



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES
CONSTRUYENDO UN AMBIENTE DE TRABAJO
Y COOPERACIÓN EN LA EMPRESA ENERGY
GAS S.A DE C.V.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

LÓPEZ JIMÉNEZ BLANCA ESTHELA

ASESOR:

M.A. MARÍA TERESA MUÑOZ GARCÍA



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.

A DIOS

Gracias Señor por el don de la vida, por que es una maravillosa experiencia no valuable con todo el oro del mundo.

Gracias Señor por darme la fuerza necesaria para salir adelante y ver culminada otra meta.

Gracias Señor por los momentos de alegría y de tristeza por que me rodeaste de personas especiales que me hicieron saber que tú estabas a mi lado

Gracias Señor, por la fe, por la salud, por la esperanza y el amor; siendo estos la mayor riqueza que podrías haberme dado.

Como no creer en Dios...

A MIS PADRES

NATALIA y ALEJANDRO, ustedes son el pilar de esta familia en la que Dios me puso, gracias por su apoyo, por su amor, por su confianza, por educarme, por su ejemplo, por tantas y tantas cosas que me han dado y que sé no podré pagar de ninguna manera.

Les dedico este trabajo como muestra de mi amor, admiración y respeto por que este es el reconocimiento a su esfuerzo por verme salir adelante

A MIS HERMANAS

NICOLASA, JUANA, BRÍGIDA y ALBERTA.

Gracias a todas por que hubo momentos a lo largo de mi vida en que me cuidaron, me llevaron a la escuela, me ayudaron a cumplir con las tareas, me aconsejaron, nos peleamos, me llamaron la atención, en fin hemos compartido muchas experiencias que han contribuido de una u otra forma en mi.

A MIS SOBRINOS

LIDIA, VIANEY, NANCY, DULCE, CARLOS, MITZI y PILAR

Todos ocupan un lugar especial en mi corazón los llevo presentes en mi pensamiento y aunque no lo demuestro constantemente los quiero mucho y deseo que todos sus sueños se conviertan en realidad.

A LA UNAM

Gracias por brindarme la oportunidad de formar parte de la máxima casa de estudios de México, y permitirme ser parte de su grandeza. Me siento sumamente orgullosa de ser de sangre azul y piel dorada.

Gracias Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por que durante mi estancia en tus aulas se me brindo una formación académica y profesional, a través de cada uno de los docentes que aportaron su conocimiento y experiencia para una mejor preparación.

Gracias querida universidad por todas las amistades que dentro de tus instalaciones conocí, (Monica, Evelin, Viviana, Alma Lili, Rodolfo, Miguel, Paty, etc.) ellos me ayudaron a valorar cada uno de los momentos que se presentan en la vida. Cuando lo necesite me brindaron una palabra de aliento para seguir adelante y concluir la carrera.

Como no te voy a querer...

ÍNDICE

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN.....1

CAPÍTULO 1 DIRECCIÓN.....3

1.1 Concepto e importancia de la dirección.....	3
1.2 Concepto de autoridad.....	12
1.3 Estilos de dirección.....	16
1.3.1 Teoría X.....	17
1.3.2 Teoría Y.....	19
1.3.3 Diferencias entre la teoría X y Y.....	21
1.4 Liderazgo.....	23
1.4.1 Concepto de liderazgo.....	24
1.4.2 Funciones del liderazgo.....	26
1.4.3 Principales estilos de liderazgo.....	29

CAPÍTULO 2 MOTIVACIÓN.....40

2.1 Concepto de motivación.....	40
2.2 Ciclo de la motivación.....	45
2.3 Importancia de la motivación.....	49
2.4 Teorías de la motivación.....	50
2.4.1 Teoría de Maslow.....	50
2.4.2 Teoría de Herzberg.....	55
2.4.3 Teoría de Mc Clelland.....	59
2.4.4 Teoría de Skinner.....	62
2.5 Técnicas especiales de motivación.....	64
2.6 Motivación y cambio organizacional.....	69

CAPÍTULO 3	COMUNICACIÓN.....	76
3.1	Concepto de comunicación.....	76
3.1.1	La importancia y propósito de la comunicación.....	80
3.2	Proceso de comunicación.....	82
3.2.1	Flujo de la comunicación.....	86
3.3	Barreras de la comunicación.....	91
3.4	La comunicación dentro de la compañía.....	97
3.5	Las personas y la comunicación.....	101
3.6	La comunicación como instrumento de gestión.....	105
3.7	Medios electrónicos de comunicación.....	110
CASO PRÁCTICO.....		114
	Historia de la empresa.....	114
	Problemática – Situación actual.....	115
	Situación deseada – Ventajas a obtener.....	124
	Planificación de capacitación al personal.....	128
	Recomendaciones.....	138
CONCLUSIONES.....		140
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		142
BIBLIOGRAFÍA.....		143

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Energy Gas, S.A. de C.V., no ha logrado la cooperación e interés en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales tal vez por la falta de capacitación e información de los mismos. A fin de fomentar el crecimiento;

¿Será posible implementar un programa de motivación para mejorar las relaciones laborales en la empresa?

HIPÓTESIS:

Si se propone un programa de capacitación acorde al servicio brindado por la empresa; entonces se mejorará la coordinación y participación en las relaciones laborales.

OBJETIVO:

Implementar un programa de capacitación para mejorar las relaciones laborales con el propósito de coordinar la participación de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Un programa de motivación

VARIABLE DEPENDIENTE:

Mejorar las relaciones laborales.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis busca proporcionar una herramienta con la cual, se logre una integración del personal en busca del éxito de la empresa denominada Energy Gas, S.A. de C.V., haciendo hincapié en que el punto clave radica en la disposición del factor humano, pues en cualquier ámbito, será éste el que determine con su actitud el cumplimiento de los objetivos.

La administración es una disciplina social que busca optimizar los recursos existentes en una empresa a fin de obtener los mejores resultados en tiempo y forma, la esencia radica en elementos clave como son: planeación, organización, dirección y control; que deben ser materializados adecuándolos al tipo de empresa, para con ello lograr un mejor funcionamiento estructural de nuestra empresa.

En el primer capítulo se contemplan aspectos relacionados a la dirección, ésta es una etapa trascendental en toda organización, es de suma importancia porque se traza el camino que deberá seguir la empresa para alcanzar sus objetivos. Este es el cimiento sobre el cual estará el éxito en toda organización porque implica la pauta de una forma determinada de comportamiento para el recurso humano en relación a las recompensas a obtener.

El siguiente capítulo considera el tema de la motivación, pues una vez que se determinan los objetivos de la empresa se debe encontrar y analizar la fuente de movimiento de los individuos; es decir, ubicar las motivaciones personales y después las organizacionales, pues estos aspectos son determinantes para que se consiga la integración de un equipo de trabajo verdaderamente identificado con la compañía en que laboran.

El tercer capítulo contempla como otro punto importante dentro de una organización, la comunicación; pues sin lugar a dudas siempre entablamos un intercambio de ideas por lo tanto se convierte en un elemento central, por medio de ella se puede lograr una mejor relación de cooperación entre los empleados; es imprescindible que este



concepto sea aplicado en todos los niveles pues toda la organización debe estar informada de las acciones y programas a efectuar.

En el último capítulo se realiza una propuesta de capacitación con aplicación a los niveles administrativo y operativo para la empresa Energy Gas, S.A. de C.V., empresa dedicada a la compra-venta de gas L.P., pretende ser una guía concreta a las necesidades identificadas durante mi estancia en esta empresa, en el entendido de que, al contar con el compromiso de los gerentes general y administrativo se puede obtener la integración del personal y con ello se pueden alcanzar los objetivos organizacionales generando también un mayor margen de beneficios tanto económicos como humanos.



CAPITULO 1 DIRECCIÓN

1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

“La administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más ubicuas y difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos. Es y siempre ha sido una poderosa herramienta de los líderes. De hecho todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, administrando países, conduciendo exploraciones y guerras, manejando siempre un sin fin de actividades.”¹

A través de la historia se desarrolla de forma no propiamente dicha, una práctica administrativa que a pesar de no poseer un rígido sistema de registros escritos de sus actividades, se involucraba el concepto que más tarde conoceríamos como administración, no podemos afirmar de forma estricta que se practicaba la administración como tal, pero las actividades desempeñadas en ese espacio son indicios de lo que se transformaría y reconocerá años mas tarde como administración.

“Los orígenes de algunos de los así llamados conceptos y prácticas de administración moderna fácilmente se descubren en la antigüedad. El famoso legislador bíblico, Salomón, dirigió el establecimiento de elaborados acuerdos comerciales, manejó proyectos de construcción y formó tratados de paz en el siglo X a. de J.C.

En algunos de los más antiguos documentos del mundo, encontrados en la civilización sumeria de hace cinco mil años, hay evidencias de prácticas de control administrativo. Los sacerdotes de los templos sumerios a través de su vasto sistema tributario recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo rebaños, rentas y propiedades.”²

¹ CLAUDE S. George Jr.,2001, Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México Pág. 1

² Ibídem Pág. 3



En la civilización egipcia, “utilizando masas de trabajo organizado, fueron capaces de completar tareas que nos dejan atónitos. Aunque su sistema de organización puede parecernos bromoso, engorroso y aún con desperdicios, realmente no tenían razones para ahorrar trabajo, ya que campesinos, mercenarios y esclavos, estaban disponibles siempre con sólo solicitarlos. Su mérito radica en que fueron capaces de hacer su tarea con los recursos disponibles, y los restos de sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su administración.”³

Además de su arquitectura otra contribución se encuentra en la literatura de los egipcios; ya que, muchos aspectos del pensamiento administrativo, están plasmados en su libro de instrucción denominado “ptah-hotep” planteado como un consejo de padre a hijo, en el que encontramos varios consejos importantes como los siguientes:

“Si eres un jefe que maneja los asuntos de la multitud, busca por ti mismo cada acción benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia, pues la injusticia jamás lleva su empresa hasta su término”

“Si se te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte, no le repliques antes de que él haya vaciado su alma o antes de que te haya dicho por qué vino... no es necesario que todo lo que te ha pedido le sea concedido, pero ¿acaso no tranquiliza al corazón el buen oyente?”

“El jefe debería mantener en su mente los días que están por venir. (Necesidad de planificar)”

“Inspección de cada arte, a fin de motivar a cada hombre a conocer su deber de acuerdo con la estipulación de cada asunto”⁴

³ CLAUDE S. George Jr.,2001, Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México Pág.5

⁴ Ibídem Pág. 6



Las premisas anteriores son una muestra de la sabiduría que existió en esa civilización, pero sin importar la actividad de nuestra empresa podemos practicarlas; pues a pesar del tiempo siempre es imprescindible planificar, de igual importancia es el escuchar a nuestros compañeros o empleados, y por supuesto influir en ellos para que realicen sus tareas, marcando la supervisión como un control que se debe llevar en cada actividad.

“Los chinos han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender sus sentimientos hacia la administración. Los antiguos escritos de Mencius y Chow (1100 a alrededor de 500 a. de J.C.) hacen saber, sin embargo, que los chinos estuvieron enterados de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control.”⁵

En la civilización griega desarrollaron una nueva forma de explicar los fenómenos de la naturaleza, mediante el ejercicio del pensamiento racional, se basaba en la observación de los hechos reales para explicar el origen del universo, aquí encontramos el origen del método científico. “Sócrates uno de los filósofos griegos, revisó los deberes de un buen negociante y un buen general para mostrar que son, de hecho, los mismos. Es deber de ambos lograr de sus subordinados disposición a servir y obediencia, y colocar al hombre adecuado en cada puesto. Además, tanto uno como el otro deberán castigar al malo y premiar al bueno.”⁶

“El periodo medieval sirve como puente entre la antigüedad y la edad del despertar conocida como el renacimiento. Aunque organizado en una estructura feudal, el hombre comenzó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la organización y administración.”⁷

“La revolución industrial inglesa proyectó su luz en el periodo comprendido entre 1700 y 1785 durante el cual una nueva generación de administradores se desarrolló con sus propios conceptos y técnicas. Fue durante este breve período de tiempo cuando

⁵ CLAUDE S. George Jr.,2001,Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México Pág.11

⁶ Ibídem Pág.17

⁷ Ibídem Pág. 45



Inglaterra cambió dramáticamente de una nación de terratenientes a “taller del mundo” la primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.”⁸

La revolución industrial trajo cambios radicales, la mecanización de la producción puso cimientos firmes; se inicio en Inglaterra, más tarde en otros países y borro las prácticas autoritarias del feudalismo manejado en el periodo medieval. La producción de tela, gradualmente se transfirió a la fábrica, pues las maquinas hicieron que la producción se acelerara. Otros inventos que apresuraron la revolución industrial fueron, la máquina de vapor, la segadora, el telégrafo y las mejoras en la prensa de imprimir; estas innovaciones forjaron sin duda un gran cambio.

“En comparación con los dos siglos anteriores, el siglo XIX trajo consigo una verdadera riqueza de literatura administrativa. Los economistas detectaron y escribieron sobre conceptos administrativos, funciones gerenciales y aplicaciones de la teoría de la administración. Smith y Turgot observaron la separación existente entre la propiedad y la administración, así como el nacimiento de una clase administrativa, y previendo dicho surgimiento, los economistas de la época escribieron sobre esta nueva especie -el administrador- discutiendo sus funciones, sus responsabilidades y su lugar en el nuevo orden.”⁹

“Adam Smith y sus sucesores centraron sus comentarios en la empresa: las funciones del administrador para enfrentarse a la demanda, el papel de la planificación para lograr una operación económica y satisfacer la demanda de los clientes, etc. No se desarrollo una teoría coherente de la administración pero si se reconocieron y se comprendieron las funciones administrativas.”¹⁰

“Taylor, por ejemplo, trajo consigo un análisis meticuloso de la efectividad de taller, debido a su formación como ingeniero y a su adiestramiento en la industria del metal. Fayol, en contraste, trajo un punto de vista administrativo y coordinador a la tarea de la administración, como resultado de su experiencia administrativa en una empresa minera.

⁸CLAUDE S. George Jr.,2001, Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México. Pág. 47

⁹ Ibídem Pág.64

¹⁰ Ibídem Pág. 75



Sheldon y Gantt por el contrario abrieron un nuevo aspecto de responsabilidad administrativa con respecto al individuo y su papel en los esfuerzos administrativos. Y así sucesivamente.”¹¹

“A principios del siglo XX, los Estados Unidos ya estaban bastante bien poblados. El influjo de inmigrantes había disminuido algo pero con un grande y creciente mercado la industria continuaba expandiéndose. La mecanización y los inventos eran comunes en la época; la habilidad del obrero estaba siendo reemplazada cada vez más por la máquina; las herramientas del trabajo eran ahora las herramientas de la industria; la intimidad del pequeño taller era reemplazada por las grandes chimeneas de las enormes fábricas. La relación entre la administración y la mano de obra era frecuentemente confusa. Sin experiencia de liderazgo, los administradores se convirtieron en dictadores abusando de su autoridad.”¹²

“En la década anterior a la primera guerra mundial, el bienestar de la gente trabajadora comenzó a recibir una atención mayor, una tendencia que se ha acelerado hasta llegar a los días presentes. La sociedad en general, y los legisladores en particular, comenzaron a creer que los grandes negocios estaban explotando a los trabajadores y al consumidor. Se promulgaron leyes para terminar el trabajo de menores, para compensar a los trabajadores lesionados en accidentes industriales, para mejorar las condiciones de trabajo y para proteger la salud de los empleados.

Después de la primera guerra mundial, la administración adquirió una conciencia mayor de sus problemas de relaciones humanas y sus obligaciones hacia el hombre, y designo nuevos especialistas para manejarlos. Pero estos especialistas, conocidos como “administradores de personal”, pronto descubrieron que su eficiencia era limitada; tenían, de hecho, poca autoridad para poner término a muchas de las prácticas que estaban causando descontento entre los empleados. Entre 1920 y 1960, los administradores comenzaron a darse cuenta de que las relaciones laborales constituían un problema

¹¹ CLAUDE S. George Jr.,2001,Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México Pág. 137

¹² Ibídem Pág. 138



administrativo en grande escala. Estos años incluyeron una gran depresión económica, la segunda guerra mundial y la guerra de Corea.”¹³

“Durante los últimos 75 años han surgido diferentes escuelas del pensamiento administrativo. Una de las primeras de dichas escuelas, es el enfoque de la administración científica, fue iniciada por Frederick W. Taylor. Su introducción de los métodos de análisis científico del trabajo fue definitivamente revolucionario y aunque Taylor no enfatizó el elemento humano en su enfoque de la administración, tampoco lo pasó completamente por alto. Al elemento humano y a los efectos de la interacción social les es asignado el papel principal en la escuela del comportamiento humano, la cual se desarrolló un poco más tarde. En la escuela del proceso administrativo nos encontramos con que el énfasis estaba en las funciones que llevaba a cabo el administrador y de este enfoque se desarrolló una nueva teoría de la administración.”¹⁴

Como hemos visto a grandes rasgos, la gente ha desarrollado actividades administrativas a través de la historia como agricultores, como comandantes del ejército, como dirigentes de una civilización, como oficiales, como dueños de un negocio, etc.; hoy en día también nos encontramos inmersos en una dinámica en la que existe un intercambio de ideas, bienes y servicios, jugando constantemente el papel de cliente o proveedor.

Los conceptos actuales existentes en la administración se han ido armando a través del tiempo no surgieron de la noche a la mañana. En este momento iniciaré a plasmar uno de los conceptos más importantes en el proceso administrativo, denominado dirección el cual tendrá a su cargo marcar la guía tanto en el aspecto administrativo como en el económico y el social.

La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta

¹³ BERGE Eugene J., 2001, Elementos de administración moderna, Editorial Diana, México, Pág. 19

¹⁴ CLAUDE S. George Jr., 2001, Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México Pág. 160



en marcha compete a la función de dirección considerando obviamente el visto bueno de los dueños y/o inversionistas, que son los principales interesados en la ejecución de las operaciones en espera de utilidades con el logro de los objetivos.

“La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación.”¹⁵

“La función administrativa de dirección es definida también como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Es en esta área donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración.”¹⁶

Es lógico que al pensar en una empresa nos venga a la mente la idea de personas trabajando con actitudes específicas para estar en ella; de ello concretamos por obviedad que las empresas están formadas por personas, guiadas por la actividad organizada. A medida que las empresas crecen sus objetivos iniciales, experimentan modificaciones a tal punto que los objetivos organizacionales se tornan gradualmente diferentes frente a los objetivos de las personas que las conforman.

Dentro de la dinámica social encontramos diversas organizaciones, que van desde las sencillas como el núcleo familiar, hasta las elaboradas como grupos políticos, religiosos, empresas comerciales y de servicios; todas ellas tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial; al mismo tiempo contribuyen a los propósitos de la empresa. Sin embargo, se deben comprender los papeles asumidos por los empleados, su individualidad y su personalidad.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc. Graw Hill, Pág.279

¹⁶ KOONTZ Harold. Weihrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 220



La dirección de la acción empresarial no deberá limitarse sólo a marcar las actividades de los miembros que actúan dentro de la empresa, puesto que los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización estarán bajo su mando. Conviene recordar que los empleados como personas no viven exclusivamente dentro de las empresas aunque la mayor parte del día lo pasen ahí, participan también en otras organizaciones de las que dependen para vivir y donde desempeñan otros roles sociales; los usos, modos y costumbres de una sociedad en movimiento influye al grado de cambiar a las personas.

Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones mercantiles y partidos políticos. Los administradores y las personas a quien ellos dirigen son miembros interactuantes de un amplio sistema social.

En consecuencia, la empresa no constituye la vida entera de las personas ni posee la amplitud de una sociedad; sin embargo, si es posible que se cambien los patrones de conducta, aunque no es una labor fácil. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa de ahí que como organización tengamos fuerza para alcanzar los objetivos.

No siempre el trabajo te proporciona satisfactores como los que buscabas; sin embargo, es indispensable que te encuentres en un ambiente agradable que te permita sentirte motivado para estar trabajando en ese espacio; como ya lo mencionaba la dirección no sólo se encarga de encausar la empresa también es el responsable de coordinar al personal para que cambien sus usos y costumbres en la medida de lo posible.

Dentro de la dirección no podemos dejar de lado otros puntos que van ligados y que también se consideran esenciales; éstos son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. La pauta para un mejor desempeño al interior será la combinación de estos tres factores.



La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas pues incluye orientación, comunicación y liderazgo; en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido. Si se quisiera comprender el comportamiento de las empresas, se debería estudiar el comportamiento de las personas dentro de ellas, pues las organizaciones en su punto medular están integradas por las relaciones humanas existentes al interior de la empresa; aquí se emplea la analogía con el cuerpo humano, no podríamos saber como funciona un brazo o una pierna separando del todo, tenemos que analizar el cuerpo en su conjunto para entenderlo.

La dirección constituye no sólo la parte de planeación, también es un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos; gran parte del éxito a obtener en las organizaciones está basado en la comunicación y tacto para pedir ciertas tareas o acciones a los empleados. Incluir una frase como: necesitamos de tu ayuda con tal o cual información “por favor” o simplemente “gracias” después de cumplir con alguna asignación hará que en las relaciones laborales haya empatía; se dice que en la forma de pedir está la forma de dar, por lo tanto dependiendo de la forma con la que se dirijan hacia los subordinados, está la forma en la que responden a esa solicitud.

Dirigir, significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlas en práctica. El buen ejecutivo es aquél que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud.

Así como las empresas son muy variables y diferentes entre si, sus miembros son variables y diferentes entre si, no puedes tratar a todos como si fueran sólo tus subordinados debes tomarlos en cuenta, porque al igual que tú son personas, tal vez con tu nivel educativo o quizá menor pero no es ello, una condicional para un trato déspota. Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones,



valores, actitudes, motivación y objetivos individuales) y las personas como recurso (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir la tarea empresarial).

La dirección debe ser estratégicamente seleccionada porque será quien tome las grandes decisiones repercutiendo en el resto de la organización, si alguna pieza del rompecabezas no coincide con el resto, pero es colocada forzándola a encajar no permanecerá mucho tiempo pues la presión que se ejerza por las demás piezas tendrá que dar lugar a un cambio.

La dirección debe tomar decisiones objetivas, la persona que esté al frente de la organización, tiene una gran responsabilidad para con la empresa y con la sociedad, no se puede dejar llevar por los comentarios de los típicos comunicativos que presumen ser sus amigos, eso crea errores en la comunicación y destruye el concepto que se tiene de la dirección, al no cumplir con su papel y ser un empleado basado en subjetividad.

