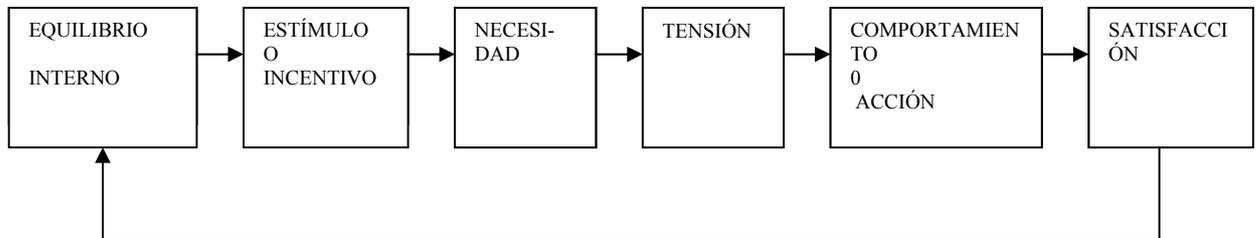
### 3.3 Los factores de la motivación:

- EL CICLO MOTIVACIONAL:

El autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos” menciona que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Está es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y, por lo tanto, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, siendo está su manera de adaptarse al ambiente.

39) Guillen Gestoso, Carlos – Guil Bozal Rocio “Psicología del trabajo para relaciones laborales”. Mc Graw Hill. México Año 2000 p.p. 199 - 200

## ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL, QUE IMPLICA LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD:



Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objetivo, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; por lo tanto al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad verbal, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) y lo físico (agresión física).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración por que puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

- EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas -en especial de aquellas que tienen autoridad- , es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.

característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, mítines, etc.).

J.W.Arkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1.- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

2.- Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3.- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influye en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

4.- Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

5.- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.”<sup>(40)</sup>

#### 3.4 Elementos que influyen en la motivación laboral:

- ACTITUDES:

“Las definiciones sobre las actitudes han variado, pero en lo modular coinciden al considerar que la actitud es la disposición para reaccionar hacia un objeto, persona o situación de acuerdo a las creencias y emociones que se tengan.

Las actitudes poseen dimensiones o atributos tales como la dirección, grado, intensidad y consistencia.

Las actitudes se originan por la influencia de los estereotipos y valoraciones de la persona y en su formación intervienen componentes subjetivos y objetivos.

Las actitudes se han medido utilizando escalas, al medir las actitudes se debe tomar en cuenta la confiabilidad y validez.

El estudio de las actitudes ha sido muy importante para los directivos y trabajadores pues a través del conocimiento de las actitudes des estos últimos se ha llegado a conclusiones sobre sus motivaciones; sobre la satisfacción y la moral laboral y sobre la productividad lo que ha llevado a los ejecutivos a tomar decisiones adecuadas y corregir problemas.”<sup>(41)</sup>

40) Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. México. 2002. p.p.84 – 86.

41) Pérez Uribe, Graciela “La Motivación en las Organizaciones laborales”. Librería de Medicina. México 1978. p.p. 83 – 91.

- SATISFACCIÓN LABORAL:

“La satisfacción laboral se logra cuando se satisface por separado o en combinación cada una de las siguientes facetas: autoestima, desarrollo, prestigio laboral dentro y fuera de la organización, supervisión directa, independencia, seguridad, reconocimiento, terminar el trabajo, conocer personas, paga, participación y otras.

Desde que Herzberg postuló su teoría de los dos factores se han hecho innumerables estudios que apoyan la motivación intrínseca y otros la extrínseca. También se han realizado investigaciones que correlacionan la satisfacción con la realización; la satisfacción en diversas áreas de necesidad como las de Maslow; la satisfacción con la paga; la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con el ausentismo. Dichos estudios revelan el interés que existe en la actualidad en que los trabajadores y directivos obtengan satisfacción laboral.

- EL AUSENTISMO Y EL CAMBIO DE TRABAJO:

Uno de los problemas más graves de la falta de motivación por parte de los trabajadores de las empresas es el ausentismo y el cambio de trabajo, estos dos afectan de manera importante la estabilidad de la empresa ya que si existen cambios constantes en el personal de la empresa va a ocasionar que su desempeño no sea el adecuado.

Se han hecho estudios que correlacionan las actitudes hacia el trabajo y la situación laboral con el ausentismo y el cambio de trabajo.

En ellos se ha observado que si existe una mayor motivación laboral en:

- a. Los factores organizativos (paga, promoción, participación en la planeación y tamaño de la organización).
- b. Los factores del medio ambiente laboral (supervisión, reconocimiento y retroalimentación, cohesividad y pertenencia al grupo de trabajo, comunicación, especialización, estabilidad, tranquilidad, trabajo repetitivo, autonomía, responsabilidad y claridad en el rol laboral).