1.2 CONCEPTO DE AUTORIDAD

La autoridad debe estar definida en función a la responsabilidad, si bien dentro de la administración existe un principio que nos recuerda la estrecha relación entre ambas, nos permite vislumbrar que al asignar a algún miembro de la organización un lugar como gerente, jefe o supervisor, deben ser evaluados midiendo sus capacidades, destrezas, habilidades, conocimientos y experiencia en el puesto a otorgar, ya que de la adecuada selección de los dirigentes dependerá la aceptación o rechazo por parte de los demás miembros de la organización que a su vez se refleja en resultados.

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está encima de los diversos niveles tiene mayor influencia en las decisiones. En la organización hay personas que cumplen órdenes de otras situadas en niveles más elevados; ésto indica sus posiciones relativas y el grado de autoridad en relación con las demás posiciones. En general, el derecho de mando disminuye a medida que se



desciende en la escala jerárquica. Esa característica de la autoridad puede representarse como una pirámide invertida en la que el capataz ocupa la parte más baja lo cual indica que su derecho de mando está rigurosamente limitado en todas las direcciones. Sin embargo, a medida que se asciende en la cadena de mando hacia lo alto de la estructura de la organización, el área de autoridad se amplía de manera gradual en cada escalafón.

“En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. *Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas.*”¹⁷

Puede definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. Implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los superiores como de los subordinados que en esencia podría decirse que el papel del supervisor es mandar y la del subordinado consiste en obedecer; sin embargo, existe una “zona de aceptación” de la autoridad por parte del subordinado. Por ejemplo, un obrero aceptará que el supervisor le indique cómo realizar cierto trabajo pero tal vez no admita que le señale cómo distribuir su salario, o cómo educar a sus hijos. Sólo por señalar la autoridad supervisor-empleado, sólo se encuentra dentro de los límites de la empresa pero saliendo de ella no es aplicable, pues los roles cambian de modo que el poder y la autoridad lo toma cada uno de los individuos para sus diferentes roles sociales.

Según Fernando Arias, “existen tres fuentes de autoridad en las organizaciones:

1. la basada en fundamentos racionales denominada **jefatura**
2. la basada en fundamentos carismáticos que es el **liderazgo**, y
3. la basada en fundamentos profesionales

¹⁷ ARIAS GALICIA Fernando, 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, Pág.141



La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización (da mayor credibilidad a las decisiones) y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes, todo proviene del puesto y no de la persona, se trata de una autoridad formal.

La autoridad basada en características personales, simpatía y carisma, es lo opuesto a la autoridad racional, aquí el supervisor investido de características personales lo colocan por arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo en un líder, esta persona se interesa por los demás, busca que el grupo salga adelante en sus tareas, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino por el contrario aceptados y seguidos, mueven con su entusiasmo.

El tercer tipo de autoridad comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer; los subordinados no aceptarán a un supervisor que no sea capaz de solucionar sus dudas, o resolver los problemas relativos al trabajo. Un supervisor que no tenga las cualidades profesionales requeridas, no será respetado por sus subordinados.”¹⁸

Los supuestos que señala Arias Galicia, no son aplicables de forma aislada, deben ser combinados, puesto que dentro de la organización se otorga poder de manera “jerárquica”, el individuo debe poseer un carisma buscando un liderazgo para interactuar con los empleados, además debe contar con la experiencia y habilidades para desempeñar un puesto no sólo por simpatía sino por capacidad.

Derivado de la autoridad nos encontramos los niveles de dirección; “el nivel institucional corresponde al nivel más elevado de la empresa y se sitúa en la periferia de la organización; es decir, en la capa organizacional de la empresa que se enfrenta al

¹⁸ ARIAS GALICIA Fernando, 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, Pág. 143-144



ambiente externo. En este nivel, los administradores son responsables de las relaciones entre la empresa y el ambiente externo y trazan la estrategia empresarial más adecuada para alcanzar los objetivos pretendidos por la empresa. El nivel institucional representa a la empresa frente a los accionistas, al gobierno, los proveedores, los clientes y el público en general. Sin embargo a pesar de toda esta proyección externa, el nivel institucional es el responsable de la conducción de los negocios de la empresa, sintoniza las políticas internas relacionadas con la estrategia empresarial y, sobretodo, dirige la acción empresarial como un todo. En este sentido, sobresale la función administrativa de dirección de la acción empresarial, pues es necesario que las actividades empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planeado y organizado.”¹⁹

Para el correcto funcionamiento de las organizaciones, dentro de la dirección se establecen niveles, en los que se determina el grado de responsabilidad que se otorga para con los subordinados; por nivel institucional o administrativo como lo menciona Chiavenato se reconoce a los gerentes, jefes o directores de área, a quienes se les confieren tareas y cargos en específico que conllevan al buen funcionamiento de la empresa; las relaciones laborales entre los niveles inferiores también se verán reflejadas en los resultados. Si en algún momento la información relacionada a las nuevas formas de trabajo o los objetivos de la empresa no llega a los rangos inmediatos indicados no se podrá trabajar como organización.

Cabe señalar que cuando los puestos clave para la dirección que implican autoridad sólo son cubiertos con la simpatía de los jefes inmediatos sin tomar en cuenta sus capacidades, carisma y empatía como se resaltaba anteriormente, buscarán quedar bien con los jefes inmediatos pero no les importa tomar en cuenta a los demás como recurso empresarial; las personas que poseen autoridad dentro de una empresa sin realmente tomar conciencia de que trabajar en equipo significa apoyar y terminar una tarea hasta que el último del equipo termina, no será realmente un buen líder.

¹⁹ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 285



Las personas que protagonizan papeles con autoridad en la organización, expresan mediante esta figura sus propias personalidades y metas individuales, sin embargo algunos individuos no tienen ninguno de los aspectos anteriores por lo que buscarán en su autoridad distorsionada ejercer presión a los empleados.

Algunos individuos que tienen un puesto con cierta jerarquía, no son concientes de las actitudes que toman para dirigir el personal; en su tonta idea de poder y autoridad tratan de mal modo a los trabajadores recibiendo actitudes de rechazo y resentimiento, otros no ubican la importancia de su posición y pierden el respeto de su personal. Estando aferrados a esa temática no se integrará un adecuado equipo y los objetivos empresariales se perderán. Finalmente, todos los recursos de integración son importantes por la experiencia obtenida en el ambiente laboral no basta el saber teóricamente la información sino buscar la forma en la que las situaciones sean moldeables a la amplia gama de posibilidades.

1.3 ESTILOS DE DIRECCIÓN

Los estilos de dirección dependen de los supuestos que los administradores establecen respecto del comportamiento humano dentro de la empresa. Sin embargo las respuestas de los individuos, se manifiestan en todo momento con actitudes o acciones diversas pues todos tenemos diferentes inquietudes, aspiraciones y pensamientos. La administración de las empresas está fuertemente marcada por los estilos de los administradores, quienes dirigen el comportamiento de las personas que trabajan allí.

“Tradicionalmente, el estilo que escogía el gerente dependía de cómo veía a la gente en general. Douglas McGregor (1960), profesor de administración industrial, fue uno de los primeros teóricos que desafió a los gerentes a que examinaran esta suposición, ya que estaba convencido de que la administración debía basar sus prácticas en las percepciones de la ciencia de la conducta, si pretendía ser una verdadera profesión.



McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y.”²⁰

1.3.1 TEORÍA X

La teoría X es la percepción según la cual una persona tiene una aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará en lo posible. Por tanto, el gerente debe ejercer el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo, las personas prefieren ser mandadas.

“La tan afamada teoría X; no deja ver el lado positivo de las personas en cuanto a su actitud al trabajo sino que se basa en algunas concepciones distorsionadas respecto a la naturaleza humana que son las siguientes:

- ✓ El hombre es indolente y perezoso por naturaleza: evita el trabajo por representar un esfuerzo o bien procura trabajar lo mínimo posible todo lo realiza en función de recompensas salariales.
- ✓ Le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro, pues mientras no cuente con responsabilidades que lo comprometan es más fácil sólo cumplir con las labores asignadas.
- ✓ Su naturaleza lo lleva a evitar los cambios, a buscar seguridad y a no asumir riesgos que lo pongan en peligro; la comodidad que siente en el momento no le permite ver las nuevas posibilidades.”²¹

²⁰ BERGE Eugene J., 2001, Elementos de administración moderna, Editorial Diana, México, Pág. 109

²¹ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 286



La teoría X desarrolla un estilo de dirección limitado al control de la energía humana, en función de los objetivos empresariales, se caracteriza por los siguientes aspectos según Chiavenato:

- ✓ “La administración es la encargada de organizar los recursos de la empresa tanto en el económico, como los materiales y humanos, pero al que considera debe darse más valor son a los objetivos económicos.
- ✓ La administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- ✓ Sin esta intervención activa de la dirección, las personas serían pasivas frente a las necesidades de la empresa o incluso se resistirían a ellas. En consecuencia las personas deben ser persuadidas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas hacia los objetivos.
- ✓ Como las personas están motivadas antes que nada por los incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique a la realización de su tarea).”²²

La teoría X pretende que las personas realicen sólo aquello que la organización pretende que hagan, el administrador impone de manera arbitraria y de arriba hacia abajo un esquema de trabajo y pasa a controlar externamente el comportamiento de trabajo de sus subordinados.

²² CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 287



1.3.2 TEORÍA Y

“Por el contrario la teoría Y toma el lado positivo de la naturaleza humana basándose en las siguientes premisas:

- ✓ Al hombre medio no le disgusta trabajar. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es desagradable).
- ✓ Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
- ✓ El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
- ✓ Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.”²³

En función de estas concepciones, la teoría Y desarrolla un estilo de dirección dinámico y democrático, según el cual administrar es un proceso de crear oportunidades y estimular el crecimiento individual. Según Chiavenato la administración, en la teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✓ “La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir los comportamientos hacia los objetivos de la empresa, son factores inherentes a las personas, y no son creados por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
- ✓ La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas pueden alcanzar mejor

²³ KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 227



sus objetivos personales, mientras dirigen sus propios esfuerzos encaminados hacia los objetivos de la empresa.

La teoría Y, propone un estilo de dirección participativa y democrática basada en los valores humanos y sociales.”²⁴

La teoría Y es el reverso de la teoría X. La persona normal tiene la necesidad innata de motivarse y controlarse por sí misma, y el gerente debe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y buscar la responsabilidad.

“En oposición a la teoría X, la teoría Y establece que administrar es básicamente un proceso de crear oportunidades y liberar potenciales que propicien el desarrollo propio de las personas. Según la teoría Y las condiciones impuestas por la teoría X, en las últimas décadas limitaron a las personas a cumplir tareas superespecializadas y estandarizadas, atándolas a empleos restringidos mediante métodos y procesos de trabajos rígidos y mecánicos que no aprovechan todas las capacidades de las personas, desestimulan la iniciativa y la aceptación de responsabilidades, desarrollan la pasividad y retiran todo el significado psicológico al trabajo. En consecuencia durante el largo periodo de predominio de la teoría X, las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por las empresas y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones a sus necesidades personales de autorrealización.

La teoría Y adopta una serie de medidas innovadoras y humanistas como:

1. Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades, a fin de permitir mayor libertad para que las personas se dirijan ellas mismas en sus tareas, asuman los desafíos de las consecuencias y satisfagan sus necesidades de autorrealización.
2. Enriquecimiento (ampliación) del cargo: en vez de la superespecialización y del aislamiento de tareas, la teoría Y conduce a la ampliación del cargo mediante la reorganización y el aumento de actividades para que las personas puedan conocer

²⁴ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 288



el significado de lo que hacen y tengan una idea de la contribución de su trabajo a las operaciones de la empresa como totalidad.

3. Participación de las decisiones y administración consultiva: para que las personas puedan participar en las decisiones que las afectan directa e indirectamente, deben comprometerse en la consecución de los objetivos empresariales. La administración consultiva no es más que la concesión de oportunidades para que los empleados sean consultados y den sus opiniones y puntos de vista respecto de decisiones que deben tomarse en el nivel institucional de la empresa.
4. Autoevaluación del desempeño: los programas tradicionales de evaluación del desempeño, en los cuales los jefes miden el desempeño de los subordinados como si inspeccionaran un producto en la línea de montaje, deben sustituirse por programas de autoevaluación del desempeño, en las que la participación de los propios empleados involucrados es de capital importancia. Lo principal es estimular a las personas a planear su propia contribución a los objetivos empresariales y a asumir responsabilidades.”²⁵

1.3.3 DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X E Y

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita e implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. Evidentemente, el gerente X diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización con varios niveles de jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura, no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por un nivel superior. La toma de decisiones es autócrata estará centrada en una sola persona que dictará las normas y procedimientos para todos los niveles inferiores.

Desde el punto de vista de la teoría X, para vencer la pereza y la indolencia humana, el salario se convierte en el único estímulo válido, sin embargo las recompensas

²⁵ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 290



pueden ser de diferente manera no sólo la económica, tal vez algunas personas necesiten tiempo para salir a las reuniones escolares de sus hijos, un permiso para asistir a los eventos o concursos escolares o tal vez requiere asistir a consulta médica por que su hijo amaneció con temperatura o vomito; esos son incentivos con gran valor para los empleados y no están relacionados al aspecto económico.

En cambio, es probable que el gerente Y diseñe una organización con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Aquí la comunicación juega un papel muy importante dado que las organizaciones se encuentran en un ambiente en constante dinamismo tarde o temprano se tiene que recurrir a algunas premisas de la teoría X para retomar los objetivos de la organización.

Uno puede perderse en argumentaciones a favor y en contra hacia la teoría Y o la X. Las ya mencionadas hacen referencia a la naturaleza humana, sin embargo hay que tomar en cuenta el ambiente cultural. Cada medio cultural enseña a sus miembros como hay que conducirse. Hay culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio, el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla.

Países como el nuestro aún no cuentan con los elementos necesarios para subsistir pues la dependencia de los hijos hace difícil la toma de decisiones, tanto el aspecto humano como cultural son en dependencia de los progenitores. No podemos tomar parte por alguna de las teorías mencionadas porque estaríamos generalizando a todas las personas y las situaciones, lo mejor es aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona; es decir, contemplaremos que cada personalidad es diferente y que puede encontrarse identificada o no con la organización.



1.4 LIDERAZGO

Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren la comprensión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades.

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo, es esencial en todas las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control.

No debe confundirse liderazgo con dirección, pues un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente. Los líderes deben estar presentes no solo en el nivel institucional, si no en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo.”²⁶

“Aunque algunas personas consideran que los términos “dirección” y “liderazgo” son sinónimos, se debe distinguir entre ambos. En realidad pueden existir líderes de grupos completamente desorganizados, pero puede haber administradores, tal como se conciben aquí, cuando las estructuras organizadas crean papeles o roles. Separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas analíticas importantes. Permite que el liderazgo se mantenga aparte para su estudio sin el impedimento de las nociones relacionadas con el tema más general de la dirección.”²⁷

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, pues la capacidad de dirigir mostrará lo eficaz del líder ante el grupo; por otra parte, llevar a cabo las funciones esenciales de la administración es importante para asegurar que el administrador sea un dirigente eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones de su rol a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr objetivos.

²⁶ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 314

²⁷ KOONTZ Harold. Weihrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 250



La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en líder, es la disposición de los demás a seguirlo. Las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades; para que una persona sea denominada como líder, existe una gran identificación entre los compañeros, podemos capacitar a ese líder para que guíe a los miembros de la organización a los objetivos de la empresa.

“El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Al comprender la motivación se puede apreciar mejor lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen. Los líderes quizá no sólo respondan a las motivaciones de los subordinados sino que también las fomenten o limiten mediante la modificación del ambiente organizacional. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como lo son para la dirección.”²⁸

1.4.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, enumeraré algunos para conocer los puntos de vista en relación al concepto de liderazgo.

“El liderazgo como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria o entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y corregir el ritmo mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución de la orquesta.”²⁹

²⁸ KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág.250

²⁹ KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág.251



“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.”³⁰

En la primera podemos intuir que a través del líder y su carisma conseguirá el seguimiento de forma voluntaria y entusiasta, empujando a los miembros del equipo a través de sus capacidades a conseguir sus objetivos, el líder siempre debe trabajar al frente del equipo para demostrar que se puede realizar el será la fuente de inspiración para llegar a la meta.

También conviene distinguir entre liderazgo como “cualidad personal”; considerándolo como una combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder, y liderazgo como “función”, derivado de la distribución de la autoridad de tomar decisiones en una empresa. El grado en el que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características sino también de las características, y de la situación en la que se encuentra.

En el segundo concepto la definición de liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

En consecuencia, el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer; ni será exitosa a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de

³⁰ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 314



satisfacer sus necesidades personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

1.4.2 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

“Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica al parecer está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes: 1) *capacidad para utilizar el poder con eficacia y de un modo responsable*, 2) *capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes*, 3) *capacidad para inspirar* y 4) *capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas*.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma está más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores puede centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Éste no es un asunto de satisfacción de las necesidades, sino que se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al paladín elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperadas y



atemorizantes: una nación sin preparación en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado a quien no abandonan sus fieles seguidores. Algunos pueden argumentar que esa clase de devoción no es completamente desinteresada, que es en interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe seguir a la persona en quien confían. Pero pocos podrían negar el valor del atractivo personal en cualquiera de estos casos.

El cuarto ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional. El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto. Los puntos de vista de aquellos que han abordado desde hace tiempo al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tienden a confundir que las tareas principales de los administradores son el diseño y el mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño.”³¹

Casi cualquier actividad en una empresa organizada es más satisfactorio para los participantes y más productivo para la misma, si aquellos que pueden ayudarnos a cumplir nuestro deseo de dinero, posición social, poder y orgullo por el logro ponen todo su esfuerzo en ello. En el liderazgo, puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, sin lugar a dudas mayores probabilidades habrá de que sean eficaces puesto que existe empatía hacia el trabajo.

Una idea común en el ambiente de las organizaciones es que **éstas son lo que es su gente**. Se habla con frecuencia de que son las personas de calidad las que hacen cosas de calidad las que generan personas de calidad. Desde hace cientos de años se dice que nadie da lo que no tiene; entonces, ¿Cómo podrá existir una organización de alta productividad, con gran calidad en sus productos y servicios y desempeño de alto rendimiento, si su gente no es así?

³¹ KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 252



Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; así mismo son ellos quienes apoyan o limitan la acción, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian a sus colaboradores. Los líderes formales son quienes permiten el avance del grupo y son ellos quienes planean e impulsan el retorno que permite cerrar los ciclos y completar la madurez de los equipos de trabajo.

Una organización refleja en su actuar cotidiano, aunque no de manera inmediata, como es el estilo de liderazgo que prevalece en ella, los empleados conocerán las formas que se practican al interior al transcurrir un lapso de dos o tres meses, el tiempo es relativo pues habrá tal vez que observar y esperar o quizá se manifiesta de forma inmediata.

Los líderes en las empresas nos ayudan a conseguir los objetivos, si bien la autoridad está enmarcada por la estructura del organigrama, lo ideal sería que los líderes sean compatibles con el nivel de autoridad a fin de combinar las actitudes con la responsabilidad y obtener mejores resultados.

Cuando un líder se ha identificado con los intereses institucionales podemos ubicarlo jerárquicamente para que cumpla nuestras expectativas. Los líderes tendrán que emplear las herramientas necesarias para efectuar de forma conveniente la comunicación.

El famoso “sigan al líder” nos invita a participar activamente rompiendo los esquemas de jefe para convertirnos en líderes inspirando la búsqueda de la mejora en nuestra área. La sociedad requerirá de líderes que sean suficientemente competentes para conducir a la organización a través de los retos venideros.



1.4.3 PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO

En la búsqueda de los principales estilos de liderazgo encuentro que en general se ha tratado de identificar los rasgos clave en los líderes, pero no existe un enfoque totalmente útil para explicar el liderazgo, la realidad en las empresas es muy diversa y aunque puede existir un patrón ideal de líder no se puede aplicar debido a que las características personales y organizacionales no concuerdan. No todos los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellas. Las docenas de estudios que se han hecho aún no concuerdan sobre cuáles rasgos son de liderazgo o cuál es su relación con los casos reales, aún existen comportamientos egocéntricos que limitan la identificación de los trabajadores con el área directiva que a veces puede fungir como un liderazgo.

Los estilos de liderazgo basados en la autoridad, son equivalentes a los tipos y/o características de un supervisor puesto que están empatados con un nivel jerárquico que les otorga poder de decisión. Iniciemos con esta clasificación:

“LIDERAZGO AUTORITARIO O AUTOCRATA

Está muy consciente de su puesto es dogmático y positivo; tiene poca confianza en sus subordinados; siente que la paga es una buena recompensa por el trabajo y así como concede recompensas también castiga, cree que el salario es la única recompensa que motivará al trabajador. Da órdenes y pide que se lleven a cabo, no permite preguntas y no da explicaciones. Los miembros del grupo no asumen responsabilidades por el rendimiento y solamente hacen lo que se les dice.”³²

Durante varios años principalmente en la época medieval la persona que era colocada en un alto lugar tomaba las decisiones importantes, su palabra era la ley. Esta clase autoritaria del administrador, duró hasta entrado el siglo diecinueve aún después de

³² KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 254



que el feudalismo había desaparecido y llegado la revolución industrial. En la actualidad en algunas empresas todavía se presenta esa práctica impositiva pues la persona que toma el poder por un momento puede perder el piso e imponer su voluntad. Esta personalidad puede desarrollar barreras en la comunicación, pues no admite las opiniones de los empleados, no tiene intención de hacer amistad pues sabe que su palabra aunque sea incorrecta tiene mayor peso y se deberá cumplir.

LIDERAZGO LIBERAL O INDIFERENTE

“El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos sea intensa, la producción será mediocre. Las tareas se desarrollan sin tener un objetivo. El líder no tiene confianza en su habilidad, no establece metas para el grupo, por lo tanto la toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desee. La productividad es generalmente baja y el trabajo descuidado, el grupo tiene muy poco interés en su trabajo, no hay integración pues la moral y el espíritu de grupo en general son bajos.”³³

Creo que este tipo de líder o jefe no se llega a presentar en las organizaciones pues regularmente habrá una persona encargada a quien se le otorga y adquiere responsabilidad sobre una tarea en específico, tal vez no se cumpla en tiempo pero finalmente deberá ser entregada con las características estipuladas.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO

“En este caso las organizaciones toman decisiones compartidas entre el líder y el grupo, la crítica y los premios se dan objetivamente, siempre son bienvenidas las nuevas ideas y los cambios para crecimiento de la empresa. Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo. La calidad y productividad generalmente son altas, el grupo se siente exitoso generalmente bajo el líder democrático.”³⁴

³³ Ibidem, Pág. 254

³⁴ KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 254



“El supervisor demócrata, es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal , sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos

Teóricamente pueden encontrarse las siguientes posibles reacciones:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados)
- c) Excelente trabajo en grupo
- d) Menos problemas de rendimiento y motivación
- e) El supervisor está más descansado y puede planear el tiempo que ejerce su dirección constructiva
- f) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas
- g) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.”³⁵

No podemos deliberar tajantemente que alguno de los tres estilos descritos sea el más conveniente, pues un buen líder utiliza los tres estilos, de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que deba ejecutarse. El líder imparte órdenes, consulta a los subordinados antes de tomar una determinación y sugiere a algún subordinado que realice determinadas tareas; de este modo, utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo o de un supervisor en relación a esta clasificación, es saber cuándo aplicar determinado estilo; con quién y en qué circunstancias y/o actividades deban desarrollarse; las organizaciones son las que nos exigen implementar los diferentes estilos pues cada una tiene diferentes conductas en su personal.

³⁵ARIAS GALICIA Fernando, 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, Pág 146



Es cierto que al hablar de un supervisor indiferente no estamos ubicados en la realidad pues difícilmente alguien que tienen poder dentro de un grupo lo deja pasar sin tomar las riendas del mismo, considerando que ese lugar le otorga responsabilidades ante otros, de las que él dará resultados

A veces los supervisores autoritarios pueden tener éxito y motivar a los empleados, por lo menos durante corto plazo, tal vez por el miedo al castigo pero el temor no conduce a una integración o identificación del personal; por otro lado, es posible encontrar supervisores incompetentes, cuyos empleados trabajan bien durante corto plazo pero al darse cuenta de la situación probablemente bajen su nivel pues no habrá quien corrija sus tareas debido a su incapacidad.

Algunos individuos que tienen un puesto de supervisor, no son concientes de las actitudes que toman para dirigir el personal; en su tonta idea de poder y autoridad tratan de mal modo a los trabajadores, otros no ubican la importancia de su posición y pierden el respeto de su personal. Estando aferrados a esa temática no se integrará un adecuado equipo y los objetivos empresariales se perderán. Si aunado a eso le sumamos que el líder no tiene la fortuna de ser carismático, las técnicas de comunicación deben convertirse en el pilar para obtener una motivación efectiva pues de esa forma tendrá una idea de cómo manejar la relación con los empleados.

“La administración es un proceso relativo en que no existen principios universales e inmutables; lo mismo ocurre con el liderazgo. Likert distingue dos tipos básicos del liderazgo:

LIDERAZGO CENTRADO EN LA TAREA.

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para



obtener los niveles de producción estimados. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir y por las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.”³⁶

LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Este liderazgo, indica la preocupación por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

“Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presento baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen provoca actitudes displicentes hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramiento en los temas laborales.”³⁷

A grandes rasgos esta clasificación divide nuevamente las actividades y nos indica que existen dos grandes clasificaciones en la primera se aprecia un sistema autoritario con apoyo de lo pregonado por Taylor y en el segundo resalta un aspecto paternalista en el que los individuos tienen participación activa en la realización de las tareas.

³⁶ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, México Pág.318

³⁷ Ibídem Pág. 319



LIDERAZGO PARTICIPATIVO

“Un enfoque de liderazgo participativo es el propuesto por Kouzes J. y Podner B. (1993) quienes sugieren las siguientes cinco habilidades, como propias de los líderes participativos:

- 1.- El reto es el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos.
- 2.- Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros.
- 3.- Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás.
- 4.- Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos.
- 5.- Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros.”³⁸

Cabe aclarar que este líder se ha identificado plenamente con los objetivos y esta comprometido con la organización pues considera debe estar integrado y participar para impulsar a los empleados, para dicha integración deberá practicar las cinco habilidades que según estos autores le darán ciertas actitudes ideales para ser un buen líder, a continuación se desarrollan las habilidades que resaltan debe practicar el líder participativo:

1.- El reto en el proceso; cada trabajo es como una nueva aventura; así que si se encuentra algo que no funcione bien se debe corregir; estar alertas en todo momento, liberarse de la rutina cotidiana recopilando ideas innovadoras.

2.- Al inspirar una visión compartida, debemos aprender del pasado pues en el presente nos ayudará a crear los nuevos supuestos, orientados hacia un propósito común; será necesario desarrollar una forma de hablar directa y sin rodeos.

³⁸ ZEPEDA HERRERA, Fernando. 2001, Psicología organizacional, Editorial Pearson, México, Pág. 70



3.- Al habilitar a otros para actuar, se deben hacer públicas las reglas de la organización, dando a conocer los valores y creencias de la misma; eso nos permitirá construir un compromiso al ofrecer alternativas.

“4.- Modelar el camino. A) Hablar siempre en plural: “nosotros”; B) Crear interacciones entre las personas y de ellas con los grupos; C) Delegar; D) Enfocarse en las ganancias, no en las pérdidas; E) Involucrar a los demás en la planeación y en la solución de los problemas; F) Mantener informada a la gente; G) Dar a las personas trabajos importantes sobre tareas críticas; H) Ser accesible; I) Dar a las personas la oportunidad de ser autónomas y utilizar su propio criterio.”³⁹

5.- Dar valor al corazón. Se refiere a hacer un uso creativo de las recompensas, cultivando el hábito de decir “gracias”; se debe establecer una retroalimentación acerca de los resultados para intercambiar puntos de vista creando redes de apoyo social.

EL LÍDER RELACIONAL

“Para Crosby (1990), uno de los teóricos mas importantes de la calidad, el líder ideal es más bien del tipo relacional, ya que los principios que deben orientar su actuación son:

1. Alto enfoque en las relaciones.
2. Búsqueda incesante por construir la calidad en su organización.
3. Cuidado especial de las finanzas de la misma.

Así mismo, prevé que el líder deberá poseer las siguientes características:

- a) Estar dispuesto a aprender.
- b) Ser ético.
- c) Mostrar disponibilidad.

³⁹ ZEPEDA HERRERA, Fernando. 2001, Psicología organizacional, Editorial Pearson, México, Pág. 70



-
-
- d) Ser decidido.
 - e) Ser enérgico.
 - f) Ser confiable.
 - g) Ser sensato.
 - h) Ser modesto.
 - i) Ser apasionado.
 - j) Ser agradable.”⁴⁰

EL LÍDER POR ASESORÍA

“A partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las habilidades del liderazgo por asesoría son:

1. Habilidad de contacto y empatía.
2. Habilidad para aconsejar.
3. Habilidad para impulsar a otros.
4. Habilidad como formador.
5. Habilidad para confrontar y retar.”⁴¹

Este autor resalta que para adquirir la habilidad de contacto y empatía, todo líder debe: iniciar contacto con otras personas; haciendo que quienes se aproximen a él se sientan bien recibidos; demostrando en todo momento respeto; estableciendo con ellos una comunicación abierta.

Con respecto a la habilidad para aconsejar, se requiere: desarrollar una comprensión total de los problemas de la persona; para posteriormente ayudar al compañero a encontrar su propia solución al problema logrando un nivel llamado autosuficiencia.

⁴⁰ ZEPEDA HERRERA, Fernando. 2001, Psicología organizacional, Editorial Pearson, México, Pág. 71

⁴¹ Ibídem, Pág. 72



En relación con la habilidad para impulsar a otros, es necesario, ayudar a mantener alertas a los compañeros para evitar malos entendidos, por el contrario se pueden desarrollar redes de apoyo en la organización; tendiendo la mano a otros para no dejar de lado sus posibilidades de crecimiento.

Referente a la habilidad como formador, nos dice que es indispensable identificar lo que otros necesitan saber, es decir, buscar las deficiencias para posteriormente ayudarles a obtener la competencia y desarrollar un compromiso con el aprendizaje continuo; impulsándolos a que pongan a prueba los conocimientos que vayan adquiriendo.

Por ultimo, para la habilidad de confrontar y retar se requiere, aclarar las expectativas de desempeño; hablar de los problemas de ejecución con la persona y en la situación concreta, destacando la posibilidad de mejorar en el futuro en vez de hundirse en los errores del pasado.

“Una aplicación de este estilo de liderazgo es el propuesto por Juran (1989), otro de los grandes ideólogos en materia de calidad total, quien establece que el liderazgo para la calidad es aquel cuya gestión se orienta básicamente a conducir y a asesorar a su equipo de trabajo a través de los tres procesos claves: 1.- planificación de la calidad; 2.- control de la calidad y 3.- mejora de la calidad.”⁴²

Tanto el líder relacional como el líder por asesoría son desarrollados por personas involucradas directamente con la función de producción de ahí que el enfoque sea en relación a la misma. Considerando de ante mano que existen diferentes ramas en las empresa, también se moldean los líderes contemplando el giro o servicio de la misma. El líder relacional destaca las relaciones y la calidad con mira a la mejora de las finanzas. El líder por asesoría, es aplicable a un determinado proyecto y requiere igualmente una serie

⁴² ZEPEDA HERRERA, Fernando. 2001, Psicología organizacional, Editorial Pearson, México, Pág. 73



de habilidades; aunque con diferentes percepciones ambos autores mencionan como punto de referencia que para obtener resultados es importante, la identificación con el personal, la información y la búsqueda constante del logro de objetivos.

LÍDER COMPLETIVO

“Un enfoque altamente novedoso es el del liderazgo completo. Según éste, la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. De hecho el quehacer del dirigente consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades.

Esto, que parece simple, requiere de una alta autoestima para poder llevarlo a cabo. No es sencillo que el líder se resigne a dejar de actuar como tal a los ojos de sus colaboradores. Sin embargo, ésta es la aproximación más plena para promover el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran un grupo de trabajo.

Schutz propone este nuevo enfoque en virtud de lo siguiente: ...observé que la autoestima tiene mucho que ver con el liderazgo efectivo y que el éxito de cualquier organización estaba directamente relacionado con su liderazgo.

Como líder yo debo conocer los requerimientos de mi equipo, para ser exitoso en la misión y vigilar que estos se cumplan óptimamente. Para ello, debo hacer encajar los recursos de los miembros del equipo. Lo consigo al considerar que la mejor gente para cada trabajo es aquella que lo hace y la más afectada por el trabajo es la que lo implementa. Yo, al igual que todos los miembros del equipo, hago aquello en lo que soy el mejor. Puede ser experiencia técnica, visualización, proporcionar consejos, resolver conflictos, dar apoyo, proporcionar inspiración, o cualquier cosa que se necesite que yo haga bien. Mi trabajo es completar cualquier cosa que se deba hacer para satisfacer los requisitos del éxito del equipo; yo debo conseguir que se haga.”⁴³

⁴³ ZEPEDA HERRERA, Fernando. 2001, Psicología organizacional, Editorial Pearson, México, Pág. 73



Este último estilo trabaja en equipo con el resto de sus colaboradores, buscará que el trabajo se realice con la plena conciencia de que todo lo que se realiza es una tarea de equipo y por lo tanto todos son parte importante para el cumplimiento de las tareas.

La clasificación anterior donde el liderazgo es autoritario, liberal y democrático, reafirma lo establecido anteriormente con el nivel de autoridad. La clasificación del líder centrado en las tareas y en las personas retoma los conceptos empleados en la teoría X e Y. Finalmente la clasificación que señala Fernando Zepeda nos da la oportunidad de encontrar alternativas de cambio en los líderes pues nos indica las cualidades a desarrollar tomando en cuenta las necesidades que se llegan a presentar en los diferentes ambientes laborales.

Dependiendo del autor que se consulte las clasificaciones pueden variar sin embargo, independientemente del tipo de empresa, siempre se debe de tomar en cuenta una identificación de objetivos y los líderes tendrán que estar en constante observación para modificar sus conductas a fin de impulsar e inspirar a los miembros de su empresa a trabajar con entusiasmo poniéndose la camiseta.



CAPITULO 2 MOTIVACIÓN

2.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

“La importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores, les permite comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos. Se ha pretendido enfatizar que, al fin, sus actividades como administradores, sea cualquiera su área de ejercicio profesional, repercutirán en el sistema (la organización) y el suprasistema (el país y el mundo).”

45

“El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista, sin embargo para su supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad del hombre es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia. En contraste el científico percibe lo que sucede en el universo; puede imaginar u opinar que el fenómeno sucede bajo tales o cuales circunstancias; establece explicaciones tentativas, conjeturas o suposiciones y trata luego de lograr que esas circunstancias se repitan a fin de determinar si ocurre o no el fenómeno en cuestión. Por ende, el proceso mediante el cual va estructurándose la ciencia no es caótico o casual sino, por el contrario, requiere de una serie de pasos realizados en forma sistemática o cuidadosa. Esa serie de pasos constituye el método científico.”⁴⁶

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma, por ejemplo, algunas personas prefieren comprar un producto de la marca A en lugar de la marca B, otras compran C porque no les agrada A ni B; otro ejemplo es en el trabajo mientras María es una persona cumplida y responsable, Juan no lo es. Tratamos de conocer las causas de las diversas conductas que observamos, a fin de propiciar

⁴⁵ RODRIGUEZ PORRAS, José María. 2005, Relaciones humanas en la empresa, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid España. Pág. 109

⁴⁶ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág.300



aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ello, puede recurrir también a la magia o a la ciencia. Es inútil insistir en que sólo ésta última puede conducir a resultados adecuados.

“Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras éstas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un grado mayor de apertura, lo que equivale a decir que los factores que los influyen son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias de la conducta contienen un grado mayor de incertidumbre o lo que es lo mismo, son mas probabilísticos que los sistemas de las ciencias físicas; no obstante, se han establecido diversos marcos teóricos que permiten entender el intercambio entre los sistemas, subsistemas y suprasistemas.”⁴⁷

Los estudios desarrollados por la psicología, la sociología y la antropología; son los que proporcionan herramientas al administrador para analizar, entender y predecir la conducta humana desde diferentes ángulos sin lograr realmente concretarlos de forma certera. La administración no está peleada con el entorno pues en todo momento se involucra el comportamiento humano tomando como referencia la cultura de cada país pues también de ello depende la respuesta que damos a la organización, a diario formamos un concepto diferente pues no podemos predecir de manera concreta lo que piensan o la forma en la que actuaran los individuos.

“Para entender el comportamiento humano es fundamental conocer un aspecto de suma importancia denominado “motivación humana”. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente o generado internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición (o

⁴⁷ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág.340



conocimiento) representa lo que las personas saben respecto de si mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, piensa y cree.”⁴⁸

Otra definición simplifica dice: “La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundaria, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto, el logro y el autorrespeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán sus impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.”⁴⁹

Para mí la motivación es la fuerza interior que te impulsa a realizar una serie de actividades, guiado hacia tus metas personales, familiares y/o profesionales, día a día necesitamos un motivo por el cual levantarnos de la cama y ejecutar determinadas acciones previamente planeadas. La motivación también la puedes recibir del exterior, de algún familiar llámese padre, hermano u otro, de los compañeros de trabajo, de un cierto líder de la empresa, de un personaje de la historia, etc., estos individuos te inspiran para alcanzar tus objetivos pues observas en ellos un ejemplo a seguir, por su trabajo, por la perseverancia, por la trascendencia en la historia, por sus conocimientos, por su valor u otro aspecto que te llame la atención y demuestre su entrega a la vida.

⁴⁸CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág.301

⁴⁹KOONTZ Harold. Weihrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México. Pág. 222



“El ambiente psicológico (el ambiente de comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo más inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo. La valencia es negativa cuando puede o promete ocasionar algún perjuicio o daño al individuo. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tiende a causar repulsión o huida. Atracción es la fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que repulsión es la fuerza o vector que lo lleva a alejarse, intentando huir o escapar. Un vector tiende siempre a producir un desplazamiento en cierta dirección. Cuando dos o mas vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el desplazamiento es una especie de resultante (o momento) de fuerzas. En general, el desplazamiento puede ser de aproximación o enfoque (valencia positiva) o de repulsión o huida (valencia negativa).”⁵⁰

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo. Aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores, personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo. A pesar de estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas.

⁵⁰ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 301



“Existen tres premisas relacionadas entre sí para explicar el comportamiento humano:

1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
2. El comportamiento humano es motivado existe una finalidad de todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
3. El comportamiento humano esta orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento, siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: siempre habría algún objetivo implícito o explícito que orienta el comportamiento de las personas.”⁵¹

Se dice que cuando los directivos se quejan de que “sus trabajadores no están motivados”, normalmente están equivocados, por que los seres humanos normalmente siempre están motivados, tal vez lo que falta es que se identifiquen con los objetivos de la empresa para hacer lo que la dirección quiere que haga. La empresa buscará regularmente la obtención de utilidades para los accionistas, pero al personal lo exceden en horario laboral sin compensación extra por su esfuerzo, una recompensa monetaria puede ayudar como estímulo al trabajador, pero habrá quienes prefieran otro tipo de estímulo.

⁵¹CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 302



Los directivos deberían preguntarse realmente: ¿cómo puedo lograr que los intereses de mis empleados sean afines con los de la compañía?

La probable respuesta sería: haciendo que descubran que son piezas clave para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo tanto, en todo momento se debe facilitar la integración del personal reconociendo su esfuerzo para que se sientan motivadas e integradas a la organización. El personal que ya se encuentra dentro de la empresa debió ser seleccionado previamente, la falta de interés es un problema que se genera de la mala selección de personal, no de las actividades que se desarrollan en el trabajo.

“Los administradores tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el desempeño. Sin embargo, las propias personas son responsables de automotivarse. George Odiorne, profesor de administración, estudioso y consultor experimentado, formuló recomendaciones específicas. A continuación se presentan algunas de ellas:

1.- Establezca una meta personal y no la pierda de vista. Ejemplo: Lee Iacocca (presidente de Chrysler) se fijó la meta de llegar a ser vicepresidente de Ford Motor Company, a la edad de 35 años y durante 15 años este propósito lo motivó y guió su comportamiento.

2.- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas, a corto plazo. Se ha dicho que lograr algo es comenzar.

3.- Cada año aprenda una nueva tarea que sea un desafío. Aprender a convertirse en administrador no termina con una licenciatura o una maestría en administración de empresas. En realidad el título es el principio y no el fin del aprendizaje. Aprender a aplicar la nueva tecnología de las microcomputadoras podría ser una tarea llena de desafíos.

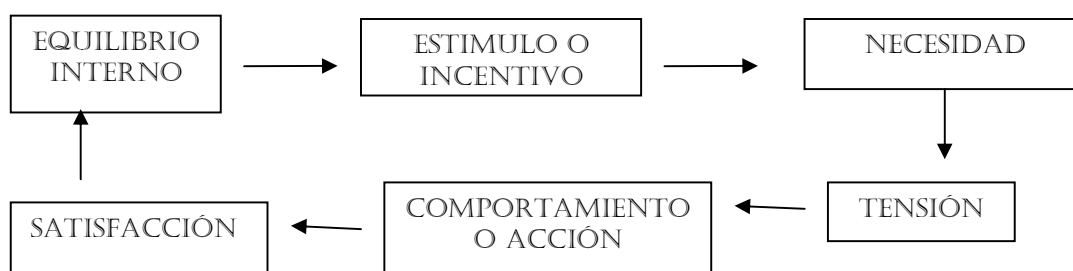


4.-Haga que su trabajo sea diferente. Fije objetivos de mejoramiento de su puesto. Con imaginación puede aumentar en forma importante su productividad.”⁵²

2.2 CICLO DE LA MOTIVACIÓN

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación; es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a un estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma normal de adaptación al ambiente.

Es posible ver que la motivación incluye una reacción en cadena: las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer los deseos.



Cuadro 2 Etapas del ciclo de motivación Fuente: Chiavenato Idalberto pág. 303

⁵² KOONTZ Harold. Wehrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México, Pág. 223



“La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar excepto por las necesidades fisiológicas como es el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente que se desarrolla una persona. Sin embargo los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas: el olor de la comida puede despertar hambre, observar la baja temperatura en un termómetro puede dar escalofríos, o la vista de una bebida fría puede provocar una sed abrumadora.

El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede despertar el deseo de alcanzar un puesto más alto. Un problema que represente un reto quizá despierte el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social afín puede aumentar la necesidad de afiliación y, por supuesto, estar sólo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear la compañía de otras personas.

En segundo lugar, la cadena de necesidad-deseo-satisfacción no siempre opera en forma tan sencilla como se ha presentado. Las necesidades provocan una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá despierte el deseo de satisfacer más necesidades. Por ejemplo, la necesidad de logro de una persona quizá se agudice debido a la satisfacción que se obtiene al alcanzar una meta deseada, o puede disminuir por un fracaso. La idea de que la cadena opera en un sólo sentido también ha sido puesta en duda por el trabajo de algunos biólogos que han descubierto que las necesidades no siempre son la causa del comportamiento humano, sino que pueden ser un resultado del mismo. En otras palabras, con frecuencia el comportamiento es lo que hacen las personas y no por qué lo hacen.”⁵³

Basta un momento para comprender que en cualquier instante, los motivos de una persona pueden ser bastante complejos y con frecuencia contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por el deseo de bienes y servicios económicos, como por ejemplo: abarrotes, una casa mejor, un automóvil nuevo, un viaje al extranjero, vacaciones en la playa; e incluso estos deseos quizá sean complejos y contradictorios: ¿se debe comprar un coche o una casa? Al mismo tiempo la persona podría desear autoestima, posición social, una sensación de logro o relajamiento ¿Quién no ha sentido

⁵³ KOONTZ Harold. Weihrich Heinz. 2002, Administración I, Editorial Mc. Graw Hill, México. Pág. 224



el conflicto entre las exigencias de tiempo de un empleo y el deseo de jugar golf o de ir a ver una película?

Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de ahí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio. En consecuencia, una persona que no tiene hambre no está motivada a buscar alimento para comer. La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada, transfiriéndola a otro objeto.

En el ciclo de la motivación existe un estado de equilibrio interno, (de la persona) alterado por un estímulo (interno) o incentivo (externo) que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad. Satisfecha ésta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) sea a través de la fisiología (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Ésto se denomina frustración ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, si no que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción de un cargo esta rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos



identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o descartar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

El administrador puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos estableciendo un ambiente favorable para ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal de un negocio que ha desarrollado una reputación de excelencia y de alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más esta reputación. En forma similar, el ambiente de un negocio en el que el desempeño administrativo es eficaz y eficiente, tiende a alimentar un deseo de contar con una administración de alta calidad entre la mayoría, o entre todos, los administradores y el personal.

2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

El enfoque situacional de la motivación humana conduce al concepto de hombre complejo: cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o de dominarlos. Cada persona es un sistema individual y particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo. Motivos, valores y percepciones están muy interrelacionados: lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos. El desarrollo de valores y motivos está influenciado por el proceso de percepción que determina que información o sistema recoge del ambiente.