- c. Los factores personales (edad, dependencia, congruencia entre el trabajo y los intereses vocacionales, características extremas de personalidad, tamaño de la familia, responsabilidades familiares).

Se presenta una situación de menor ausentismo y cambio de trabajo. En los últimos años se han incrementado los experimentos que utilizan planes que aplican incentivos como los descritos anteriormente, para contrarrestar el ausentismos y el cambio de trabajo.” (42)

- o LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES:

“Las teorías de la dirección y la dinámica de grupos se han enfocado a estudiar la toma de decisiones o el proceso de efectuar una elección entre un conjunto de alternativas. Los dirigentes de empresas e instituciones gubernamentales son a menudo quienes deciden las metas y acciones de sus organizaciones laborales al plantearlas, organizarlas, integrarlas y dirigir las.

No obstante lo anterior, la nueva corriente administrativa busca mayor participación en la toma de decisiones de los grupos que integran la organización. La toma de decisiones en los grupos se hace con la intervención de los miembros en las decisiones, de tal forma que emitan sus puntos de vista sobre cuáles son ante varias alternativas, las metas inmediatas y mediatas más valiosas, tomando en consideración los objetivos y propósitos del grupo ya existentes.

Los resultados de los estudios que se han hecho sobre la toma de decisiones en los grupos han revelado que este proceso incrementa la motivación, producción y moral laboral de los trabajadores debido a que son ellos los que toman las decisiones y las ejecutan.

42) Pérez Uribe, Graciela “La Motivación en las Organizaciones laborales”. Librería de Medicina. México 1978. p.p 94 – 112.

- LA MORAL LABORAL:

El término de moral laboral se emplea en las organizaciones laborales para designar la adaptación del grupo de trabajadores e implica satisfacción intrínseca en el trabajo, orgullo por pertenecer al equipo de trabajo, satisfacción con los salarios y oportunidades de ascenso e identificación con la empresa o institución.

Cuando los grupos de trabajo presentan moral alta se dice que tienen espíritu de equipo, esfuerzo sostenido, entusiasmo y resistencia a los contratiempos.

Cuando los grupos de trabajo presentan moral baja ésta se manifiesta a través de apatía, altercados, celos, esfuerzos desunidos y pesimismo.

Los factores que influyen sobre la moral laboral son:

- Sacrificio mutuo.
- Participación en el logro de objetivos.
- Experiencia de progreso.
- Tolerancia.
- Libertad.
- Confianza en los dirigentes.

Existen estudios en diversas organizaciones laborales, sobre la moral laboral, en ellos se ha visto que las condiciones para que se produzca una moral alta o baja varían con cada empresa o institución, de acuerdo a la conformación de los grupos y sus necesidades.

El marco de la investigación dentro del área de la motivación y la moral es ilimitado y abarca el estudio directo y detallado de las actitudes de los trabajadores mediante técnicas científicas.”<sup>(43)</sup>

43) Pérez Uribe, Graciela “La Motivación en las Organizaciones laborales”. Librería de Medicina. México 1978. p.p 137 - 160 .

## CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO:

### 4.1 Antecedentes:

La empresa “Todo de IMpresión” se encuentra ubicada en: Avenida Morelos # 471 Colonia Magdalena Mixuca, Delegación: Venustiano Carranza, México D.F. “Todo de IMpresión” es una empresa dedicada a las artes gráficas (Utilizando el OFSET elabora todo tipo de impresiones en papel como son: posters, trípticos, etiquetas adhesivas, cajas de producto final, calendarios, etc.) Se fundó en 1996, por Antonio Francisco Rodríguez Quintal, siendo el único propietario y contando con solamente un empleado. Siendo el capital inicial de 50,000 pesos.

En 1997 se incorporaron dos personas más a la empresa siendo en total cuatro, una de estas dos personas fue Pablo Cadena Fuentes, Posteriormente Pablo Cadena se hace socio de la empresa teniendo una participación del 46% y Antonio Francisco Rodríguez del 54%.

Durante el periodo de 1996, hasta el 2006 “Todo Impresión” funcionó como una empresa dada de alta como persona física, pero en octubre del 2006 por cuestiones fiscales se dio de alta a la empresa como: “Toda YMpresión y Publicidad S.A de C.V.” En cuanto a las instalaciones de la empresa están formadas por una planta de aproximadamente 450 metros cuadrados y oficinas de aproximadamente 120 metros cuadrados.

### 4.2 Situación actual:

Desde su inicio hasta el periodo 2005 está empresa ha registrado ventas anuales no mayores de los 7 millones de pesos, fue hasta el período 2006 cuando se registró un incremento importante en las ventas anuales ya que fueron de 8 millones de pesos. Sin embargo a pesar de que ha habido un incremento en las ventas se han presentado algunos problemas en cuanto a los procesos de la

producción, que hasta el momento no han afectado las ventas, pero si no se resuelven correctamente cuanto antes, en un futuro las ventas pueden verse afectadas, esto podría provocar perdidas para la empresa.

Debido al crecimiento de la empresa se ha tenido que contratar a más personal, teniendo actualmente 22 empleados y 2 socios. Este crecimiento también se ve reflejado en el activo fijo ya que se ha tenido que comprar más maquinaria para poder cubrir los pedidos, teniendo hasta el momento: 4 máquinas de impresión, de las cuales una máquina es de 6 colores, dos máquinas de un color y una máquina es de un color y corta tirajes; también cuentan con una guillotina automática, una plecladora automática, una suajadora y una termoselladora.

Sin embargo a pesar de lo anterior últimamente la empresa presenta algunos problemas con respecto a la producción, ya que existen errores y retardos en la entrega de los pedidos.

#### 4.3 Planteamiento del problema:

En esta empresa se han tenido en los últimos dos años algunos problemas relacionados con el bajo desempeño de los empleados, provocando que existan fallas y errores en la producción, por lo que a la hora de la entrega de los pedidos se tienen problemas con los clientes al no quedar satisfechos con lo que se les entrega. Esto se debe principalmente a que el trabajo esta mal elaborado o a que se entrega fuera de la fecha prometida. Al hacer mal el trabajo existe muchas veces un desperdicio de material y de tiempo el cual representa un gasto extra para la empresa.

Por otro lado el que los trabajadores no les tengan confianza a sus jefes y viceversa provoca que se de una relación difícil entre ambos.

Hipótesis:

Si se contara con un programa adecuado de incentivos para los trabajadores de la empresa se incrementaría la productividad.

#### 4.4 Investigación:

Para poder tener una visión más amplia y clara de los problemas que se presentan en la empresa realice una entrevista abierta a uno de los jefes: Antonio Francisco Rodríguez Quintal, y a todos los empleados les aplique un cuestionario, el cual se puede localizar en el Anexo 1 del presente trabajo:

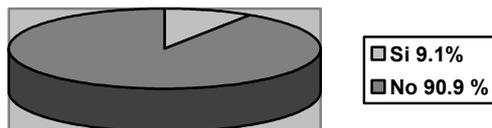
A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios que contestaron los trabajadores en forma resumida:

##### PREGUNTA 1:

¿Existe actualmente recompensas y reconocimientos por el trabajo bien realizado?

##### RESULTADO:

20 Trabajadores contestaron que NO y 2 que SI.

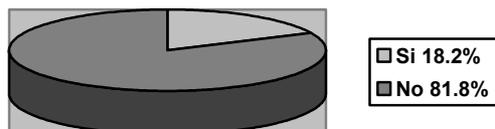


PREGUNTA 2:

¿Dentro de la empresa existe un buen nivel de cordialidad y buenas relaciones?

RESULTADO:

18 trabajadores contestaron que NO y 4 que SI.

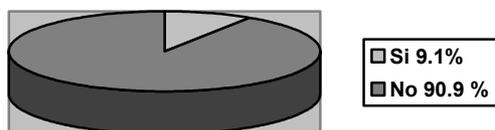


PREGUNTA 3:

¿Los directivos te tratan con respeto y consideración?

RESULTADO:

20 trabajadores contestaron que no y 2 que si.

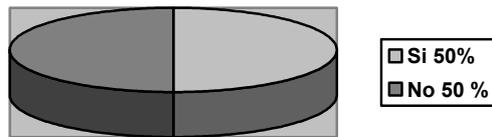


PREGUNTA 4:

¿Consideras que la comunicación que existe actualmente entre los trabajadores y los jefes es buena?

RESULTADO:

11 trabajadores contestaron que NO y 11 contestaron que SI.

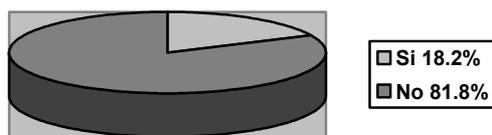


PREGUNTA 5:

¿Sientes que formas una parte importante de la empresa?

RESPUESTA:

18 trabajadores contestaron que NO y 4 que SI.