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se cubre un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.



Desde un punto de vista administrativo, una persona puede tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo o viceversa. Es comprensible que exista la probabilidad de que las personas altamente motivadas con poca satisfacción en el trabajo busquen otras posiciones. En igual forma, las personas que consideran gratificantes sus puestos pero a quienes se les paga mucho menos de lo que desean o piensan que se merecen, probablemente buscarán otro empleo.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace ésta. Es obvio que en cualquier empresa organizada los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser inventivos en su uso.

Con frecuencia, las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, una puede satisfacer su deseo de afiliación al participar activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa, cubrir las necesidades económicas desarrollando un trabajo tan sólo lo suficientemente bien para "irla pasando", o satisfacer las necesidades de posición social dedicando tiempo a trabajar para un partido político. Por supuesto que lo que tiene que hacer el administrador es usar aquellos motivadores que conducirán a las personas a desempeñarse de un modo eficaz para la empresa que las emplea.

2.4 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.4.1 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Dentro de las teorías que enfatizan los factores psicosociales es necesario realizar una breve alusión a la teoría de Maslow. Según este autor el hombre se mueve porque precisa satisfacer una serie de necesidades. Estas necesidades se ordenan en una jerarquía desde las más básicas (necesidades fisiológicas) hasta las necesidades de orden superior (autorrealización) las cuales desde la concepción de Maslow, sólo llegan a satisfacerse si antes se han visto cubiertas las necesidades de rango inferior. Este orden de apariencia normal no se cubre de esa forma después del segundo nivel, pues siempre



estamos en busca de la integración a un grupo social y de reconocimiento. A esta teoría presentada por Maslow y que ahora es famosa se le conoce como “jerarquía de necesidades” se manifiestan las inferiores hasta las superiores de la siguiente manera.

JERARQUÍA DE NECESIDADES



Figura 3 Fuente: Chiavenato Idalberto, pág. 304

“Basada en el hecho de que la motivación se origina internamente y no se puede imponer la jerarquía de necesidades postula tres propuestas básicas:

1. Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.
2. Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia.
3. Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente

En la grafica, de forma general se identifica que las necesidades humanas se colocan en una lista que empieza con las más primitivas y termina con las más utópicas. El nivel físico incluye la necesidad de las cosas primordiales, tales como comida, agua,



albergue y sexo. Si estas necesidades no se satisfacen, ninguna otra necesidad superior podrán actuar como motivación.”⁵⁴

Por otro lado una vez satisfechas las primeras necesidades, se activan las de seguridad, cabe señalar que estas se encuentran ya latentes tal vez de forma inconsciente. Éstas incluyen la protección contra los daños físicos, enfermedades y desastres económicos, nuestra preocupación por el futuro, ya que presentan el deseo de asegurar la capacidad de satisfacer las necesidades físicas.

El siguiente nivel es el social, la necesidad de pertenencia y de amor. En un nivel más alto, se encuentran la autoestima, el respeto por si mismo, el sentimiento de que es competente, y la necesidad de reconocimiento y admiración por parte de otros. Es más difícil definir el nivel más alto, la autorrealización, el proceso de hacer real la percepción que la persona tiene de si misma. El estado de la autorrealización es el impulso por ser lo que uno es capaz de llegar a ser, de lograr el potencial completo, en la forma más creativa y automotivada.

Los niveles superiores de la jerarquía de Maslow pretenden explicar por qué la gente sigue esforzándose por alcanzar la excelencia, aún después de haber satisfecho las necesidades inferiores. Es un modelo dinámico que afirma las necesidades múltiples superiores son las más importantes. Supóngase que se satisfacen razonablemente las necesidades físicas, sociales y de seguridad de los empleados, posteriormente también debe estar condicionado a alcanzar una meta de autorrealización en el nivel superior. Veamos un poco más a fondo la escala de necesidades.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Estas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las

⁵⁴ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 304



actividades físicas. Aplicadas al trabajo tendríamos la necesidad de un sueldo digno, en el que se cuente con los medios y materiales necesarios para el trabajo.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Dentro de éstas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido o a la soledad.

Dentro de las empresas, cuando los trabajadores detectan sistemas distorsionados en los que se siente desconfianza por un pago incompleto o despidos constantes; no les permiten desarrollarse con seguridad y confianza.

NECESIDADES SOCIALES

Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO O ESTIMA

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.



Tanto en las necesidades sociales como en las de estima se puede apreciar una relación estrecha con la comunicación interna (autoconocimiento) para posteriormente relacionarnos en sociedad.

NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN

También conocidas como de autorrealización, se convierten en el ideal para cada individuo. Teóricamente en este nivel, el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

“Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra la teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas:

- ✓ El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivador es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aislada o simultáneamente.
- ✓ Ningún comportamiento es causal, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.
- ✓ Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.
- ✓ La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes)



tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores, surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.”⁵⁵

Esta clasificación en ningún momento se cumple estrictamente, como lo manifiesta Maslow, pues diariamente cubrimos nuestras necesidades fisiológicas, al estar en una familia adquirimos confort, seguridad y estamos inmersos en una sociedad sin embargo no siempre estamos conscientes de esta sencilla situación y buscaremos cubrir en las personas que nos rodean las necesidades de seguridad y sociales.

Al concluir un nivel escolar llámese primaria, secundaria, preparatoria o incluso un nivel licenciatura estaremos involucrados con personas que tal vez no encuentren un verdadero satisfactor en el grado escolar y se sientan autorrealizados, habrá otros individuos que tengan en mente un gran proyecto y continúen con su proyecto de vida. La sociedad marca ciertos roles de conducta que sin duda son un gran desafío para los individuos pues estamos jugando diariamente varios papeles: como hijo, hermano, estudiante, compañero de trabajo, etc. En cada uno hay exigencias que nos pueden integrar o regalar en relación a nuestras capacidades y actividades.

2.4.2 TEORÍA DE HERZBERG

“De interés especial es la teoría motivacional de Frederick Herzberg (1966), ya que se dirige a los elementos que, en el lugar de trabajo, producen satisfacción o disgusto a los empleados. Según Herzberg, esos estados se originan en factores completamente diferentes, y el fracaso que ha tenido la administración para motivar a los empleados en el pasado, se puede atribuir al hecho de que no han podido distinguirlos.

⁵⁵ CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc.Graw Hill, Pág. 305



Utiliza el término “factores higiénicos” para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa.

Como un ejemplo, Herzberg habla de las prestaciones: los empleados se quejan si no tienen prestaciones, pero no producen por si mismas motivación.”⁵⁶

El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; y el trabajo interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición. La última categoría tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrída ocho horas del día o que sienta que éstas valen la pena, es un factor básico que determina la motivación.

Las motivaciones de Herzberg corresponden a las necesidades “superiores” de Maslow, mientras que los factores higiénicos son equivalentes a las necesidades inferiores de seguridad y sobrevivencia. En teoría, son importantes los factores higiénicos y se deben satisfacer adecuadamente para que la persona pueda trascenderlos y experimentar los niveles. Sin embargo los niveles marcados en la jerarquía de las necesidades y denominados por Herzberg factores higiénicos, no se pueden cumplir estrictamente pues el ser humano esta siempre esta en constante movimiento nuestras emociones cambian y saltamos de un nivel a otro buscando nuestro bienestar sin importar el cumplimiento al 100% de las anteriores, se pueden presentar al mismo tiempo dos motivadores quizá los más apremiantes y posteriormente otras necesidades nos muevan para cambiar de nivel.

“La aportación de Herzberg en cuanto a la motivación y satisfacción en el trabajo centra su atención en dos tipos de factores: higiénicos y motivadores. Los factores higiénicos son definidos por Herzberg como aquellos que cuando están ausentes producen insatisfacción, pero que su presencia no garantiza que se dé satisfacción. Explicando de

⁵⁶ BEL MALLEEN, José Ignacio. 2004, Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones. Ediciones de Navarra, España. Pág. 95



una forma más sencilla diríamos que, por ejemplo, tener una ubicación dentro de la empresa, una mesa y una silla, una iluminación correcta, un ambiente sin excesivo ruido, etc., son factores que si no se tienen producen insatisfacción y repercuten sobre el rendimiento, pero el hecho de tenerlos no provoca en el individuo satisfacción.

En realidad Herzberg afirmó que lo contrario de insatisfacción no era satisfacción, sino no-satisfacción. Los factores que producían satisfacción fueron los que Herzberg denominó motivadores; ejemplos de este tipo de factores serían los siguientes: trabajo interesante, posibilidades de promoción, logro, reconocimiento del éxito cuando el trabajo ha sido bien ejecutado, etc.⁵⁷

En cierto modo Herzberg quiso poner en relieve que la motivación provenía del tipo de trabajo que realizaba la gente más que de los estímulos externos (monetarios, elogios, etc.) No obstante, conviene resaltar que ambos factores, higiénicos y motivadores, tienen consecuencias directas sobre el rendimiento y en cierta medida son interdependientes. El gusto por la tarea que se realiza, que según Herzberg es un factor motivador, puede verse ensombrecido por un ambiente de trabajo descuidado, por ejemplo, un ambiente en el que aquel que necesita concentración no la tenga debido a los ruidos y entretenimientos de un despacho compartido entre muchos empleados, origina obviamente un cierto grado de incomodidad que a la larga ocasionará un estado de stress e incomodidad para el trabajador.

“La insatisfacción generada por los factores higiénicos puede llegar a afectar a los factores motivadores, que dejan de tener sentido por las incomodidades que el individuo se encontraría al estar encerrado en un ambiente físico que le desagrada. Aún siendo el contenido del trabajo interesante (factor motivador), un ambiente poco agradable (en el que la iluminación afecte a la vista, los ruidos impidan la concentración necesaria, etc.) acabará por hacer perder el interés por levantarse e ir a la oficina y mitigará el deseo de rendir el máximo.

Al hablar de rendimiento en este caso se hace alusión a aquello que el individuo genera con su trabajo y comparte con la empresa. La anterior aclaración es importante

⁵⁷BEL MALLEEN, José Ignacio. 2004, Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones, Ediciones de Navarra, España. Pág. 96



puesto que un individuo motivado intrínsecamente, que le guste la tarea que realiza, seguirá trabajando (es decir generando) incluso aunque vea incumplidos los factores higiénicos, sin embargo, lo que no está tan claro es que quiera compartir todos sus hallazgos con la empresa para la que trabaja.”⁵⁸

De ahí que haya que tener especial cuidado en acertar en ambos factores a la hora de planificar el trabajo de una persona, el lugar y los nuevos retos que mantengan el interés del trabajador son un factor clave para la organización.

El incumplimiento de los factores higiénicos contribuye al estrés, tanto como el incumplimiento de los factores motivadores. Téngase en cuenta que uno de los errores de Taylor consistió precisamente en no darse cuenta de que por mucho que incrementase el salario, llegado un determinado nivel, la fatiga de los empleados impedía el aumento de la productividad que se calculaba sobre el papel.

Definir un factor como motivador o como higiénico, depende de una serie de circunstancias, su clasificación en uno u otro grupo puede ser dinámico. Un factor que algunas veces puede ser clasificado como motivador puede pasar a ser higiénico en otras circunstancias. En un sentido amplio el estímulo puede ser definido como cualquier cosa que cambia la conducta ya sea de carácter financiero o no financiero, pues habrá quienes tengan el hábito de cumplir prontamente con sus obligaciones sin dar prioridad a la remuneración económica mientras para otros será todo lo contrario.

Aparentemente la necesidad es un motor impulsor de actividad, pero en cuanto es cubierta deja de serlo. Por otro lado habría que añadir a este supuesto el hecho de que, aunque la necesidad actúe de motor impulsor no significa que ese motor impulsor se mueva en la dirección esperada para la empresa pues tal vez el individuo tenga otra prioridad. Aplicado al caso del trabajo temporal, el hecho de que un individuo necesite estabilidad o mayor seguridad en el trabajo no lleva aparejado el que en su trabajo sea eficiente. Una persona con un alto nivel de incertidumbre en la continuidad de su contrato puede tener la capacidad y la voluntad para serlo, pero el nivel de estrés en la búsqueda de estabilidad puede ser tan elevado que, al trabajar con ansiedad, no consiga rendir todo

⁵⁸BEL MALLÉN, José Ignacio. 2004, Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones, Ediciones de Navarra, España. Pág.97



aquello que podría hacerlo en otras condiciones, frustrando su estancia dentro de la empresa.

Por otro lado, “se realizó una investigación acerca de los factores de motivación. A la pregunta “¿Qué lo motiva a usted?”, más del 60% de los encuestados respondió aludiendo a la satisfacción de necesidades socio-psicológicas: retroalimentación, un sentimiento de pertenencia, apertura, honestidad, credibilidad, confianza, justicia, consideración, responsabilidad y participación.

Aproximadamente el 20% de las respuestas hacían alusión a las necesidades intelectuales: realización, tareas variadas e interesantes y retos. Solamente el 10% de las respuestas mencionaron los incentivos materiales.

El 10% de los encuestados dijo que la calidad del espacio físico en el cual la gente tiene que trabajar tiene poca importancia. Por supuesto, ésto no quiere decir que a los trabajadores les guste trabajar en fábricas u oficinas ruidosas con iluminación escasa y paredes amarillentas, sino que cuando el ambiente físico de trabajo es satisfactorio, las mejoras adicionales tienen un efecto insignificante en la productividad. En lugar de construir oficinas palaciegas, los gerentes deben conocer las necesidades emocionales de sus empleados y dedicar más tiempo a la capacitación en el puesto.”⁵⁹

2.4.3 TEORÍA DE MCCLELLAND

Los dos modelos de la motivación humana, el de Maslow, basado en la estructura jerárquica y el de Herzberg, fundamentado en dos clases de factores, presuponen implícitamente que existe siempre “una mejor manera” de motivar, aplicable a todas las personas y en todas las situaciones. No obstante, la evidencia ha demostrado que diversas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en que se hallan, es decir, no siempre a todos les agrada el ambiente físico y no cubriendo sus necesidades fisiológicas cambiarán de motivador y nivel jerárquico en necesidades.

⁵⁹HAGEMANN, Isela. 2002, Motivación: Manual de implementación, Editorial Limusa, México.Pag. 40



“David C. McClelland distingue tres tipos de necesidades que marcan la diferencia entre las personas y los distintos países en lo referente a desarrollo y productividad. Diferencia entre la necesidad de logro, de afiliación y de poder.

En cuanto a la **necesidad de logro**, Mc Clelland pone un especial énfasis, ya que según él la satisfacción de dicha necesidad está relacionada con el afán de superación tan propio del ser humano. Asegura este autor que hay individuos cuyo móvil de logro es tan fuerte que consiguen convertirse en agentes de su progreso. Para él aquellas personas cuya motivación está orientada al logro se caracterizan porque son capaces de superar todos los obstáculos con los que se encuentran hasta alcanzar aquello que pretenden.”⁶⁰

Aparentemente estos individuos resisten mejor a la presión social y se preocupan sobre todo de realizar bien su tarea y perfeccionarla conforme avanzan en ella, siempre y cuando alcancen una alta necesidad de logro que llevará a una persona a cumplir mejor su tarea cuando sea posible un logro en el sentido estricto de la palabra.

Si la labor es sólo rutinaria o implica alguna recompensa especial, como tiempo libre o un premio monetario, los sujetos a quienes muevan estas motivaciones lo harán mejor recordemos que se deben identificar las necesidades individuales y orientarlas con las herramientas necesarias al beneficio de la empresa. En cierta manera, este tipo de motivación (la que está orientada hacia la consecución de objetivos) podría ser identificada con la motivación intrínseca o interna, ya que el que tiene en cuenta el logro, realiza mejor sus tareas por su propia satisfacción.

Efectivamente, en principio parece que el móvil del logro puede identificarse con la motivación intrínseca por el empeño del individuo en llevar a cabo la acción debido a la satisfacción que ésta produce en él; sin embargo, en aquellos casos en los que el sujeto, a la hora de actuar, se basa más en motivos tales como el reconocimiento social, el estatus o el prestigio, el móvil del logro tendría más que ver con la dimensión extrínseca de la motivación humana.

⁶⁰ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 236



“**La necesidad de afiliación** tiene que ver con el impulso a ser aceptado por los demás y mantener el consenso. Las personas motivadas por este impulso buscan relaciones de amistad dentro de la empresa, olvidando en muchas ocasiones, la importancia del ajuste de las personas no sólo desde el punto de vista social, sino también técnico. Las personas cuya motivación es afiliativa necesitan que les elogien su desempeño (motivo extrínseco) más que las motivadas por el poder o el logro. Aunque también podríamos decir que el carácter conciliador y de consenso que buscan pone de manifiesto motivos trascendentes en sus actuaciones.

La necesidad de poder supone el impulso de influir en otros y de tener éxito reconocido por los demás. El que tiene este tipo de móvil consigue que los demás hagan, es decir, cuenta con la capacidad ejecutiva. Tanto para influir en los demás como para conseguir que las cosas se lleven a cabo, es necesario saber utilizar la persuasión y para ello se necesita a grandes comunicadores. Obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales agradables, se mostrarán siempre dispuestos a consolar y ayudar a otros en problemas.”⁶¹

“El móvil del poder puede ser utilizado en beneficio propio o en beneficio de los demás, de la organización u empresa donde se trabaja. Para que se dé en este último caso es necesario que el directivo haya desarrollado la dimensión trascendente de la motivación humana. Sin haber desarrollado esta dimensión, el directivo movido por el poder corre el peligro de actuar en su propio beneficio sin tener en cuenta los intereses y necesidades de los demás. Por ejemplo, puede utilizar la información en su beneficio y en perjuicio de otros.”⁶²

Algunas personas con elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control, por lo general estas personas buscan puestos de liderazgo; son buenos conversadores, disfrutan hablar en público y enseñar aunque a menudo

⁶¹ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 236

⁶² BEL MALLEEN, José Ignacio. 2004, Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones, Ediciones de Navarra, España. Pág. 102



discuten por ser enérgicos, francos, obstinados y exigentes estas personas tienen que trabajar en su persona para lograr la empatía en el grupo.

En los estudios de investigación realizados por McClelland, los empresarios (personas que inician y desarrollan un negocio o algún otro tipo de empresa) mostraron estar impulsados por una muy elevada necesidad de logro y de poder, pero su necesidad de afiliación no era significativa. Por lo general, los administradores alcanzaron altas calificaciones en cuanto al logro y poder, pero bajas en afiliación pero ni tan altos ni tan bajos como los empresarios.

Con frecuencia se formula el interrogante de si todos los administradores deben obtener altas calificaciones en cuanto a motivación por el logro. El personal que obtiene altas calificaciones tiende a progresar con más rapidez que aquel que no lo hace. Sin embargo, debido a que en administración se necesitan otras características además del impulso hacia el logro, es probable que toda compañía tenga muchos administradores que, aunque muestren una motivación hacia el logro sumamente intensa, tengan también una alta necesidad de afiliación. Esta última necesidad es importante para trabajar con personas y para coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupo.

2.4.4 TEORÍA DE SKINNER

El psicólogo B.F. Skinner (1938-1974), de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, denominado reforzamiento positivo, modificación de la conducta y condicionamiento operante, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño. Paralelamente, el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Cuando llamamos la atención a un empleado por los malos resultados o actitudes en el desempeño de su trabajo regularmente se crea un roce que pone una barrera entre el jefe y el trabajador dañando la relación.

“Skinner y sus seguidores van mucho más allá que elogiar el buen desempeño. En primer lugar analizan la situación de trabajo para determinar que ocasiona que los



trabajadores actúen en la forma en que lo hacen. Luego de ello realizan cambios para determinar las áreas problema y las obstrucciones al desempeño. Por último, se determinan metas específicas con la participación y la ayuda de los trabajadores, se pone a su disposición retroalimentación rápida y periódica de los resultados y las mejoras en el desempeño se recompensan con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no responde a las metas se encuentran formas para ayudar al personal y elogiarlos por las tareas que realizan en forma correcta. También se ha encontrado que es muy útil y motivador proporcionar al personal información completa sobre los problemas de la compañía en particular aquellos en los que están involucrados. Esta técnica parece ser demasiado sencilla para que funcione y muchos científicos del comportamiento y administradores ven con escepticismo su eficacia. Sin embargo, varias compañías importantes lo encuentran benéfico.”⁶³

Quizá la fuerza del enfoque de Skinner es su extrema semejanza con los requerimientos de la buena administración. Insiste en la eliminación de obstrucciones al desempeño, en la planeación y organización cuidadosa, en el control mediante la retroalimentación y en la expansión de las comunicaciones; suena muy bonito pero es una tarea que requiere análisis y mucha coordinación al desarrollar y aplicar los elogios, la constante retroalimentación entre los departamentos de la empresa es indispensable por que de esa forma se mantendrá informado el jefe del avance realizando si es necesario nuevos cambios, que se deben aplicar con el personal para que haya participación.

No hay duda de que el condicionamiento operante está presente en las empresas y en la industria. De hecho la idea del “refuerzo” se acepta en todas partes regularmente las técnicas del refuerzo las emplean comúnmente los educadores y psicólogos para cambiar el comportamiento, ya sea para fortalecer la conducta deseable o para disminuir la indeseable.

En las teorías motivacionales relacionadas con la administración, debe observarse que el énfasis en el comportamiento y no en la personalidad incrementa las posibilidades de que los empleados entiendan sus problemas y metas, se entiendan competentes para alcanzar estas metas, reciban una retroalimentación valiosa sobre su mejoría y se

⁶³ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 235



evalúen objetivamente. En todos los aspectos, el énfasis del comportamiento puede ser un factor vital para promover la autoestima y, como consecuencia, el desempeño efectivo en el trabajo. Usando la terminología de Skinner, el “refuerzo positivo” (la creación de la confianza en sí mismo y la competencia) es un gran reto para la administración recordemos que no podemos cambiar la personalidad pero si podemos proponer nuevos hábitos para forjar un nuevo carácter laboral. Un factor importante en el proceso, es aprender a escuchar activamente a los empleados y aprender a ayudarles a fijar metas claras y sólidas.

2.5 TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN

Después de observar algunas teorías de la motivación es posible preguntarnos: ¿Qué significan para los administradores?, ¿Cuáles pueden utilizar?, ¿Serán realmente efectivas? Es cierto que la motivación es tan compleja e individualizada que no existe un único método, pues las circunstancias internas como externas son complejas.

“El dinero como motivador nunca se puede pasar por alto, bien sea por la forma de salarios, trabajo a destajo (recibir un pago por las unidades con un cierto nivel de calidad) o cualquier otra remuneración por incentivos, primas, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquiera de las otras cosas que se le pueden dar a las personas por su desempeño. Y como lo han señalado algunos autores, con frecuencia el dinero significa más que su valor monetario; pues también puede significar posición o poder.