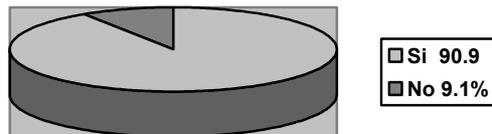


PREGUNTA 6:

¿Consideras necesario implantar sistemas de incentivos dentro de la empresa?

RESPUESTA:

20 trabajadores contestaron que SI y 2 que no.

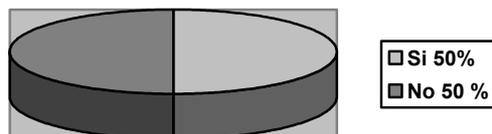


PREGUNTA 7:

¿Consideras buenas las acciones para estimular al personal de parte de los directivos?

RESPUESTA:

11 trabajadores contestaron que SI y 11 que NO.



PREGUNTA 8:

¿La empresa te brinda capacitación constantemente?

RESPUESTA:

Los 22 trabajadores contestaron que NO.



Con los resultados arrojados por los cuestionarios se puede decir lo siguiente:

- Con respecto a la pregunta 1 que habla acerca de las recompensas y reconocimientos debido a que el 90% de los trabajadores contestaron que no existen dentro de la empresa, por lo tanto es necesario implantar recompensas y reconocimientos dentro de la empresa que verdaderamente puedan motivar a los trabajadores a tener un mejor desempeño.
- Con respecto a la pregunta 2 que habla acerca de que si existe un buen nivel de cordialidad y buenas relaciones, el 82% de los trabajadores contestaron que no, por lo tanto los jefes deben de tomar las medidas correspondientes para que pueda existir una mejor relación con sus trabajadores, esto no es nada fácil ya que se requiere de tiempo y esfuerzo para pueda haber un cambio significativo.
- En cuanto a la pregunta 4 que habla acerca de la comunicación que existe entre los trabajadores y los jefes, el 50% de los trabajadores contestaron que no, ya que actualmente se presenta una barrera que impide que exista una comunicación fluida y adecuada entre ambos.
- En cuanto a la pregunta 5 que habla acerca de que si los trabajadores sienten que forman una parte importante de la empresa, el 82% de los trabajadores contestaron que no, esto indica que los trabajadores no sienten que forman una parte importante de la empresa esto puede

provocar que tengan un desempeño inadecuado ya que a menudo solo trabajan por el salario que reciben, es importante que este pensamiento negativo que tienen los trabajadores cambie de rumbo antes ya que de lo contrario no podrán tener un buen desempeño en su trabajo y esto afectará al cumplimiento de las metas de la empresa.

Por medio de las respuestas a estos cuestionarios, la entrevista a uno de los jefes de la empresa y las observaciones que realice pude detectar los siguientes problemas:

En esta empresa la comunicación entre los jefes y los empleados no se da en forma efectiva ya que no se maneja adecuadamente la información. El que los trabajadores se preocupen solo por tener una relación de trabajo con sus jefes y no una relación de confianza mutua ocasiona que exista una barrera que no permite la comunicación abierta

Los jefes de la empresa no han logrado motivar al personal de la empresa en forma adecuada como para que estén abiertos al diálogo, no sienten la confianza y la seguridad para que fluya la información de forma oportuna, clara y de calidad. Debido a que los trabajadores se guardan todo lo que piensan y sienten ocasionado que los problemas en lugar de solucionarse en forma rápida crezcan cada vez más y que solamente cuando el empleado cree que el problema es lo suficientemente grave para no poder solucionarlo por sí solo recurre a los jefes, esto se debe en parte a la falta de confianza mutua ya que si hubiera una buena comunicación entre los empleados y los jefes se podrían solucionar los problemas de una manera más fácil y rápida.

Siendo uno de los principales motivos que ocasiona la falta de confianza que se tiene en los obreros, el que los jefes provoquen un clima de desconfianza.

Por lo tanto, el poco interés que tienen los empleados de comunicarse con sus jefes impide que exista una relación entre ambas partes que dé como resultado confianza entre jefes y empleados.

Otro punto importante por el cual los empleados no se encuentran motivados es por la falta de incentivos dentro de la empresa, ya que los jefes no le dan la importancia necesaria a estos, es por ello que el único incentivo que tienen los trabajadores es el sueldo, ocasionando que lo único que les importe sea que les paguen y no se preocupen por mejorar su trabajo.

Otra causa por la que no hay un buen funcionamiento dentro de la empresa es que muchas veces los trabajadores, sabiendo lo que tienen que hacer se esperan a que los jefes nuevamente se los vuelvan a decir por lo cual es notorio que los trabajadores no tienen iniciativa propia para realizar su trabajo.

El que no exista una buena capacitación para los empleados provoca graves problemas ya que si estos no cuentan con el conocimiento necesario para el puesto pueden cometer muchos errores que causarán gastos extras de tiempo y dinero lo cual representa una pérdida para la empresa.

El desarrollo de los empleados puede traer grandes ganancias tanto para ellos como para la empresa, pero éstos los jefes muchas veces no lo entienden y piensan equivocadamente que la capacitación de sus trabajadores solo es una pérdida de tiempo y dinero.

#### 4.5 Comprobación de la hipótesis:

Por medio de los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa, la entrevista realizada a uno de los jefes de la empresa y las observaciones que se realizaron, se pueden resumir los problemas encontrados de la siguiente forma:

1. No existe una comunicación adecuada entre los jefes y los empleados.
2. Los jefes de la empresa no realizan las acciones correctas para estimular adecuadamente a los empleados.
3. No existe una confianza mutua entre los jefes y los trabajadores.
4. No hay incentivos a excepción del sueldo que realmente motiven a los trabajadores a realizar bien su trabajo.
5. La falta de la iniciativa propia por parte de los trabajadores ocasiona retardos y errores en su trabajo.
6. Al no existir una correcta capacitación para los trabajadores provoca problemas en la producción.
7. Otro de los problemas es que los jefes a pesar de estar en contacto directo con los trabajadores no les dan la importancia necesaria a estos, a pesar de que estos forman una parte fundamental para la empresa.

Por lo tanto se afirma que la hipótesis se comprobó, ya que todos estos problemas se presentan debido a la falta de incentivos que realmente motiven a los trabajadores para que puedan tener un buen desempeño laboral, por lo que se hace la siguiente sugerencia:

La aplicación correcta de un método de dirección y manejo de personal podría solucionar algunos de los problemas de la empresa relacionados con los trabajadores, sobre todo considerando que los trabajadores no solo se motivan por el sueldo sino que hay otros factores que son muy importantes para lograr mejorar la situación dentro de la empresa. Para poder solucionar algunos de los problemas que se presentan en la empresa se propone la utilización del método de Círculos de Control de Calidad, ya que se identifica que éste sería adecuado para la

empresa, debido a que al utilizar este método se podrá mejorar la relación que existe actualmente entre los jefes y los empleados al permitir una constante interacción entre ambos permitiendo que exista una mayor confianza.

Por otro lado el que los trabajadores participen constantemente va a permitir que estos sientan que forman una parte importante de la empresa lo cual se va a ver reflejado en su buen desempeño laboral al colaborar en la modificación de los procesos productivos y también permite vencer barreras de comunicación al ponerse en marcha.

Por último cabe mencionar que al utilizar este método se va a reconocer la importancia de que existan incentivos no solo monetarios, sino de diversa índole que realmente motiven a los trabajadores para que estos realicen bien su trabajo y se puedan tener buenos resultados en toda la empresa.

Por lo tanto es necesario que los jefes entiendan que al igual que cualquier método si no se lleva a cabo correctamente cada uno de los pasos no se van a poder obtener los resultados que se esperan, también deben de tener paciencia ya que para que existan cambios favorables en la empresa deben de saber esperar y aceptar que los problemas que llevan tanto tiempo en la empresa no se van a resolver de un día para otro sino que requieren de un proceso para corregirse adecuadamente y sobre todo poder impedir que estos se vuelvan a repetir en un futuro.

#### 4.6 Descripción del método de Círculos de Control de Calidad:

El Círculo de Control de Calidad está formado por un grupo pequeño de personas que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad, que este sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para que la empresa pueda alcanzar esta meta,

es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los jefes así como a todos los empleados.

Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Según Kaoru Ishikawa las ideas básicas en las actividades de los Círculos de Control de Calidad que se realizan como parte del control de la misma en toda la empresa son las siguientes:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y claro donde valga la pena estar.
3. Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Kaoru Ishikawa dice que además existen 10 factores como pautas útiles para poder dirigir las actividades de los Círculos de Control de Calidad:

1. Autodesarrollo (Estudiar uno por sí mismo)
2. Servicio voluntario (Participación voluntaria).
3. Actividades de grupo.
4. Participación de todos los empleados.
5. Utilización de técnicas de Control de Calidad.
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de Control de Calidad.
8. Desarrollo mutuo.
9. Originalidad y creatividad.
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