Los economistas y la mayoría de los administradores tienden a ubicar al dinero en un nivel muy alto en la escala de motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a colocarlo en un nivel bajo.”⁶⁴

Probablemente ninguno de los dos puntos de vista sea correcto. Sin embargo, si el dinero es la clase de motivador que puede y debe ser, los administradores, deben

⁶⁴ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 237



recordar varias cosas. El dinero como dinero, es probable que sea más importante para las personas que mantienen una familia que para las que sus necesidades monetarias no son tan urgentes. El dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada vez más alto conforme aumenta la riqueza de la persona. Por ejemplo, una persona que antes se sentía satisfecha con una casa pequeña y un automóvil de bajo precio ahora podría obtener la misma satisfacción sólo con una casa grande y cómoda y un automóvil lujoso. Es imposible generalizar en estos términos, pues para algunas personas el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para otros nunca la tendrá.

Segundo, probablemente es cierto que en la mayor parte de los negocios, el dinero se usa como un medio para mantener una organización con el personal adecuado y no principalmente como un motivador. Varias empresas buscan que sus salarios y sueldos sean competitivos dentro de su industria y su área geográfica para atraer y conservar personal, otras tantas no se preocupan por la remuneración sino por el beneficio que la empresa obtiene al reducir la partida presupuestal.

Tercero, el dinero como motivador tiende a perder cierta importancia debido a la comparación con los sueldos que reciben colegas en puestos similares dentro de otras compañías, las personas por lo general evalúan su remuneración de acuerdo a lo que reciben sus iguales.

Cuarto, para que el dinero sea un motivador eficaz, quienes ocupan los diversos puestos, deben recibir sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. La forma de asegurar que el dinero tenga significado como recompensa por los logros, es basando la remuneración tanto como sea posible, en el desempeño, pero aquí hay una desventaja pues se pueden crear conflictos al alimentar una competencia mal sana de rivalidad entre los compañeros.



Es casi seguro que el dinero sólo puede motivar cuando la remuneración probable sea grande en relación con el ingreso del empleado. El problema con muchos aumentos de salarios y sueldos, e incluso de los pagos de bonos, es que no son lo suficientemente grandes como para motivar a quienes los reciban.

Pueden evitar que el empleado se sienta descontento y que busque otro empleo, pero a menos de que sean lo suficientemente grandes es poco probable que sean un fuerte motivador, aunque tal vez suene como preferente no todos los individuos están motivados por una remuneración económica y dejaran pasar esta oportunidad que otros sin duda tomarán como prioritaria.

Una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma de participación produce tanto motivación como conocimientos para el éxito de la empresa. La participación también es una forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo da a las personas una sensación de realización.

Como ya lo mencionaba para algunas personas el motor para mejorar su desempeño será el dinero, para otras personas es importante ser tomadas en cuenta y participaran activamente para comunicar las necesidades del equipo de trabajo, otras necesitan obtener el reconocimiento de su desempeño. Todos y cada uno de los individuos tenemos diferentes estímulos, la variedad y formas de cubrirlos depende por ende de nuestros intereses; para algunos es de importancia ser reconocido como el mejor trabajador del mes y recibir una remuneración económica extra, habrá quien se sienta realizado al compartir sus conocimientos ayudando a los nuevos compañeros a integrarse al equipo sin necesidad de remuneración económica, habrá quien tome esta labor como una carga y sólo lo realice si le pagan el tiempo y la capacitación que dará a los nuevos integrantes del equipo.



“Uno de los enfoques más interesantes sobre la motivación es el programa de la Calidad de la Vida en el Trabajo (CVT), el cual es un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinado con una base de sistemas sociotécnicos de enfoques de la administración.

La CVT no es sólo un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del puesto, sino también un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología y la sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo organizacional, la motivación y la teoría de liderazgo y las relaciones industriales. Aunque la CVT cobró fama en la década de 1970, en la actualidad hay cientos de estudios de casos y programas prácticos así como varios centros de CVT, principalmente en Estados Unidos, Gran Bretaña y Escandinavia.”⁶⁵

“La CVT ha recibido un respaldo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio promisorio para hacer frente a la productividad en decadencia, en especial en Estados Unidos y Europa. Los trabajadores y los representantes de los sindicatos también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad así como para justificar una remuneración más alta. Las dependencias gubernamentales se han sentido atraídas hacia el método de la CVT como un medio para aumentar la productividad y reducir la inflación y como una forma de instaurar la democracia industrial y reducir al mínimo las disputas laborales.

En el desarrollo de un programa CVT generalmente se toman ciertas medidas. Por lo general se forma un comité directivo integrado por los trabajadores y la administración, además de un especialista en CVT o “staff”, que tiene a su cargo encontrar formas de mejorar la dignidad, el atractivo y la productividad de los puestos mediante el enriquecimiento y el rediseño de los mismos. Se piensa que es muy importante la participación de los trabajadores y de sus sindicatos (si la empresa esta sindicalizada) en el esfuerzo, no sólo debido a que se ejercita la democracia industrial sino también a la

⁶⁵ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 238



gran ventaja práctica que ofrece: los empleados son los que están en mejor posición para identificar lo que enriquecería su puesto de trabajo y les permitiría incrementar su productividad. La técnica de CVT típica tiende a solucionar el problema de muchos casos de enriquecimiento del puesto en que por error, no se les pregunta a los empleados qué haría más interesante su trabajo.”⁶⁶

Anteriormente hable de la teoría de Herzberg en ésta, recordemos a los factores motivacionales, que son descritos como aquellos orientados al logro de metas, a la búsqueda de reconocimiento y al éxito cuando se ejecutan las tareas adecuadamente; coincide sin lugar a dudas con lo expresado en la CVT pues en esta práctica los empleados son tomados en cuenta directamente pues a través de la interacción con la empresa ellos promueven directamente las nuevas demandas que mantengan el interés del individuo en su trabajo y les proporciona nuevas formas de enriquecer su puesto en la organización, es decir buscan formas de mejorar las acciones con las que contribuyen actualmente a la empresa, dando algo mas allá de lo ordinario en su desempeño.

En CVT se busca en todo momento realizar algo extraordinario, en base a las deliberaciones hechas por los miembros de la organización pueden sugerir varios cambios en el diseño de los puestos y en todo el ambiente de trabajo. Las recomendaciones pueden extenderse hasta asuntos tales como la reorganización de la estructura organizacional, medios de mejorar la comunicación, los problemas y soluciones que quizá nunca antes hayan surgido, cambios en los planes de trabajo mediante modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de montaje, un mejor control de la calidad y otras cosas que podrían mejorar la solidez y la productividad de la organización.

2.6 MOTIVACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

“Las tendencias demográficas revelan un crecimiento en el número de gente mayor, mientras el porcentaje de jóvenes disminuye. A pesar de que parezca improbable a la luz de las altas tasas de desempleo actuales, en unos cuantos años la economía

⁶⁶ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 239



comenzará a experimentar una baja numérica entre la fuerza de trabajo calificada. La disponibilidad de empleados potenciales con una capacitación completa y experiencia podría convertirse en el factor fundamental para el crecimiento futuro. La gente joven y competente podrá elegir sus empleos e incluso la oferta de salarios altos no será suficiente para atraer al personal capacitado y ganar su lealtad. Seguramente otro competidor podrá ofrecer más. Para mucha gente una atmósfera estimulante de trabajo, la participación activa, y las oportunidades para el desarrollo personal tienen más importancia que el dinero. Uno de los grandes retos para las compañías consiste en darse cuenta de que los gerentes deben aprender a ser realmente competentes para trabajar con las personas.”⁶⁷

Pocos gerentes reflexionan a cerca de su propio papel; han alcanzado su posición actual gracias a que tuvieron éxito en su campo de especialización, pero en lugar de convertirse en auténticas autoridades que muestran a los demás el cambio a seguir, tienden a convertirse en representantes y asistentes glorificados; para estar seguros de que los expertos capaces no terminen como jefes incompetentes, es necesario prestar mayor atención a las características personales de los aspirantes a los puestos gerenciales. La capacidad para motivar a un equipo y trabajar con él tiene tanta importancia como el conocimiento técnico y una mentalidad analítica. El “lobo solitario” no puede trabajar aislado todos necesitamos de todos para cumplir los objetivos. Los problemas son más complejos y requieren de la cooperación interdisciplinaria. Por esta razón los gerentes del futuro dependerán en mayor medida del conocimiento y lealtad de su personal; de esta forma al dedicar a su personal la misma atención y respeto que a sus mejores clientes, actúan también en provecho propio.

“El estilo de liderazgo que adopte el jefe determina la cantidad de esfuerzo que realiza el personal; a pesar de las enormes diferencias culturales que existen entre Europa y Japón y del hecho de que todo lo que sucede en este país sería posible o incluso deseable en el viejo continente, en el área de motivación Japón es ejemplar. En una entrevista para la revista alemana Der Spiegel, el presidente de Sony, Akio Morita cuya compañía tiene un volumen de ventas de aproximadamente 30 mil millones de marcos alemanes, revela el secreto del éxito: “Comunicación , auténtica comunicación. Es

⁶⁷ HAGEMANN, Isela. 2002, Motivación: Manual de implementación, Editorial Limusa, México. Pág.27



el elemento más importante” en otro lugar señala “el factor esencial consiste en darle a la gente una meta” “todo tiene que ver con la creatividad –continúa-. Durante muchos años he tenido a mi cargo una compañía creativa y se como se motiva a la gente creativa. Nunca les diría qué hacer y que no hacer.

En una entrevista con la revista Stern, el director norteamericano de Sony en Alemania, Ron Sommer, relata lo siguiente: “Cada uno de los empleados se debe identificar con Sony y con sus productos, de otra manera nada funcionaría. Es más probable que tenga problemas con Japón si la motivación y la atmósfera de trabajo se encuentran en un estado deprimente, que si las cifras fueran mediocres.”⁶⁸

Así como los japoneses piensan a largo plazo cuando invierten en investigación y desarrollo, saben que invertir en la gente y en el ambiente de trabajo tiene sentido desde el punto de vista económico, para ellos no es un gasto sino una inversión.

Un gerente que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. A través de las noticias nos han informado que practican cinco minutos de relajación al interior de las empresas para crear un ambiente laboral en el que se dé el 100%.

Los gerentes vanguardistas buscan el contacto con la gente. Al platicar con el personal, siente en carne propia los movimientos de los niveles inferiores. Pero si se encierran en sus oficinas y entierran sus cabezas entre montones de papeles, se pierden de dicho contacto.

“Para motivar el personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. Varias investigaciones psicológicas revelan que el 95% de nuestras decisiones las tomamos en el nivel emocional sin importar si podemos respaldar nuestros motivos con argumentos aparentemente razonables. Al sentirnos lastimados e ignorados alegamos no tener tiempo para hacer un determinado trabajo. Si creemos haber recibido un trato injusto, manifestamos un desacuerdo profesional.”⁶⁹

⁶⁸ HAGEMANN, Isela. 2002, Motivación: Manual de implementación, Editorial Limusa, México. Pág.28

⁶⁹ HAGEMANN, Isela. 2002, Motivación: Manual de implementación, Editorial Limusa, México. Pág.29



El conocimiento es poder si desea ser una de las personas que forjan el futuro en lugar de sentirse una víctima de las circunstancias, debe tener ánimo suficiente para seguir aprendiendo. Ya no es válido en la actualidad que una mujer diga: “no puedo leer este libro o estos documentos porque estoy casada y tengo dos niños” o que un hombre exclame: “ya está abierta la temporada de caza. El trabajo puede esperar” usted tiene la obligación de actualizar sus conocimientos y nunca sentirse demasiado viejo para aprender algo nuevo.

Dado el número de egresados de las universidades e institutos de enseñanza superior muy pronto será tan baja la oferta de trabajo que las compañías han comenzado a asegurar sus recursos desde ahora al impulsar sus contactos con dichas instituciones y al dedicar mayor atención a la capacitación en el trabajo.

Para evitar que los empleados se estanquen haciendo lo que siempre han hecho, necesitan nuevas ideas. Por lo tanto, las oportunidades para el desarrollo profesional y las habilidades personales no son un lujo para los años de éxito financiero, sino una inversión para el futuro. El propósito que se persigue con el desarrollo del personal consiste en estimular a la gente a asumir responsabilidades. Para tomar decisiones independientes dentro del área de responsabilidad que se le ha delegado, el personal necesita estar informado con anticipación acerca de lo que se supone que va a suceder, así como del por qué. Cada individuo debe tener la seguridad de que puede expresar sus opiniones sin miedo a las represalias.

La continuidad en los trabajos de capacitación, reorganización e innovación son muy importantes para lograr resultados duraderos. Los seminarios breves y abiertos aportan ideas nuevas e importantes, pero no modifican los patrones fijos de conducta. La experiencia muestra que las medidas internas como el adiestramiento individual y el seguimiento grupal producen los mejores resultados.

Si la capacitación acerca de la comunicación y la cooperación se han de tomar realmente en serio, los gerentes y el personal deben participar en la misma medida. Cuando los primeros asisten a cursos exclusivos sobre temas gerenciales mientras que el



personal se tiene que conformar con cursos baratos por separado, se corre el peligro de que la gente solamente aprenda con sus cabezas y no con sus corazones; en otras palabras es posible que el gerente aprenda el mensaje en un nivel intelectual, pero que no sea capaz de cambiar su conducta en la práctica. El reto verdadero para todos los participantes consiste en enfrentar cara a cara tanto las relaciones negativas como las positivas en el lugar de trabajo.

Ha llegado el momento de revalorar los métodos actuales de capacitación. La forma en que se expone un tema determina que el mensaje se comprenda o no, así como la rapidez con que se haga y se ponga en práctica. Las conferencias-monólogo extensas rara vez estimulan el razonamiento independiente. Por otro lado, los asesores que confunden la capacitación en el trabajo con un “espectáculo” y que sienten la responsabilidad de “entender” a su auditorio, tampoco logran obtener resultados duraderos.

Una atmósfera placentera y relajada conduce con mayor rapidez al logro de los objetivos de la capacitación en el trabajo. Un elemento integral de todo seminario sobre desarrollo debería ser una sesión durante la cual la gente se hiciera consciente de su propio estilo de comunicación y del uso de señales inconscientes que se transmiten por medio del lenguaje corporal. La respiración profunda y la relajación aumentan el nivel de concentración y neutralizan el estrés.

En la actualidad se ha comprobado científicamente que cuerpo y mente forman una unidad. Varios investigadores norteamericanos se las han ingeniado para mostrar que existe un intercambio directo de información entre los nervios y las células del sistema inmunológico del cuerpo. El estado emocional de un individuo influye en su estado de salud. Una persona que escucha sus emociones y está preparada para revelarlas, no solamente se mantiene saludable, sino que también mejora su nivel de aprovechamiento.

Las compañías invierten mucho dinero en la creación de nuevas tecnologías, en la automatización y en la racionalización de la administración, todo ello es necesario; sin embargo, siempre existe el peligro de que un cambio económico muy radical no



solamente provoque que las empresas se deshagan del peso excesivo, sino que también se dañe la motivación y la atmósfera del trabajo.

En el debate económico se habla mucho de la acumulación de capital y muy poco de la creación de buenas condiciones de desarrollo para la gente. Si una compañía tiene problemas, se despide a los trabajadores, y al irse ellos, se va también su experiencia.

“La industria de la construcción en Alemania, por ejemplo, enfrentó una reducción radical de la fuerza de trabajo durante la pasada recesión. Ahora que la economía se encuentra en un buen momento, hay una escasez de trabajadores hábiles. La capacitación es difícil porque casi no hay gente lo suficientemente capaz como para instruir a otros, y en algunos casos el promedio de edad de los trabajadores supera los 50 años.

No solamente se pierde la experiencia cuando se despide a los trabajadores, sino también cuando éstos se van por su voluntad, incluso cuando la compañía le gustaría retenerlos. Si hay rumores de futuros despidos, a menudo se da un éxodo masivo voluntario y los primeros que se van siempre son los mejores. La competencia los absorbe rápidamente.”⁷⁰

El personal que se ha convertido en un experto, que posee una excelente capacitación y que está en una edad adecuada rápidamente encuentra nuevos empleos, no existe temor en abandonar la organización pues sabe que pronto encontrará una nueva alternativa. En todo momento debemos estar preparados para integrar a otra persona en la dinámica de trabajo pues los clientes requieren atención. Los trabajadores buscan nuevas oportunidades de trabajo cuando surgen nuevas necesidades, cuando el salario ya no es suficiente y la empresa no le proporciona aumento buscará un nuevo empleo que cubra con esa nueva necesidad, otra situación se presenta al cambiar de domicilio, buscará una nueva opción de un empleo mas cerca para compensar la distancia y tiempo.

⁷⁰ HAGEMANN, Isela. 2002, Motivación: Manual de implementación, Editorial Limusa, México. Pág.37



Los empleados no son un montón de maquinas inhumanas para hacer dinero. Conforme estén mejor capacitados, mayores serán sus expectativas, no solamente en relación con el salario sino también con el ambiente laboral. Si las personas sienten que no tienen el aprecio de sus superiores, pueden tomar la decisión de presentar su renuncia. Cuando dejan la compañía, su experiencia y su utilidad potencial futura se va con ellos.

La reorganización mal dirigida daña el ambiente social y psicológico de la compañía. La información inadecuada o imprecisa debilita la relación de confianza entre el gerente y el personal. Los conflictos envenenan la atmósfera. Si el personal ya no disfruta su trabajo, carece de importancia que todos los sistemas técnicos funcionen a la perfección.

A la gente que le gusta que las cosas funcionen sin sufrir modificaciones le da miedo cuando algo cambia repentinamente. La inseguridad crea un ambiente propicio para el rumor, y el miedo favorece la resistencia. La forma en la que se ponen en práctica los cambios determina el resultado que se ha de obtener. Si se eligen los procedimientos inadecuados, el personal de inmediato estará poniendo caras largas y los administradores tendrán que tomar nuevas decisiones para saber; ¿Qué hacer para motivar a mi personal?

Regularmente la gente en su primer día de trabajo está motivada, tal vez por que realizará actividades nuevas, conocerá nuevos compañeros, obtendrá una remuneración mayor de la que percibía, el horario es adecuado para estar mas tiempo con su familia, el traslado es menor a la de su anterior trabajo, etc. Sin embargo, conforme el tiempo pasa, el interés se pierde no se tiene el mismo entusiasmo, debido a las condiciones en el lugar de trabajo, los horarios son prolongados y no recompensados, se percibe la falta de respeto entre compañeros, etc. Todos estos aspectos implican un gran reto para aquel que esta al frente de la organización, como parte de un buen liderazgo, debe mantener en alto la motivación de los empleados.

La insatisfacción con las propias condiciones de trabajo pueden hervir a fuego lento por debajo de la superficie durante años sin que el gerente note nada,



especialmente cuando muchos empleados se muestran renuentes para atraer la atención sobre su persona. Quieren que “las personas cambien” y a la vez son incapaces de establecer con claridad qué es lo que desean realmente. La razón de ésto podría ser la resignación (“no tiene caso”), el miedo al castigo (el jefe es quien manda y podría despedirme en cualquier momento”) o la falta de autoconfianza (“supongo que no soy lo suficientemente capaz”). Muy poca gente considera que el personal también tiene el derecho de hacerle demandas a sus superiores.



CAPÍTULO 3 COMUNICACIÓN

3.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno, nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

“Mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros, o su destrucción, es lo que comúnmente se identifica por los investigadores de la comunicación como "aniquilamiento simbólico", puesto que es bien sabido que, a menos que se haya desarrollado un profundo sentido de autoestima y auto-realización en el individuo, de manera responsable y no simplemente Narcisa, las palabras de los demás, para describir nuestras relaciones con ellos y con el mundo en general, pueden de hecho favorecer una conducta y mantenerla (retroalimentación positiva) o sencillamente desgastar el "ego" del otro (retroalimentación negativa).

Los recursos humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse, en tres formas:

- a) descubriendo habilidades ocultas.
- b) aumentando el número de individuos que posean habilidad y experiencia.
- c) haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.”

70

A cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se transforma en comunicación de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos, etc. La buena comunicación hace cada vez mas eficiente la administración de cualquier organización, pues la integración de los grupos esta en función de la

⁷⁰ RODRIGUEZ PORRAS, José María. 2005, Relaciones Humanas en la empresa, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, España. Pág. 69



información que posean, quienes no están enterados de las tareas tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

En un análisis del proceso de comunicación y para lograr mayor efectividad, lo primero que debe hacerse es enfocarse al propósito que se persigue, a fin de determinar si nuestra conducta nos está llevando al lograr el resultado deseado. Tomemos de ejemplo a los profesores, si ellos pierden de vista la influencia o autosuficiencia didáctica que querían ejercer sobre los jóvenes alumnos y concentran su atención en cumplir con programas o en llenar su horario, entonces no estarán descubriendo las habilidades de los jóvenes y mucho menos los impulsan a crear sus metas.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados. Pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico o empresario, si analizamos la cantidad de cosas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radica precisamente en esta actividad de proyección exterior. Los siguientes conceptos de comunicación nos darán un panorama general para continuar.

“Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o el acuerdo común. En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.”⁷¹

⁷¹ ARIAS GALICIA, Fernando. 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México. Pág. 387



“La palabra comunicar proviene del latín *communicare* (comunicarse) “poner en común”. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir reconocimiento, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobretodo, el acto de provocar respuestas.

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.”⁷²

Ahora bien, la comunicación se utiliza en todas las fases de la administración, y en todas las esferas de nuestra vida. Desde mi punto de vista siempre existe un intercambio, puedes dar a conocer tus ideas y también tus sentimientos, es un proceso sumamente complicado pues la capacidad de escucha también es importante, el emplear las palabras adecuadas y evitar las interferencias entre un emisor o emisores hacia un receptor o receptores, siempre debemos asegurarnos de que este último actor comprenda lo que quiero decir pues en ocasiones creemos ser claros pero tal vez la otra persona entendió un mensaje diferente a lo que yo quería expresar, los medios involuntarios como gestos, tono de voz u otro como lo señala Benavides provocará respuestas. Cada palabra mal utilizada, un gesto de rechazo, inclusive un golpe entre juego y juego genera una respuesta marcando un recuerdo insoluble en nuestra mente.

No es exagerado decir que la función de la comunicación es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada pues a través de ella informamos a nuestros empleados logrando la suma de intereses. También es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las

⁷² BENAVIDES PAÑEDA Javier Raymundo, 2004, *Administración*, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 229



metas. Todas esas ideas se practican dentro de una iglesia, de una familia, de un grupo de niños exploradores o de una empresa mercantil, la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

“El envío de mensajes desde adentro se realiza mediante un proceso denominado introspección, a través del cual la persona decide observar hacia adentro lo que está sucediendo y de esa forma inicia lo que se denomina autocomunicación.