Para poder promover el Círculo de Control de Calidad en una empresa lo primero que se tiene que hacer es escoger a la persona que ha de dirigir el Círculo de Control de Calidad en este caso como la empresa es pequeña ya que consta de 22 empleados y dos jefes, la forma de dividir a los trabajadores en grupos sería por medio de los procesos de producción, siendo estos los siguientes:

- 1) La elaboración del diseño
- 2) La compra del papel
- 3) Cortado del papel por tamaño
- 4) Impresión en prensas
- 5) Barnizado si se necesita
- 6) Proceso de sauje
- 7) Proceso de acabado
- 8) Empaque y entrega

En cada uno de estos procesos se asignarían los trabajadores teniendo en cuenta que el número de trabajadores para cada proceso va a variar de acuerdo a la dificultad del proceso, siendo los jefes los encargados de dirigir y supervisar que todo se realice de acuerdo a los que se planeo.

La correcta aplicación de este método implica que los trabajadores se capaciten continuamente ya que para que realicen adecuadamente sus labores y no surjan errores ni retardos tienen que contar con el conocimiento necesario para lograrlo.

El éxito o fracaso de las actividades de los Círculos de Control de Calidad, depende a menudo de la decisión de los jefes, y del entusiasmo colectivo.

En cuanto a la evaluación de las actividades de los Círculos deben atender a factores tales como la manera en que se dirigen las actividades de los Círculos de Control de Calidad, la actitud y el esfuerzo que se muestren para resolver los problemas, y el grado de cooperación que exista en un equipo.

A continuación se enumeran algunas de las cosas que según Kaoru Ishikawa deben de tomar en cuenta los jefes de la empresa para que puedan aplicar adecuadamente el método:

1. Estudiar el Control de Calidad y mostrar su apoyo.
2. Apoyar las actividades de los Círculos y estar preparado para dirigirlos si es necesario.
3. Las actividades de los Círculos de Control de Calidad son voluntarias.
4. Las actividades de los Círculos de Control de Calidad se llevan a cabo con respeto. Tienen como meta mejorar las capacidades de los trabajadores. Esto a su vez ayudará a los individuos y a la empresa.
5. Mientras exista un lugar de trabajo, las actividades de los Círculos deberán continuar. No son una moda pasajera.
6. Muestre su apoyo a los Círculos, no con palabras sino con hechos.
7. Las actividades de los Círculos de Control de Calidad son inseparables del trabajo cotidiano de la empresa.
8. No espere resultados inmediatos.

Cabe mencionar que hay que tomarse el tiempo necesario para fomentar estas actividades con destreza deliberada.

Algunas de las ventajas de utilizar el método de los Círculos de Control de Calidad son las siguientes:

- Al emplear correctamente este método se puede lograr que la relación entre los jefes y los empleados mejore, ya que al interactuar constantemente va a existir una mayor comunicación entre ambos.
- Otro punto importante es que al utilizar los premios como incentivos para los trabajadores se lograra una mayor motivación que dará como resultado el buen desempeño laboral.
- También la capacitación que promueve este método es muy importante para que los trabajadores cuenten con los conocimientos necesarios para realizar adecuadamente sus actividades.

- Por otro lado al crear canales de sugerencias daría como resultado que los trabajadores se sintieran en libertad de dar su opinión y al hacer esto se darían cuenta de que forman una parte importante de la empresa.
- Al existir una comunicación adecuada y constante entre los jefes y los empleados se lograría que con el tiempo surgiera una confianza mutua.

Como se puede ver al utilizar este método en forma correcta y constante se podrían corregir algunos de los problemas que actualmente presenta la empresa.

Algunas de las desventajas de utilizar el método de los Círculos de Control de Calidad son las siguientes:

- Si los jefes no son capaces y no estudian lo suficiente para aplicar el método correctamente no mejorará el nivel de las actividades de los trabajadores.
- Por otro lado si no existe una adecuada participación por parte de los trabajadores difícilmente se podrían lograr los objetivos planteados.
- Si los trabajadores se encierran en su propio ambiente seccional y su perspectiva es limitada no se podrán tener buenos resultados a la hora de evaluar el Círculo de Control de Calidad.
- Otro punto importante es que para que se puedan tener buenos resultados al aplicar este método se debe de tener una continuidad adecuada que permita la correcta ejecución de las actividades del Círculo de Control de Calidad.
- El Círculo de Control de Calidad solo tendrá éxito cuando los supervisores y los trabajadores asuman la responsabilidad por el proceso al aplicar el método.
- Si las actividades de los Círculos de Control de Calidad no guardan armonía con la naturaleza humana no podrán tener éxito.