Para que la autocomunicación exista es necesario el dialogo interior, éste puede ocurrir de varias formas:

- a) Como proceso autodirigido para explorar una postura personal frente a algo: en este caso el sujeto dialoga consigo mismo, él se hace las preguntas y él se ofrece las respuestas.
- b) Como función analítica profunda. Jung menciona la técnica de imaginación activa, que consiste en observar imágenes y dialogar con ellas.
- c) Como función emocional: los terapeutas gestálticos promueven el que el sujeto manifiesta su estado emocional, en este caso se trata de un sujeto que decide explorar lo que está sintiendo en relación a un hecho. Al hacerlo revive ese hecho.
- d) Como función institucional: el sujeto verifica sus deseos y necesidades y trata de establecer un análisis de lo que puede estar sucediendo.”⁷³

En cualquiera de los casos anteriores se trata de concientizar sobre lo que está ocurriendo al interior de la persona para poder elegir una mejor respuesta en nuestras relaciones al exterior. Todo proceso de comunicación interna, es un diálogo consigo mismo, “autocomunicación” el mismo sujeto se pregunta y se responde, aclarando su situación. Para lograr ésto la persona debe disponer de:

⁷³ REIG, Enrique. FERNÁNDEZ, Julio. 2003, Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje, Editorial Thomsom, España. Pág. 122



-
-
- a. Tiempo suficiente
 - b. Intención de encontrar la mejor vía
 - c. Controlar los prejuicios que estén bloqueando una mejor comprensión
 - d. Habilidad para hallar la respuesta correcta
 - e. Convicción y fuerza para ponerla en práctica

3.1.1 LA IMPORTANCIA Y PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

La calidad de nuestras relaciones con los demás depende en gran parte del autoconocimiento como lo mencionaba anteriormente que posteriormente determina nuestro modo de comunicarnos al exterior.

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de “la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Chester I. Barnard sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Ésta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.”⁷⁴

Los psicólogos también se han interesado en la comunicación sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir información. Han centrado su interés en detectar las barreras que dificultan una buena comunicación, en particular aquellas que interfieren las relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se han concentrado en un estudio de las redes de comunicación pues no hay actividad que no requiera ese intercambio.

En las empresas los dueños y el administrador requieren de información sobre lo que realmente ocurre en la organización. Los administradores que nunca abandonan la oficina y que se apoyan en los canales formales de comunicación suelen recibir información que sólo favorece a sus subordinados, tal vez por que cumplen las metas y

⁷⁴ RODRIGUEZ PORRAS, José María. 2005, Relaciones Humanas en la empresa, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, España. Pág.221



no hay quejas. Sin embargo es necesario superar el aislamiento, deben implementarse canales de comunicación informales, quizá un paseo por las instalaciones de vez en cuando sea necesario para romper el hielo y dar confianza a los trabajadores para externar sus necesidades, la presencia del jefe en el área operativa representa interés por las actividades de los subordinados.

“En una encuesta de los directores generales de las 500 empresas de Fortune señaló que los ejecutivos pasan poco tiempo con empleados de niveles inferiores. El profesor Henry Mintzberg, quien estudió las actividades de los ejecutivos, interpretó que los hallazgos muestran que la “administración recorriendo el lugar de trabajo” no es muy utilizada en estas grandes compañías. Los administradores pasan mucho tiempo con aquellos que se encuentran en niveles organizacionales similares a los suyos. Sin embargo, al recorrer el lugar de trabajo, podrían obtener una gran cantidad de información de la que no disponen a través de los canales formales de comunicación.”⁷⁵

“En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa, es llevar a cabo el cambio; ésto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

1. Establecer y difundir las metas de la empresa,
2. Desarrollar planes para lograrlas,
3. Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente,
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización,
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal,
6. Controlar el desempeño.”⁷⁶

La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo. Mediante el intercambio de información los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las

⁷⁵ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 298

⁷⁶ *Ibidem* Pág. 298



preocupaciones de la comunidad. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

3.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN

El sistema de comunicación incluye, como mínimo, dos personas o dos grupos; el emisor (fuente) y el receptor (destino); es decir, quien envía la comunicación y quien la recibe. La fuente o emisor constituye el punto inicial, y el destino, el punto final de la comunicación, entre ellos existen tres componentes más del proceso: el mensaje, el canal y el ruido que a continuación se describen:

1.- Fuente o emisor: representa a la persona que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema. El emisor crea una idea o escoge un hecho para comunicarlo, lo cual pasa a ser el contenido de la comunicación. El emisor organiza su idea o mensaje mediante una serie de símbolos, señales o códigos para comunicarlo a otra persona.

“La fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles.

- ✓ Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- ✓ Habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- ✓ El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.”⁷⁷

⁷⁷ ARIAS GALICIA, Fernando. 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, Pág. 387



2.-El mensaje: Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

“Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- ✓ Credibilidad, o sea que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.
- ✓ Utilidad. La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.
- ✓ Claridad para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- ✓ Continuidad y consistencia. Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- ✓ Adecuación en el medio. En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando éstos sean deficientes u obsoletos.
- ✓ Disposición del auditorio. Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. De tal manera, una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, una forma obscura que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.”⁷⁸

⁷⁸ ARIAS GALICIA, Fernando. 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, Pág. 388



3.-Canal: es el espacio intermedio entre el transmisor y el receptor, que generalmente constituyen dos puntos distantes. Indica el medio, proceso o equipo, que codifica o transporta el mensaje hasta el receptor o destino que debe recibirlo se puede entender igual como el vehículo que transporta los mensajes como por ejemplo: la voz, las cartas, el teléfono, el radio, el periódico, las películas, las revistas, las conferencias, las juntas, etc.

En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando ésta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

“En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no sólo en que llegue la información al empleado (comunicación descendente) sino enviarla hacia fuera, a otras instituciones; así que, para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función: los canales de comunicación, sujetos éstos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

- ✓ Informales: los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.
- ✓ Formales: los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.”⁷⁹

4.-Receptor: “Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobretodo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status quo en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que significa

⁷⁹ ARIAS GALICIA, Fernando. 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, Pág. 389



cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modifican de manera que ésto sea aceptable.”⁸⁰

Al hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas, si éste no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido, el sistema social del receptor, su status y su conducta afecta en la recepción e interpretación de los mensajes. Muy importante es la retroalimentación en base a lo que sentimos u oímos la respuesta del receptor ante la comunicación nos indicará si se efectúa en el sentido planeado o si existen barreras o distorsiones. Para determinar si la respuesta es o no la adecuada resulta indispensable observar la conducta del receptor en busca de retroalimentación.

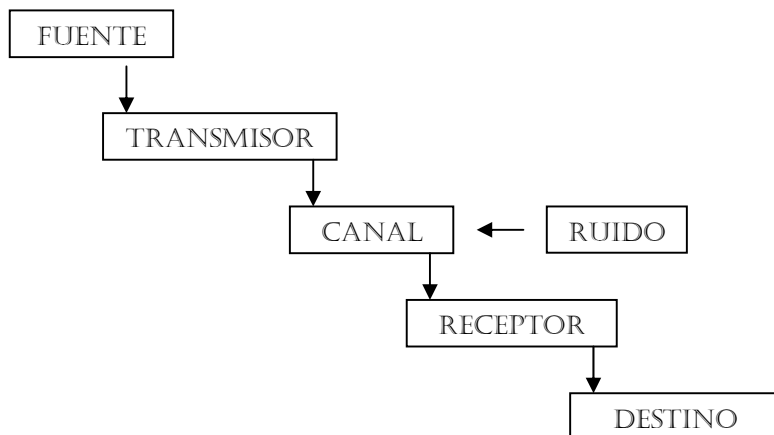
5.-Ruido: “perturbación indeseable que tiende a distorsionar y alterar de manera imprevisible los mensajes transmitido. El concepto de ruido incluye las perturbaciones internas presentes a lo largo de los diversos componentes del sistema, como el caso de perturbaciones en el transmisor (voz ronca o vocalización defectuosa, teléfono cruzado, carta ilegible, etc.) o en el receptor (sordera, dificultad de lectura, etc.) por otra parte, la palabra interferencia sirve para denotar una perturbación externa al sistema, que influye negativamente en su funcionamiento (ambiente bullicioso, distorsiones, oscuridad, etc.) en un sistema de comunicación, toda fuente de errores o distorsiones está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que induce a errores es una información que contiene ruido. Una de las maneras de reducir el ruido es la redundancia (repetición del mensaje), para garantizar la interpretación del mensaje. En todo sistema de comunicación siempre existe algún grado de ruido.”⁸¹

⁸⁰ *Ibidem.* 390

⁸¹ CHIAVENATO, Idalberto. 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc. Graw Hill, México. Pág. 325



Según Chiavenato son seis los componentes que funcionan como un proceso.



Cuadro 4 Fuente: Chiavenato Idalberto, pág. 325

En este esquema se retoma la fuente que es el emisor, el transmisor y el canal son dos partes del sistema, sin embargo se refieren a una misma idea, el medio que transporta el mensaje. En este proceso de comunicación no se menciona el mensaje sin embargo es un punto clave para todo intercambio de información. El receptor o destino son la misma figura, en consecuencia nos señala que la comunicación sólo ocurre cuando el destinatario (la persona que lo recibe) comprende o interpreta el mensaje. Si el mensaje no llega al destinatario o si el destinatario no lo comprende, la comunicación no es efectiva. Contempla el ruido como obstáculo del circuito, impidiendo la adecuada decodificación del mensaje; sin embargo mas adelante describo otras barreras en la comunicación.

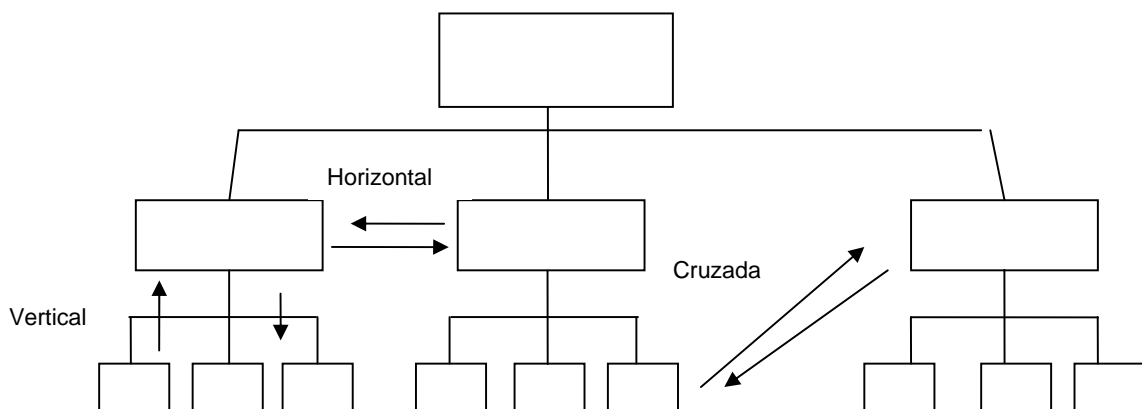
Para verificar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada. Nunca se puede tener la seguridad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente sino se recibe confirmación de ello mediante la retroalimentación. En forma similar, la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.



3.2.1 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada o de coordinación. Tradicionalmente la comunicación descendente se ha considerado la más importante, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación sólo fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas. De hecho, se podría argumentar que la comunicación eficaz debe iniciarse en el subordinado, lo cual significa comunicación principalmente ascendente. La comunicación también fluye de modo horizontal; es decir, entre personas ubicadas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente, lo cual incluye personas de diferentes niveles que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

En la siguiente figura se muestra un diagrama de las diferentes clases de flujos de información.



Cuadro 5 Fuente: Koontz Harold, pág. 304

Canales verticales descendentes

“La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se



dirigen a uno o más subordinados. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos, circulares y boletines.”⁸²

Lamentablemente con frecuencia la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

El flujo de información descendente a través de los diferentes niveles de la organización requiere de tiempo. Ciertamente, las demoras quizá sean frustrantes que algunos de los altos administradores consideren que la información se envíe directamente a la persona o al grupo que la necesita para agilizar las respuestas o ejecución de los cambios.

Canales verticales ascendentes

“La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el

⁸² KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 303



desempeño de la producción, la información de mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.”⁸³

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la práctica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de ánimo, las entrevistas de salida y el defensor del interés público.

Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes; pero para que la comunicación ascendente sea eficaz requiere de un ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, aunque no exclusivamente, a los superiores.

Los administradores tienen una gran tarea al tener que facilitar el libre flujo de información; primero, deben crear un clima informal que estimule la comunicación ascendente. La política de puertas abiertas sólo es útil cuando se pone en práctica. Segundo, el hecho de recorrer los pasillos sin imponer autoridad sino confianza le hará descubrir nuevas alternativas de trabajo evitando reacciones defensivas.

Canales de coordinación

“La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran parte de

⁸³ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 304



la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

Se basa en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc. El ambiente de la empresa proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Éstas van desde las reuniones informales del equipo de boliche de la compañía y las horas de la comida que pasan juntos los empleados hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo o de proyecto. Por último, la comunicación cruza los límites organizacionales cuando, por ejemplo, miembros “staff” con autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea en diferentes departamentos.”⁸⁴

Las formas escritas de comunicación son también un medio que mantienen informado al personal sobre la empresa. Estas formas incluyen el periódico o la revista de la compañía y los avisos en el tablero de noticias. Las empresas modernas usan muchas clases de patrones de comunicación cruzada, verbal y escrita, para complementar el flujo vertical de información.

Debido a que la información quizá no siga la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de seguridad apropiados para evitar posibles problemas. Especialmente, la comunicación cruzada debe basarse en la comprensión de que: las relaciones cruzadas se fomentarán, siempre que resulte necesario y apropiado para el asunto a tratar; los subordinados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad manteniendo informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes.

En resumen, la comunicación cruzada puede crear dificultades al ser empleada informalmente, pero es un requerimiento en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico ambiente organizacional. Es evidente que estos tres

⁸⁴ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 305



tipos de comunicación se complementan. El hombre ocupa estos canales para diversas funciones:

- Recibir y transmitir mensajes, retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos

3.3 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Una información es un conjunto de datos que poseen significado, que quieren decir alguna cosa. Para que haya significado, la información debe tener alguna referencia con el sistema cognitivo de la persona que la envía y con el de la que la recibe. La comprensión se refiere al hecho de que el receptor interpreta lo que recibe tal como la fuente lo envió. Si la fuente transmitió una idea de cuadrado y el receptor está pensando en un triángulo, la comunicación es ineficaz, pues no existe comprensión. Además, la comunicación en las empresas implica no sólo la recepción e interpretación, sino también una expectativa de comprensión, aceptación y acción.

“Casi siempre, el proceso de comunicación sufre trabas, bloqueos, dificultades y restricciones, debido a barreras que surgen entre los emisores y receptores. Entenderemos por barreras a las restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del proceso de comunicación, las cuales impiden que algunas señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino, obstaculizando el proceso general.”⁸⁵

Probablemente no sea sorpresa alguna que los administradores citen con frecuencia las fallas en la comunicación como uno de sus problemas más importante. Sin embargo, a menudo los problemas de comunicación son síntomas de problemas más enraizados. Por ejemplo, una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbre sobre la dirección de la empresa. En forma similar, una estructura organizacional

⁸⁵ CHIAVENATO, Idalberto. 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc. Graw Hill, México. Pág. 327



diseñada en forma deficiente podría no comunicar con claridad las relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos pueden crear incertidumbre en los administradores sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el que es perceptivo deberá buscar las causas de los problemas en las comunicaciones y no limitarse a enfrentar los síntomas.

Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación. A continuación se describen algunas de las barreras específicas a la comunicación, señaladas por Harold Koontz:

Falta de planeación: Pocas veces la buena comunicación es resultado de la casualidad. Con demasiada frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje. Explicar las razones por las que se da una orden, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento adecuado, pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Suposiciones no aclaradas: Existen suposiciones no aclaradas que fundamentan los mensajes pero que con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia. Un cliente puede enviar una nota a un proveedor avisándole de que visitará su planta. En este momento ella supone que el proveedor la esperará en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, hará los arreglos para su traslado y preparará un estudio completo del programa en la planta. Sin embargo el proveedor puede suponer que el motivo principal de la visita es asistir a una boda y que aprovechará esa oportunidad para hacer una visita de rutina a la planta. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden provocar confusión y deterioro de las buenas relaciones.

Distorsión semántica: Otra barrera a la comunicación es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que diga “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo; da lugar a esta pregunta ¿Menos de qué? Las palabras pueden producir diferentes respuestas. Para algunas personas la palabra “gobierno” pueda significar interferencia o gasto deficitario; para otras, la misma palabra implica, ayuda, igualdad y justicia.



Mensajes mal expresados: A pesar de lo clara que pueda estar la idea en la mente del emisor de la comunicación el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, haya omisiones, incoherencia, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases, lugares comunes, jerga innecesaria y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mismo. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar poniendo más cuidado el codificar el mensaje.

“La comunicación en el ambiente internacional se hace aun más difícil debido a las diferencias de idiomas, culturas y costumbres sociales. La traducción de los lemas publicitarios es muy riesgosa. El lema “ponga un tigre en su tanque” de Exxon fue muy eficaz en Estados Unidos; pero sin embargo, es un insulto para los tailandeses.

Los colores tienen diferentes significados en varias culturas. Con frecuencia, en muchos países occidentales el negro se asocia con la muerte, mientras que en el lejano oriente el blanco es el color de luto. En Estados Unidos es bastante común utilizar el nombre de pila al realizar operaciones de negocios, pero en la mayor parte de la demás culturas, en particular en aquellas donde hay una estructura jerárquica muy pronunciada, las personas normalmente se comunican utilizando los apellidos.”⁸⁶

“En la cultura china las palabras quizá no expresa lo que realmente se quiere decir, debido a que tal vez quieran parecer humildes. Por ejemplo, cuando se ofrece un ascenso, es posible que el empleado diga que no se siente lo suficientemente calificado para asumir esa gran responsabilidad. Sin embargo, lo que se espera del superior es que le insista al subordinado para que acepte el ascenso y que mencione todas las virtudes y los puntos fuertes del candidato, así como lo adecuado que es para el nuevo puesto. Para superar las barreras de comunicación en el ambiente internacional, las grandes empresas han tomado distintas medidas. Volkswagen, por ejemplo, capacita ampliamente en idiomas a sus empleados. Es más la compañía mantiene un gran equipo de traductores. Con frecuencia se contratan para altos puestos a personas nativas que conocen el idioma y la cultura del país anfitrión. En Estados Unidos, las empresas extranjeras consideran

⁸⁶ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 308



ventajoso contratar estudiantes de sus propios países que asisten a universidades estadounidenses.”⁸⁷

Pérdida por transmisión y retención deficiente: En una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje, paulatinamente, pierde exactitud. La retención deficiente de la información es otro problema grave. Por lo tanto, resulta obvia la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales. Por ello es que con frecuencia las compañías usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Falta de atención y evaluación prematura: Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. Probablemente todos hemos tenido la ocasión de observar a personas que intervienen en una discusión con comentarios que no se relacionan con el tema que se trata. Una razón para ello puede ser que estas personas están pensando en sus propios problemas (como es preservar sus propios egos o causar una buena impresión sobre los demás miembros del grupo) en lugar de escuchar la conversación.

Escuchar exige atención total y autodisciplina. También requiere evitar evaluaciones prematuras de lo que tiene que decir la otra persona. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobado lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de la persona que habla. Sin embargo, escuchar sin apresurarse a formar criterios permite que toda la empresa sea más eficaz y eficiente. Por ejemplo, escuchar en forma comprensiva puede dar como resultado mejores relaciones entre los trabajadores y la administración y una mayor comprensión entre los gerentes. Específicamente, el personal de ventas quizá comprenda mejor los problemas del personal de producción y el gerente de crédito pueda entender de una política de crédito excesivamente restrictiva podría provocar una pérdida de ventas desproporcionada. En resumen, escuchar con empatía puede reducir algunas de las frustraciones diarias en la vida organizada y dar como resultado una mejor comunicación.

⁸⁷ Ibídem Pág. 309



La desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. En un ambiente donde existan estas fuerzas cualquier mensaje será contemplado con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de una conducta incoherente por parte del superior o puede deberse a experiencias anteriores en las que el subordinado fue castigado por proporcionar a su jefe, con toda sinceridad, información desfavorable pero cierta. En forma similar, ante la existencia de amenazas, tanto reales como imaginarias, las personas tienden a sentirse tensas, a ponerse a la defensiva y a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y sincera.

Periodo insuficiente para adecuarse al cambio: El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden preocupar seriamente a los empleados: modificaciones de tiempo, lugar, tipo y orden de trabajo, o cambios en las estructuras grupales o en las habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de una capacitación adicional, ajustes en las carreras o modificaciones en la posición. Los cambios afecta a las personas en forma diferente y quizá se necesite tiempo para captar el significado total de un mensaje. Por consiguiente, para obtener una eficiencia máxima es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan adecuarse a sus implicaciones.

Sobrecarga de información: Podría pensarse que el flujo de información mayor y sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, un flujo sin restricciones podría producir demasiada información. La gente responde al exceso de información en varias formas. Primero, es posible que hagan caso omiso de cierta información. Una persona que recibe demasiada correspondencia puede pasar por alto algunas cartas que deberían responderse. Segundo, si se sienten abrumadas con demasiada información, las personas cometen errores al procesarla. Por ejemplo pueden olvidar la palabra "no" en un mensaje, lo cual invierte en significado del mismo. Tercero, las personas pueden postergar el procesamiento de la información bien sea permanentemente o con la intención de hacerlo en el futuro. Cuarto, las personas quizá filtren la información. La filtración puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente y más importante y los mensajes de menor importancia reciben una prioridad más baja. Sin embargo, existe la posibilidad de que se le preste atención



primero a los asuntos que son fáciles de manejar, mientras que los mensajes más difíciles, aunque quizá los más críticos, se pasen por alto.

Por último las personas responden a la sobrecarga de información simplemente evadiendo la tarea de la comunicación. En otras palabras pasan por alto la información o no la comunican debido a la sobrecarga. Algunas respuestas de sobrecarga de información quizá sean tácticas de adaptación que en ocasiones pueden resultar funcionales. Por ejemplo, demorar el procesamiento de la información hasta que se reduzca la cantidad puede resultar eficaz. Por otra parte, rehuir la tarea de comunicar por lo general no es una respuesta útil. Otra forma de enfocar el problema de la sobrecarga es reducir las exigencias de información.

Dentro de una empresa este objetivo se puede alcanzar insistiendo en que sólo se procese la información esencial, como por ejemplo la que muestre desviaciones críticas de los planes. Normalmente es más difícil reducir las demandas externas de información debido a que éstas son menos controlables por parte de los administradores. Un ejemplo puede ser la exigencia de documentación detallada sobre los contratos gubernamentales. Las compañías que realizan negocios con el gobierno simplemente tienen que cumplir con estas solicitudes.

Otras barreras a la comunicación

Además de las barreras ya mencionadas existen muchas otras; si utilizan una percepción selectiva, las personas tienden a percibir lo que esperan percibir. En un proceso de comunicación, ésto significa que escuchan lo que quieren escuchar y desechan otra información importante.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la actitud que es la predisposición a actuar o a dejar de actuar en cierta forma; se trata de una actitud mental relacionada con un hecho o un estado de ánimo. Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar con objetividad lo que se dice.



Otras barreras adicionales a la comunicación son las diferencias de posición social y de poder entre el emisor y el receptor de la información. Por otra parte la información tiende a distorsionarse cuando tiene que pasar a través de varios niveles jerárquicos.

3.4 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA

En ambientes administrativos, la comunicación es el medio mediante en el cual toman forma el liderazgo, la motivación, el aprendizaje, la organización, la toma de decisiones, etc. Una empresa puede entenderse como una serie de grandes redes de comunicación que se entrelazan y entrecruzan para unir las necesidades de comunicación de cada proceso decisorio a la fuente de información. La comunicación se basa en el concepto de información, significado y comprensión de una persona a otra.

Por lo tanto, si la comunicación no es clara afectará al liderazgo, la motivación y el aprendizaje, destruyendo la organización. Cuando sea clara ayudará a todas las funciones superiores de la organización desde el punto de vista de los recursos humanos. Quizás por eso algunos autores mencionan que la comunicación es el principio fundamental, vital o imprescindible de toda empresa.

La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente qué debe hacerse, cómo, cuándo, cuánto, etc. Igualmente, deben conocer cómo marcha el proceso, para que dispongan de una información (retroalimentación) respecto de su desempeño.

Las personas que protagonizan diferentes papeles en la organización, expresan mediante ellos sus propias personalidades y sus metas individuales. La gente crea, mantiene y/o desintegra las organizaciones a través de sus relaciones con los demás, sin duda se trata de un fuerte reto para aquellos que tienen personal a su cargo pues ellos son los responsables de identificar que el proceso de adaptación y/o integración se lleve a cabo con prontitud a favor de la organización.



Las organizaciones se operan por y para los seres humanos, quienes son los que establecen las tareas y las relaciones interpersonales. Es importante estar consciente de que los individuos difieren y pueden reconocerse ciertas diferencias tanto por ideología, carácter, religión, personalidad e incluso sexo, pero también pueden existir subgrupos que nos permitan trabajar en armonía.

La comunicación eficaz es algo más que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere del contacto cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza. La perspectiva que se presenta a continuación muestra como esta técnica de comunicación, sencilla pero eficaz, puede pasarse por alto.

“Una compañía estaba a punto de instalar un sistema muy complicado de circuito cerrado de televisión, con un costo de 300,000 dólares, para mejorar la transmisión de información a los empleados. Cuando un consultor en administración recomendó que sería preferible que el presidente se reuniera con su personal durante los descansos para beber café, en lugar de hacerlo con un grupo cerrado de altos ejecutivos, el presidente se mostró escéptico.

La sugerencia le pareció radical, pero estuvo de acuerdo en intentarla. El experimento fue un fracaso porque el presidente encontró que sus empleados no le hablaban. Después de un examen de conciencia, el presidente de nuevo intento reunirse con sus empleados cara a cara durante el descanso para el café, pero en esta ocasión hablo de los cosas que les preocupaban a ellos (la inauguración de una planta europea que pudiera dar como resultado pérdida de empleos). Para sorpresa del presidente, los empleados hablaron con toda franqueza sobre lo que pensaban. De hecho, la comunicación resultó tan buena que el presidente solicitó que su grupo ejecutivo se mezclara con su personal para “reuniones de café”.⁸⁸

Según lo demuestran los acontecimientos narrados en la perspectiva anterior, con frecuencia la mejora real y la comunicación no requiere medios de comunicación caros y complejos (e impersonales) sino la disposición de los superiores a realizar una

⁸⁸ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 310



comunicación cara a cara. Estas reuniones informales, sin ostentaciones de puestos o de autoridad formal, pueden parecer riesgosas, pero los riesgos existentes se compensan con los beneficios que puede proporcionar una mejor comunicación.

La comunicación telefónica es otro de los medios utilizados por los jefes para contactar con sus empleados; sin embargo, al igual que la comunicación escrita cuenta con inconvenientes como por ejemplo; no se observa cuál es la actitud ante las propuestas o indicaciones para la mejora de la actividad que se realiza, no siempre somos empáticos al comunicar las necesidades a cubrir y la distancia se amplía.

Cualquier estrategia que se aplique para motivar, tomará en cuenta la idea de que los seres humanos cuentan con necesidades interpersonales de afecto, consideración y control, que les sirven como fuerzas de motivación para cumplir con los grandes compromisos de tiempo y de esfuerzo requeridos dentro de las organizaciones.

Para que las organizaciones funcionen, los individuos tienen que relacionarse; la fuerza y la profundidad de las relaciones puede variar dentro de una organización, pero los gerentes con éxito reconocen, que la participación dentro de una organización debe ser mutuamente benéfica.

“En toda buena comunicación hay dos principios importantes que son fundamentales. Estos principios tienen que ver con: 1) La percepción y 2) La actitud defensiva. La idea principal que debe considerarse con respecto a la percepción es: La gente ve las cosas de manera diferente. Aunque ésto es obvio, la mayoría de nosotros no lo toma en cuenta al tratar con otras personas. Es muy fácil olvidar que la otra persona ve las cosas de manera diferente de cómo usted las ve. Por ejemplo, la silla favorita de usted en la sala de su casa tiene un significado especial para usted, que no lo tiene para ninguna otra persona de su familia. Hasta su lugar de la mesa del comedor tiene insignificante para usted, que difiere del significado que tiene para cualquier otro de su familia, y así por el estilo.



De niños, en la escuela, se nos instruyó en la suposición de que las cosas son ciertas o no lo son, y de que son ciertas de la misma manera para todas las personas. En aritmética, $2+2=4$ para todos, y $6 \times 6=36$ para todos. En nuestras percepciones acerca de cosas de este tipo son ciertas en la misma forma para todos nosotros, y por lo tanto no tenemos confusión con este aspecto de la aritmética. Por otra parte, al ocuparnos de la mayor parte de las otras cosas, no siempre las vemos bajo la misma luz.”⁸⁹

No podemos superar esta diferencia de precisión por medio de definiciones lógicas que se encuentran en los libros de texto o diccionarios pero, para mejorar nuestra habilidad para comunicarnos es necesario tomar en cuenta esta actitud.

La mayor parte de nosotros nos inclinamos internamente a creer que nuestras percepciones son correctas y la otra persona está equivocada o engañada cuando sus percepciones son diferentes a las nuestras. Aún cuando todos nosotros creemos que nuestras percepciones son correctas, sin en cambio nos sentimos inquietos con respecto a ellas y nos agrada hacer que otras personas nos apoyen. Nuestra inquietud frecuentemente toma la forma de persuadir a la otra persona, de manera innecesaria e inapropiada, para que vean las cosas del mismo modo en que nosotros las vemos. Se necesita que una persona sea excepcionalmente madura para que acepte de buen grado puntos de vista diferentes a los propios.

El hecho de que estemos inquietos acerca de nuestras percepciones debe tomarse en consideración cuando deseamos comunicarnos y llegar a un verdadero entendimiento con otra persona. Ésto no quiere decir que debemos estar de acuerdo con él, sino que debemos darle el derecho, y la oportunidad para que dé su justificación al ver las cosas a su manera.

Una forma práctica para escuchar las opiniones diversas de un mismo tema sin perder la cordura evitando discusiones es emplear en nuestra conversación expresiones como: “en mi opinión” y “a mi manera de ver”, evitando roces por la diferencia

⁸⁹ NORBECK, Edgard F., 2000, Auditoría Administrativa, Editora Técnica, S.A., México, Pág. 55



La relación que existe entre la actitud defensiva y la percepción; radique en que la actitud defensiva significa la actitud emocional que se tiene al defender un punto de vista; es un estado de ansiedad, un temor de ser amenazado, de que en alguna forma no se apruebe lo que hacemos. La actitud defensiva en cualquiera de las dos partes de un dialogo tiende a reducir la efectividad de la comunicación y casi invariablemente, acarrea la distorsión de las ideas o exageración.

Mientras uno emplee expresiones del tipo “en mi opinión” y “de acuerdo con mi experiencia”, generalmente reducirá la actitud defensiva de la otra persona. Por otra parte, la actitud defensiva aumenta al hablar en términos que expresen una valoración o un juicio ya que un lenguaje como ese parece implicar una finalidad y tiende a decirle a la otra persona que, si no está de acuerdo, está equivocado.

Una actitud de ganar o perder, o una actitud competitiva, generalmente produce una actitud defensiva, lo cual hace que se arruine el ambiente para la buena comunicación. Igualmente, mostrar una actitud de fuerte persuasividad, o de condescendencia o de hablar con una gran certeza produce una actitud defensiva y, nuevamente, reduce la probabilidad de que la comunicación sea efectiva.

“La actitud defensiva puede evitarse o reducirse si, el lugar de utilizar términos que expresen un juicio o una valoración, se “describe” y se usa un lenguaje neutro. En vez de lanzarse al tipo de discusión en el que una persona gana y fuerza a la otra a perder, el objetivo debería ser el de cultivar una actitud dispuesta a resolver los problemas. Cuando se hace ésto dos personas pueden sentarse y utilizar sus diferentes acopios de conocimientos y su desigual orientación para resolver el problema.”⁹⁰

⁹⁰ NORBECK, Edgard F., 2000, Auditoría Administrativa, Editora Técnica, S.A., México, Pág.56



3.5 LAS PERSONAS Y LA COMUNICACIÓN

La comunicación es como ya se ha mencionado parte esencial dentro de cualquier ámbito, si bien dentro de los núcleos familiares se nos ha enseñado a comunicarnos no siempre se nos orienta de la mejor manera y no funciona porque no a todos nos enseñan a expresar lo que deseamos o sentimos a través de una conversación, aunado a este aspecto se encuentra la personalidad pues todas las personas somos únicas, no sólo nos distinguimos en la sociedad por nuestros nombres sino también por las actitudes, conductas, sentimientos, destrezas entre otros muchos aspectos.

“La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, tanto de los administradores como de los que no lo son, que trabajan hacia un propósito común. Se puede evaluar si la comunicación es eficaz mediante los resultados esperados. Los lineamientos que se presentan a continuación pueden ayudar a superar las barreras de comunicación:

1. Los emisores deben tener claro qué es lo que desean comunicar. Ésto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y preparar un plan para lograr el fin deseado.
2. La comunicación eficaz requiere que la codificación y decodificación se realicen con símbolos que sean familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje. Por lo tanto, el administrador (y en particular el especialista “staff”) debe evitar jergas técnicas innecesarias, que sólo son comprensibles para los expertos en sus campos particulares.
3. La planeación de la comunicación no se debe hacer en el vacío. En lugar de ello se debe consultar a otras personas e impulsarlas a participar en la recopilación de los hechos, el análisis del mensaje y la selección de los medios apropiados. Por ejemplo, un gerente le puede pedir a un colega que lea un memorando importante



antes de distribuirlo en toda la organización. El contenido del mensaje debe adecuarse al nivel de conocimientos de los receptores y al clima organizacional.

4. Es importante tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea posible se debe comunicar algo que tenga valor para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. En ocasiones, quizá los empleados acepten con más facilidad acciones impopulares que les pueden afectar a corto plazo si son benéficas para ellos a largo plazo. Por ejemplo, reducir la semana de trabajo puede ser más aceptable si se establece con claridad que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos.
5. Se dice que el tono hace la melodía en forma similar, en la comunicación el tono de voz, la elección del lenguaje, y la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice influye sobre las reacciones del receptor del mensaje. Un administrador autocrático que ordena a sus supervisores poner en práctica la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil superar.
6. Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicarla, pues la información sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje. Y nadie podrá nunca saber si se comprendió la comunicación a menos de que el emisor reciba retroalimentación. Ésto se logra mediante preguntas, solicitando respuesta a una carta y estimulando a los receptores a proporcionar sus impresiones sobre el mensaje.
7. La función de la comunicación es algo más que transmitir comunicación. También se relaciona con emociones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores subordinados y colegas. Además, la comunicación es vital para crear un ambiente en el que el personal se sienta motivado a trabajar hacia las metas de la empresa al mismo tiempo que logra sus propósitos individuales.”⁹¹

⁹¹ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág.314



Los enunciados anteriores nos clarifican la importancia que en todo momento existe para una comunicación eficaz, considerando que es responsabilidad no sólo del emisor sino también del receptor de la información, cuando encontramos en la organización un administrador apresurado, que nunca escucha, o rara vez obtiene una visión objetiva del funcionamiento de la organización; esta persona carece igualmente del tiempo, de empatía y concentración en los mensajes, no alcanzará a comprender que las personas desean que se les escuche pues desean ser tomadas en cuenta. Este administrador tiene que evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva, pues estará generando resistencia al cambio.

Para un administrador orientado a la integración con un punto de vista objetivo, es importante dar y pedir retroalimentación, puesto que sin ella nadie podrá estar seguro de que se comprendió el mensaje. Para obtener una retroalimentación sincera debe desarrollarse un ambiente de confianza y seguridad que permita el desarrollo de un estilo de liderazgo, estar abierto a los comentarios de los compañeros evitando la actitud defensiva pues de ello dependerá la buena comunicación.

“Escuchar es una aptitud que se puede desarrollar Keith Davis y John W. Newstrom propusieron diez normas para mejorar la aptitud de escuchar:

- 1) Dejar de hablar
- 2) Hacer que la persona que habla se sienta relajada
- 3) Demostrarle al que habla que se le quiere escuchar
- 4) Eliminar distracciones
- 5) Sentir empatía con la persona que habla
- 6) Ser paciente
- 7) Contener el temperamento
- 8) Ser cuidadosos en las discusiones y las críticas
- 9) Hacer preguntas
- 10) ¡Dejar de hablar!



La primera y la última norma son las más importantes; para poder escuchar es importante dejar de hablar.”⁹²

El decálogo anterior es una sencilla herramienta que permite ayudar a los administradores y cada uno de los miembros de la organización para que haya un intercambio de información, sin embargo debe ser complementado con el rendimiento profesional de los individuos que contrata, pues se requiere de la combinación de:

- a) Las habilidades del propio individuo, que teóricamente suponemos fueron aceptables y verificadas durante su proceso de selección.
- b) La disponibilidad y calidad de los instrumentos necesarios que le permitan realizar el trabajo que debe ser hecho, lo que incluye factores de ambiente, estrategia, gestión, organización, recursos asignados o disponibles, etc.
- c) Su motivación por el trabajo derivada de su propia satisfacción personal.

Este último es un de los aspectos más complejos pues la empresa debe preguntarse: ¿Qué debe hacer para influir positivamente en el rendimiento de sus trabajadores? Aunque la motivación es interna los estímulos externos también nos provocan una reacción. En función de cada una de las premisas anteriores deberá, respectivamente:

- a) Optimizar el proceso de selección o promoción interna.
- b) Ofrecerles un entorno adecuado para desempeñar su misión.
- c) Tratar de influir en su moral por el trabajo y la empresa.

⁹² KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág.315



3.6 LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

La comunicación como actividad gerencial, es decir, como proceso mediante el cual el gerente garantiza la acción de las personas para promover la acción empresarial, tiene dos propósitos principales:

- ✓ Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir sus tareas.
- ✓ Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto estos dos propósitos promueven un ambiente que conduce a lograr espíritu de equipo y mejor desempeño en las tareas. Al hablar de la comunicación como un instrumento de gestión es importante resaltar que no sólo es a nivel organización pues los individuos también gestionan utilizando los medios y acciones a su alcance.

Los administradores necesitan inspirar, dirigir, comunicar una visión. Tener una idea clara del propósito organizacional resulta esencial para la dirección pero es insuficiente. Esta visión se debe expresar con claridad. Ésto significa no sólo manifestar los hechos sino también hacerlo en forma que inspire a los empleados de la organización apelando a sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

El modelo del proceso de la comunicación descrito anteriormente puede sufrir fallas, en la codificación del mensaje por parte del emisor, en la transmisión del mensaje y en su decodificación y comprensión por el receptor. Esas dos posturas en la comunicación siendo la primera la intención con la cual estoy hablando y la forma en la que recibo la indicación, incluye: ¿Qué siento?, ¿Qué entiendo? y ¿Cómo lo interpreto? Desde luego que el ruido y los agentes externos pueden interferir con la comunicación, pero dado que la comunicación es un medio por el cual debemos buscar la mejora, podemos hacer una auditoría de comunicación.



Una forma de mejorar la comunicación en una organización es realizar una auditoría de la misma. Este tipo de auditoría es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación. La comunicación organizacional se contempla con un grupo de factores relacionados con las metas organizacionales.

Lo interesante es que no se considera la comunicación en si misma, sino más bien como un medio para lograr las metas organizacionales, un hecho que en ocasiones olvidan aquellos que sólo están interesados en las relaciones interpersonales. Este modelo es congruente con el modelo de sistemas del enfoque operacional de la administración. En el modelo de sistemas, el sistema de comunicación integra las funciones gerenciales, de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Además, es importante recordar que el sistema de comunicación tiene otra función; es decir, vincular a la empresa con su ambiente.

“Las principales cuatro redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

1. La red reguladora, o relacionada con la tarea, que se relaciona con políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre el superior y el subordinado.
2. La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio
3. La red integradora, que consiste en los elogios, las recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales.
4. La red informativa-instructiva que incluye las publicaciones de la compañía, las pizarras de anuncios y los rumores.”⁹³

⁹³ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 313



Por lo tanto, la auditoría de la comunicación es una barrera para analizarla en relación con muchas actividades administrativas fundamentales. Se usa no sólo para hacer frente a los problemas cuando se presenten sino, en primer lugar, para evitar que ocurran. La estructura de la auditoría puede tomar muchas formas e incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos impresos. Aunque es en extremo deseable una auditoría inicial del sistema de comunicaciones, es necesario que después se continúe mediante informes periódicos.

“Jay A. Conger sugiere las siguientes pautas para la comunicación oral y en especial, para presentar la misión de la organización:

1. Expresa la misión en una forma que sea congruente con valores y creencias positivas.
2. Incluya valores de la organización y de la sociedad en la declaración de las metas de la empresa. Use historias y proporcione ejemplos que sirvan para ilustrar esas metas.
3. Muestre la importancia de la misión, la razón para establecerla y la suposición en la que se fundamenta para considerar que la compañía tendrá éxito si la logra.
4. Haga llegar el mensaje en un lenguaje fácil de comprender mediante el uso de metáforas, analogías e historias.
5. Practique la comunicación oral y pida retroalimentación sobre su discurso.
6. Muestre su entusiasmo y emociones al presentar su visión de la compañía.”⁹⁴

⁹⁴ KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 316



La comunicación efectiva se reduce a dos cuadros que nos muestran las pautas que reducen la comunicación y las pautas clave para lograr un diálogo en gestión positiva

<i>Actitudes que reducen la comunicación</i>	<i>Actitudes que ayudan a la comunicación</i>
Adoptar una postura defensiva.	Mostrarse abierto y confiado.
Utilizar términos que expresen un juicio o valoración.	Hablar en términos descriptivos que no expresen una valoración.
Caer en peleas verbales en las que hay que ganar o perder.	Mantener en las discusiones un interés por resolver los problemas.
Presionar a la otra persona.	Mostrar empatía demostrando el deseo de comprender los puntos de vista de la otra persona.
Actuar con aire superior y condescendiente.	Aceptar a la otra persona sobre una base de igualdad.
Hablar en forma autoritaria, haciendo afirmaciones concluyentes y finales.	Hablar en forma provisional, utilizando frases como: “en mi opinión”, “desde mi punto de vista” y “a mi manera de ver”.
Suponer que ya entiende uno la posición de la otra persona.	Escuchar seriamente y diligentemente a la otra persona, y responder entonces a sus pensamientos.
Estar impaciente por terminar pronto la discusión.	Examinar pacientemente y explorar todas las ideas pertinentes antes de tratar de llegar a una conclusión.
Ponerse en un plan competitivo tratando de expresar las ideas de uno de una manera más dramática, o haciendo caer a la otra persona en una trampa.	Dar completo crédito a los pensamientos de los otros que se encuentren en el grupo, tanto con la actitud como con las palabras.

Cuadro 6 Fuente: Norbeck Edward F., pág. 57

“Es importante comprender las diversas maneras en que los principios de la percepción y la actitud defensiva se aplican a la buena comunicación y a la resolución de problemas. Cinco de ellas, que deben reconocerse y apreciarse, se enlistan aquí:

1. Reconozca y aprecie que la gente ve las cosas en forma diferente. El sistema de valores de la otra persona nunca es exactamente igual al nuestro. Probablemente ninguno de los dos puntos de vista sea completamente correcto o completamente erróneo, y ambos pueden ser igualmente sinceros.



-
-
2. Reconozca y aprecie que la otra persona puede percibir un acontecimiento o situación únicamente de acuerdo a su propia experiencia y a su propio sistema de valores.
 3. Reconozca y aprecie que la otra persona generalmente está inquieta y potencialmente a la defensiva con respecto a sus percepciones y sus ideas, particularmente al encontrarse ante un punto de vista diferente.
 4. Reconozca y aprecie que el impacto que usted produzca en la otra persona puede ponerlo a la defensiva, lo cual puede, a su vez, desarrollar en usted una actitud contra-defensiva.
 5. Reconozca y aprecie que sus problemas no pueden resolverse simplemente tomando partido por algo que está “dentro de sus derechos”. El problema total que debe resolverse incluye el hacer frente a las actitudes de las personas involucradas, tales como la actitud defensiva, la hostilidad y las diferencias en los objetivos por alcanzar.”⁹⁵

“Las siguientes son algunas sugerencias específicas acerca de lo que debe hacerse y lo que debe evitarse:

1. Acepte las diferentes percepciones de la otra persona.
2. Evite hacer un juicio de la otra persona o de sus ideas; en lugar de eso, describa en términos que no expresen valoración.
3. Evite altercados, explore y revise, destaque los puntos en que estén de acuerdo y considere los puntos en que haya diferencia como problemas que deben resolverse en futuras discusiones.
4. Evite una discusión del tipo en que se debe ganar o perder; en otras palabras evite la competencia verbal.
5. Reconozca la gran variedad de significados que tienen muchas palabras y frases y asegúrese de que entiende el significado particular que quiere dar la otra persona.
6. Si es posible, permítale no quedar en ridículo. Deje que sus errores pasen inadvertidos. Propóngase evitar causar daño a su idea o a él mismo.