Por lo tanto las principales desventajas de este método están relacionadas con la mala aplicación del método al llevar a cabo las actividades del Círculo de Control de Calidad dentro de la empresa, esto puede ser por la falta de participación por parte de los jefes y trabajadores o por que estos últimos no cuenten con el conocimiento necesario para realizar las actividades correctamente, y nos muestra lo importante que es la capacitación para el éxito de la empresa.

Estrategia para llevar a cabo el método de Círculos Control de Calidad dentro de la empresa:

- La forma de convencer a los jefes de la empresa para que lleven a cabo el método de Círculos de Control de Calidad es por medio de hacerles ver que se podrían evitar muchos errores y retardos en los procesos de producción, para ello se les podría mostrar algunos datos por ejemplo: de las pérdidas en dinero originadas por reprocesamientos o generada por productos mal hechos, otro punto importante que se les debe de decir es que al usar este método también podría desaparecer la barrera de comunicación que existe actualmente con sus trabajadores, los jefes deben de entender que con estos cambios podrían tener mejores resultados al elaborar productos de alta calidad que permitan el aumento de las ventas de la empresa. Por lo tanto solamente se va a poder aplicar este método correctamente dentro de la empresa si los jefes lo aceptan y ponen todo de su parte al igual que los trabajadores para que se puedan lograr cambios positivos en la empresa.
- Por otro lado para convencer a los trabajadores de que acepten participar en la realización de este método es por medio de hacerles entender que recompensas pueden obtener, por ejemplo al existir un mayor número de ventas las utilidades aumentarían y esto puede beneficiarlos al recibir un aumento en el salario que reciben, por otro lado al evitarse errores y retardos en las actividades que realizan podrán tener una mejor relación

con sus jefes ya que se evitaban problemas futuros entre ambos. Otro punto importante es que al tener un mayor control de lo que se hace se evitará esfuerzos innecesarios por parte de los trabajadores permitiendo que estos tengan un mejor desempeño laboral el cuál se verá recompensado con algunos incentivos que se les otorgará cuando lo ameriten, tales como sentirse satisfechos con su trabajo, ( es muy importante reconocer que no solo se trabaja por el sueldo, sino que hay factores que motivan la conducta laboral y que se refieren a los aspectos humanos del trabajo), de está forma los trabajadores se motivarán para seguir esforzándose cada vez más, lo cual se verá reflejado al obtenerse buenos resultados dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES:

Por medio de la investigación que realicé en la empresa pude comprobar que mi hipótesis es correcta ya que realmente la falta de un programa adecuado de incentivos ocasiona que los trabajadores no tengan un buen desempeño laboral y que con ésto surjan problemas en los procesos de producción, es por ello que sugerí utilizar el método de Círculos de Control de Calidad, ya que a través de la aplicación de este método se pueden resolver algunos de los problemas que se presentan en la empresa.

Con respecto al liderazgo dentro de las empresas considero necesario que las personas encargadas de dirigir tomen en cuenta que solamente las empresas bien dirigidas pueden tener altos niveles de desempeño, es por ello que los líderes de las empresas deben de desarrollar constantemente sus habilidades para poder alcanzar el éxito de las empresas.

Por otro lado la motivación es un factor determinante para que exista un buen desempeño dentro de la empresa, puesto que representa un elemento motor del rendimiento de los trabajadores, por lo que es necesario que se utilicen incentivos que realmente ayuden a satisfacer las necesidades de los trabajadores ya que solamente de está forma se va a poder lograr que el rendimiento de los trabajadores sea el adecuado y se pueda lograr con esto alcanzar los objetivos de la empresa en forma exitosa.

Otro punto importante es que gran parte de los problemas de la empresa se deben a la mala comunicación y a la falta de confianza que existe entre los jefes y los empleados, ya que esto ocasiona malos entendidos entre ambos, existiendo una barrera de comunicación, la cual puede ser vencida si se utiliza correctamente el método de Círculos Control de Calidad.

Pero para que la utilización de este método tenga éxito debe de haber compromiso y buena disposición por parte de los jefes y los trabajadores de la empresa, para que se puedan seguir los pasos del método correctamente y con el tiempo se puedan solucionar los problemas que actualmente presenta la empresa.

Es importante que los jefes de la empresa comprendan que los problemas no se van a solucionar de la noche a la mañana sino que va a llevar un poco de tiempo por lo que deben de tener paciencia y no desesperarse para poder logra los resultados que se esperan.

Para la aplicación de este método se debe de utilizar la capacitación de cada uno de los trabajadores y de los jefes para que estos puedan tener un buen desempeño en su trabajo y se puedan evitar errores y retardos en la producción.

Cabe mencionar que para que se pueda tener un buen desempeño por parte de los trabajadores se deben de utilizar incentivos que realmente los motive, el salario si es muy importante pero no el único por ejemplo: los reconocimientos y premios pueden ayudar a que los trabajadores se esfuercen más en el trabajo que realizan, es por ello que al aplicar el método también se deben de utilizar incentivos para poder motivar realmente a los trabajadores de la empresa.

Los jefes deben comprender que deben de ofrecerles a los trabajadores algo más que dinero, deben de proporcionarles las condiciones adecuadas para que puedan trabajar bien, tienen que tratarlos con respeto, dignidad y cordialidad, etc Para ello deben de tener bien en claro que los trabajadores son una pieza fundamental para lograr las metas de la empresa; de ahí la importancia de que ellos sientan que forman una parte importante de la empresa para que puedan tener un buen desempeño laboral.

Después de haber realizado está investigación pienso que lo que aprendí al estar en contacto directo con los problemas reales de una empresa me va servir en un futuro cuando trabaje como administradora en una empresa, ya que podría dirigir de una mejor forma los recursos de la empresa sobre todo los recursos humanos, para poder evitar dentro de mis posibilidades que se presenten problemas en el desempeño de los trabajadores por falta de incentivos que realmente funcionen.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO APLICADO A 4 TRABAJADORES DE LA EMPRESA "Toda Ympresión y Publicidad S.A. de C.V."

1. ¿Existen actualmente recompensas y reconocimientos por el trabajo bien realizado?

SI (    )

NO (    )

1. ¿Dentro de la empresa existe un buen nivel de cordialidad y buenas relaciones?

SI (    )

NO (    )

2. ¿Los directivos te tratan con respeto y consideración?

SI (    )

NO (    )

3. ¿Consideras que la comunicación que existe actualmente entre los trabajadores y los jefes es buena?

SI (    )

NO (    )

4. ¿Sientes que formas una parte importante de la empresa?

SI (    )

NO (    )

5. ¿Consideras necesario implantar sistemas de incentivos dentro de la empresa?

SI (    )

NO (    )

6. ¿Consideras buenas las acciones para estimular al personal de parte de los directivos?

SI (    )

NO (    )

7. ¿La empresa te brinda capacitación constantemente?

SI (    )

NO (    )

## BIBLIOGRAFÍA:

- 1) Benavides Peñeda Raymundo Javier - Beltrán Villareal Mario Alberto "Administración" Editorial Mc Graw Hill. México Año 2005.
- 2) Bruce Anne – Pepitone, James S. "Tenga a su equipo motivado". Editorial Mc Graw Hill. España Año 2002.
- 3) Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. México Año 2000.
- 4) Fernández Arena José Antonio "El Proceso Administrativo". Editorial Diana. México Año 1984.
- 5) Garza Treviño Juan Gerardo "Administración Contemporánea" Editorial Mc Graw Hill. México Año 2000.
- 6) Gibson James C. - Ivancevich Jhon M. "Las Organizaciones – comportamiento, estructura y procesos". Editorial Mc Graw Hill. México Año 2004.
- 7) Guillen Gestoso, Carlos – Guil Bozal Rocio "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Editorial Mc Graw Hill. México Año 2000.
- 8) Hagemann Gisela "Motivación, Manual de Implementación". Editorial Limusa. México Año 2002.
- 9) Ishikawa Kaoru ¿Qué es el Control Total de Calidad? Editorial Norma. Colombia Año 1986.
- 10) Koontz Harold "Elementos de Administración Moderna". Editorial Mc Graw Hill. México Año 1975.
- 11) Lussier Robert F. – Achua Chistopher "Liderazgo: Teoría - Aplicación y Desarrollo de habilidades". Editorial Thomson. México Año 2005.
- 12) Merani Alberto L. "Diccionario de Psicología" Editorial: Grijalbo. México. 1986.

- 13) M.C.E. Pérez Castillo María del Carmen, L.A.E Viveros Pérez Jesús Alberto y varios. "El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración". UNAM. México. 2006
- 14) Pérez Uribe, Graciela "La Motivación en las Organizaciones laborales". Editorial Librería de Medicina. México Año 1978.
- 15) Reyes Ponce Agustín "Administración Moderna" Editorial: Limusa. México. Año 1992.
- 16) Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional". Editorial Pearson. México Año 2004.
- 17) Rue Leslie W. Y Byars. Lloyd "Administración, Teorias y Aplicaciones" Editorial: Alfa Omega. México. 1994.
- 18) Werther William B. – Keith Davis "Administración de personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. México Año 2000.