⁹⁵ NORBECK, Edgard F., 2000, Auditoría Administrativa, Editora Técnica, S.A., México. Pág. 58



7. Asegúrese de transmitir a la otra persona la idea de que usted quiere realmente entender su punto de vista, esté usted de acuerdo con él o no.”⁹⁶

3.7 MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN

Los administradores han estudiado y están aportando gradualmente varios dispositivos electrónicos que mejoraran la comunicación. Los equipos electrónicos incluyen las computadoras centrales, las mini computadoras, las computadoras personales, los sistemas de correo y máquinas de escribir electrónicos, así como los teléfonos celulares que permiten hacer llamadas telefónicas desde los automóviles y los radiorreceptores para mantenerse en contacto con la oficina.

Aunque las telecomunicaciones están apenas en sus primeras etapas, varias compañías ya han utilizado con eficacia la nueva tecnología en diversas formas, tal como se demuestra con los ejemplos siguientes:

- Un gran banco suministra equipos y programas de computación a sus clientes para que puedan transferir fácilmente fondos a sus proveedores, varios bancos ofrecen el servicio de banca por teléfono, incluso para personas particulares.
- El servicio de fax transmite información en unos minutos a países ubicados en el otro extremo del mundo.
- Las compañías automotrices proporcionan en estrecho contacto con sus proveedores, informándoles sobre sus necesidades, lo cual reduce los costos de inventario.
- La telecomunicación proporciona un vínculo importante para los sistemas de inventarios justo a tiempo.
- El sistema computarizado de reservaciones de las aerolíneas facilita los preparativos de los viajes.

⁹⁶ NORBECK, Edgard F., 2000, Auditoría Administrativa, Editora Técnica, S.A., México, Pág. 59



-
-
- Una gran compañía proveedora de suministros médicos obtuvo ventaja sobre sus competidores al permitir que los hospitales colocaran sus pedidos de suministros directamente en una terminal de computadora.
 - Muchas empresas cuentan con información detallada de su personal en un banco de datos que incluye evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo de carrera.

Son muchas las aplicaciones de las telecomunicaciones; sin embargo, para que sean eficaces, los expertos tienen que hacer todos los esfuerzos posibles para detectar las necesidades reales de los administradores, de los clientes y diseñar sistemas que les sean útiles.

“Una aplicación específica de la nueva tecnología es la teleconferencia. Desde hace algún tiempo, compañías como IBM, Bank of America y Hughes han usado la teleconferencia. Sin embargo, debido a la amplia variedad de sistemas, que incluyen sistemas de audio con fotografías que se muestran en un monitor de video y sistemas de video en vivo, resulta difícil definir el término teleconferencia. En general, la mayoría de las personas piensan que la teleconferencia es un grupo de personas interactuando unas con otras mediante la utilización de medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.”⁹⁷

El video con movimiento se utiliza con frecuencia para conferencias a distancia entre universidades. No sólo se escuchan unos a otros, sino que además pueden ver las expresiones de la otra persona o comentar alguna las presentaciones.

Algunas de las ventajas potenciales de la teleconferencia en las empresas incluyen ahorros en gastos y tiempo de viajes. También se pueden realizar conferencias cuando sea preciso, puesto que no existe la necesidad de hacer planes de viaje con gran anticipación. Debido a que se pueden realizar reuniones más frecuentes, entre las oficinas centrales y las divisiones geográficamente dispersas.

⁹⁷ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México. Pág.318



“La teleconferencia también tiene sus inconvenientes, debido a la facilidad de preparar reuniones en esta forma, quizá se realicen más de las necesarias. Es más, puesto que este enfoque usa una nueva tecnología, los equipos sufren fallas. Quizá lo más importante es que la teleconferencia es un sustituto poco satisfactorio de las reuniones cara a cara.”⁹⁸

A pesar de las supuestas limitaciones es probable que siga el aumento en el uso de las teleconferencias, pues como todo medio electrónico al inicio tendrá algunos problemas en su manejo pero posteriormente será un medio que varios individuos dominen cambiando su empleo como una herramienta habitual de comunicación.

Por otra parte “las redes de comunicación electrónica, que se dividen en redes que pueden ser externas (internet) o internas (intranet). El diseño de redes está fuertemente influenciado por la teoría general de sistemas de la década de 1950 (Bertalanffy) y por la arquitectura cerebral, que muchos teóricos de sistemas trataron de copiar. Se trata de algoritmos diseñados en forma de programas a través de códigos binarios (de si o no). Con esas instrucciones y un procesador se obtiene la posibilidad de generar una red en donde los usuarios pueden navegar interna o externamente.”⁹⁹

Hay organizaciones que para garantizar que la comunicación fluya bien vuelcan los contenidos de sus juntas en un ordenador que envía continuamente la información a la red interna de la organización, de esta forma los trabajadores pueden dar seguimiento a la información de primer nivel sin tener que esperar días para enterarse de los asuntos relevantes del trabajo.

Sin embargo la actitud, de algunos consejos de administración de empresas en relación a que los trabajadores tengan terminales a mano no es tan favorable, hay quienes opinan que las usan para jugar o para abrir páginas de juegos o pornográficas, en el lado contrario hay quienes opinan que son formas de desarrollar el potencial y de acceder a información que de otra forma no sería accesible. Afortunadamente, cada vez

⁹⁸KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México Pág.318

⁹⁹ REIG, Enrique. FERNÁNDEZ, Julio. 2003, Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje, Editorial Thomsom, España. Pág. 132



más empresas permiten que sus trabajadores utilicen estos servicios y algunas les capacitan para poder acceder a páginas que les ayuden a informarse mejor y a desarrollar su cultura personal y laboral.

La desventaja obvia de estos procesos es la despersonalización de la información, el hacerlo todo por la red y de esa forma evitar el contacto humano, pero no podemos resistirnos a los cambios exteriores que nos obligan a mantenernos a la vanguardia en tecnología.



CASO PRÁCTICO

En este último apartado se presenta una propuesta basada en la problemática derivada de la falta de *capacitación e información* entre el personal; aunado al desconocimiento tanto de los objetivos organizacionales como de la misión empresarial, pues hasta el momento los directivos lo han pasado por alto, de igual forma se señala una posible solución, resaltando que es de vital importancia el compromiso real para que la puesta en marcha de este trabajo abra una posible oportunidad para reorganizar la empresa y pueda llegar a ser mas competitiva. La información plasmada esta derivada a través de la observación durante el tiempo que laboré en Energy Gas, S.A. de C.V.

Consciente de antemano que este trabajo, no marca un cambio de forma radical para la empresa, sí se puede considerar una herramienta que requiere de la suma de voluntades constante y real, tanto de los directivos como de los dueños; pues será lo que modifique paulatinamente el funcionamiento actual al poner en práctica un nuevo proceso de capacitación e integración del personal.

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Energy Gas S.A. de C.V. fue creada el 26 de febrero de 2001, la actividad a la cual se dedica es la compra-venta de gas L.P.; sin embargo, para efectos de este capítulo me enfocaré en la creación de un programa de motivación a fin de lograr la integración y participación del personal orientando el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las compañías tradicionales en México dan preferencia a la contratación de familiares o conocidos y como último recurso, recurren a publicar anuncios en el periódico; esta empresa no es la excepción, aun no hay alguien que se encargue de realizar el reclutamiento y selección alimentando una estructura deficiente en



consecuencia existe desinterés en los empleados. Otra práctica común y evidentemente aplicada es contratar personas de la misma localidad donde se encuentran establecidos.

Esta empresa como tantas otras que buscan siempre el crecimiento, mantiene una visión acerca del futuro; sin embargo, hasta el momento no existe un programa de recompensas, premios o simplemente reconocimiento para alcanzar los resultados deseados en el personal, las prácticas autoritarias y el desempeño de tareas ordinarias poco innovadoras torna el ambiente monótono, al grado de crear rivalidad entre los empleados.

El reto que enfrenta la compañía Energy Gas, S.A. de C.V. consistirá en abrir sus puertas al cambio, reestructurar la participación y las prácticas de trabajo; para llevar a término, el difícil proceso de transformación. El cual permitirá formar un equipo sólido de cooperación y participación para lograr el crecimiento de las ventas y en consecuencia las utilidades así como establecer una verdadera red de trabajo a través de la creación de una cultura positiva.

PROBLEMÁTICA - SITUACIÓN ACTUAL

El suministro de gas es un servicio indispensable para la población; sin embargo, también es una realidad que existen muchas compañías peleando por dar la mejor atención al cliente que finalmente será quien nos haga crecer o nos elimine del mercado. Entre las empresas de venta de gas L.P. consideradas como competencia están: Gas Imperial, Gas y Servicio, Adela Gas, Gas de Texcoco, Regio Gas, Gas de Tizayuca y Gas Nieto por nombrar sólo algunas, la cantidad de empresas varía dependiendo de la zona de venta.

Al interior de la empresa; derivado de una mala práctica de selección del personal, los individuos no se encuentran realmente comprometidos con la empresa, pues no se encuentra identificación alguna con la actividad; hasta ahora se han asignado los puestos por simpatía de los dueños, esta práctica repercute en la organización pues no existe una



persona capaz, por lo tanto la respuesta de los empleados no es favorable y mucho menos orientada al servicio al cliente.

Las personas a quienes les han otorgado autoridad, deben ser evaluadas midiendo sus capacidades, destrezas, habilidades, conocimientos y experiencia en el puesto ya que de la errónea selección de los dirigentes se ha provocado el rechazo por parte de los demás miembros tanto administrativos como operativos. Los dueños de la empresa pusieron el trabajo administrativo en manos de sus amigos, no existió un trabajo de selección que orientará la dirección, no existe un responsable de administrar los recursos humanos aún no podemos hablar de un departamento de reclutamiento por que la empresa no ha definido las tareas específicas y las habilidades para que se apliquen las pruebas pertinentes e incluir a los candidatos mas apropiados.

Una tarea fundamental a la cual se enfrenta la empresa es como ya lo menciono, reclutar trabajadores adecuados, una vez que se haya tomado la decisión respecto a que capacidades, aptitudes y cantidad real de personal necesita la empresa podremos pasar a la integración. Esta requisición de personal no puede tomarse a la ligera y de ahora en adelante será necesario hacer un análisis cuidadoso de los lineamientos exactos.

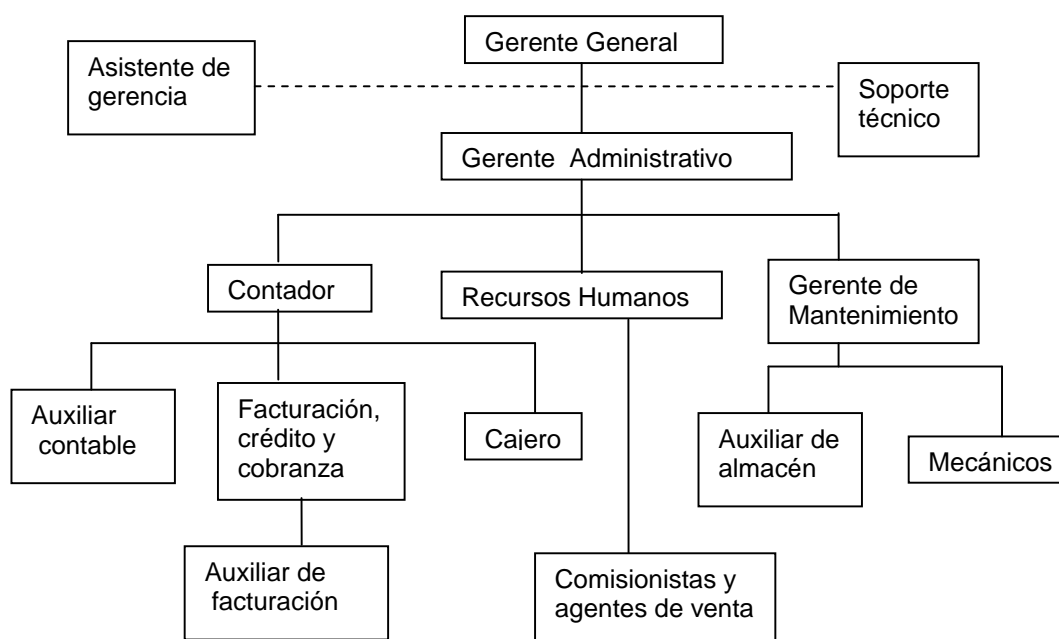
Por otra parte, no se ha establecido un diagrama en el que se identifique cual es el flujo de la comunicación entre los diferentes niveles, por lo tanto no existe un intercambio estricto de información que fluya de manera ascendente, ni descendente, sin embargo a nivel horizontal la práctica es un poco más común, por que todos consideran tener autoridad en todas las áreas, pues sin importar la posición que ocupen se tiene que obedecer las órdenes de todo aquel que soliciten algún trabajo o “apoyo” como ellos lo llaman, aún cuando las funciones que desempeñan sean totalmente diferentes o el área no tenga relación.

La empresa está formada por personal administrativo y operativo, a su vez en el área operativa hay personal que pertenece directamente a la empresa (operadores propios) y otros tantos se incluyen como comisionistas; a estos últimos se les vende el gas como un cliente al mayoreo, mientras que los primeros están sujetos a la demanda



que les sea asignada por los agentes de venta en los lugares y horarios establecidos previamente con los clientes, regularmente aquí encontramos a empresas, hoteles, restaurantes, panaderías, pastelerías, condominios y estaciones de carburación.

El organigrama estructural que hasta el momento opera en la empresa se encuentra de la siguiente manera.



En el organigrama se incluye un área de recursos humanos sin embargo este lugar es ocupado por una persona que considera su única tarea es efectuar el pago a los trabajadores y realizar los movimientos ante el IMSS. Tal vez esta organización subsista por mucho tiempo pues el servicio que se presta es básico para la población, cabe mencionar que en la venta de gas l.p., no existe límite territorial pues la empresa sólo abastece a los comisionistas y estos a su vez lo llevan a las casas, tortillerías, rosticerías, y clientes en general que les soliciten el servicio. El esquema anterior puede funcionar si se delimitan específicamente las tareas generales y específicas dentro de cada puesto, cabe señalar que por el momento esa estructura ha funcionado pero al paso del tiempo y si se desea crecer como empresa será necesario implementar otros puestos para facilitar



las actividades e incrementar el número de comisionistas y agentes de venta que finalmente son los principales generadores de utilidad a través de las ventas.

La dirección no está cumpliendo con su función, pues lejos de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos, aumentando las ventas, aumentando el número de comisionistas e integrando al personal para que se ponga la camiseta; se están cerrando las puertas a la participación y colaboración de los empleados; tanto administrativos como operativos se mantienen al margen de las actividades pues no saben si será bien visto para los jefes.

A la fecha se observa que tanto el gerente administrativo como el gerente general, se enojan cuando no se está de acuerdo con lo que ellos dicen y tratan a las personas como buscapleitos cuando se atreven a decir lo que piensan, en consecuencia la apatía en busca de mejoras en el ambiente laboral es un común en los empleados, cierto es que si no les agrada la opinión que se externa buscarán la manera de hostigar a la persona involucrada hasta conseguir que salga de la organización pidiendo su renuncia o simplemente abandone el trabajo.

El ambiente se ha tornado hostil por que existe temor a las represalias, no hay una adecuada administración, se trata de oprimir a los miembros que proponen ideas para integrar a los operadores, impiden el diálogo constructivo fomentando la falta de respeto entre los compañeros, a través del programa de capacitación se puede conseguir que los puestos clave de la empresa sean reorientados o cambiados.

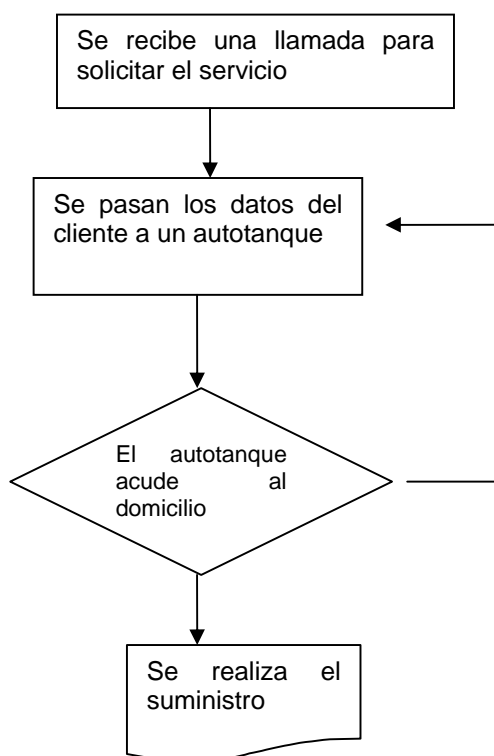
La tardanza o retardo en la llegada al trabajo se viene presentando como un factor que indica el mal estar de los miembros de la organización ante las prácticas administrativas pues no se reconoce el tiempo extra.

A pesar de las consecuencias debe hablarse con los dueños para que reconsideren y estén involucrados directamente en el proceso de transformación, sus amigos no son las personas adecuadas para los puestos directivos. La labor de



convencimiento hacia los dueños y directivos no será fácil, requerirá de tiempo para sensibilizar y posteriormente reorientar el trabajo.

La operación de la empresa es simple, veamos



Como se puede observar el proceso es básico pues a lo largo de un día normal de trabajo se reciben llamadas para solicitar el servicio de suministro de gas, la recepcionista toma los datos del cliente, como son: nombre, domicilio, teléfono y el autotanque que surte en su colonia para posteriormente canalizar su petición al personal operativo correspondiente.

Tomando en cuenta que la empresa cuenta hasta el momento con cincuenta carros repartidores denominados autotanques es indispensable tener siempre una base de datos de los operadores y/o ayudantes por unidad, eso nos facilitará una comunicación eficiente y un servicio de calidad.



Las quejas de algunos usuarios del servicio no se hacen esperar, regularmente se dan porque su gas no les rindió lo que comúnmente, es fácil deducir que les faltó; en este caso se investiga qué autotanque surtió su domicilio pero generalmente no hay nada que hacer dado que los comisionistas son agentes independientes.

Los comisionistas no están contratados por la empresa, únicamente son clientes de un almacén de gas l.p., que les presta un nombre comercial para distribuir el producto, no están obligados a entregar cuentas de los clientes a los que surten, que claro regularmente son domicilios particulares (suministro domiciliario).

Una forma de evitar que los comisionistas realicen prácticas de abuso con los clientes sería estableciendo una recompensa mensual, para aquellas rutas que no presenten ningún reporte por faltante en su suministro y en general ninguna queja por el servicio, recordando que de por medio se encuentra el nombre de nuestra empresa. Por otra parte con la finalidad de compensar al cliente, se puede implementar un sistema de bonificaciones, para aquellos que fueron víctimas de abuso; dicha bonificación podría ser con la recuperación del faltante siempre y cuando se realice previamente una justificación con un especialista que determine si el error se encuentra en el suministro o en la instalación de gas. El técnico se encargará de indagar en el domicilio, si la instalación funciona adecuadamente, si el medidor esta en buenas condiciones, si no existe fuga en la línea u otro tipo de anomalía que nos responsabilice directamente para que se efectúe la compensación.

El horario de trabajo es muy variado pues mientras para los operativos son jornadas diurnas, nocturnas y/o mixtas, para los administrativos se presume podrá ser de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. cuando en realidad la salida es a las 8:00 u 8:30p.m., esta situación se refleja en desánimo para los empleados pues tomando en cuenta que el ambiente laboral no es agradable no existe una verdadera fuerza que los motive a mejorar en el crecimiento de la empresa.



Las tarjetas checadoras que debe elaborar recursos humanos en el área de personal para control de los administrativos rara vez son utilizadas pues ya se ha vuelto una práctica común que ningún administrativo cheque tarjeta o incluso se evita el “desperdicio” de papel y ya no las elaboran. Se argumenta que ya no son necesarias para el encargado de la nómina quien a su parecer otorga los incentivos económicos a quien en su momento le lleve más presentes.

La rotación de personal en el nivel operativo es normalmente alta, pues de cada 10 personas que se integran mensualmente salen 8; lo cual probablemente se deba a una combinación de dos factores, por un lado la mala administración y por el otra los bajos sueldos. Generalmente cuando ingresa un comisionista a la empresa, se integran también ayudantes nuevos (operadores) pero en ocasiones el movimiento ante el IMSS resulta poco productivo pues estas personas sólo permanecen dos o tres meses; otra problemática en esta área es que las cuotas obrero-patronales son roladas entre los operadores a fin de ajustar el pago total pues en un bimestre dan de alta a unos y no pagan la cuota de otros, en promedio liquidan sólo ochenta cuotas.

La capacitación en ciertas áreas es considerada un gasto extra y se procura evitarla en lo posible, los cursos de evacuación de la planta en caso de emergencia son requisitos que marca Protección Civil Municipal y Estatal así como la Secretaría de Energía; ambas dependencias marcan que se debe realizar un simulacro cada seis meses para corroborar que los sistemas de emergencia con los que cuenta la empresa sean los necesarios y adecuados al tipo de sustancia con el que se trabaja en esta empresa, obviamente se pide que se verifique que las líneas de emergencia se mantienen en buen estado para responder en cualquier momento ante un siniestro.

La falta de comunicación repercute en todos los aspectos, el siguiente es sólo un ejemplo. El Técnico en Urgencias Médicas José Martín Flores Torres se presenta a las 10:00a.m. en la empresa e indica a la recepcionista que fue citado por el gerente administrativo para impartir un curso de prevención de incendios y primeros auxilios. El personal administrativo y algunos de los operativos que aún no salen a su ruta o están esperando su autotanque sea surtido, son informados de que habrá capacitación en ese



momento y se les invita a participar. La falta de la comunicación se manifiesta por que no se convoco al personal operativo para que asistiera al curso, aún más grave es el desconocimiento en el área administrativa pues el gerente no comunico con anterioridad que habría capacitación en materia de seguridad.

Las instalaciones de la empresa “Energy Gas S.A. de C.V.”, actualmente se encuentran mal distribuidas pues sólo hay una construcción amplia en la que hay varios escritorios alrededor, y en cada uno de ellos realiza una función administrativa diferente; un escritorio es utilizado para la recepción que también cumple con la función de asistente de gerencias, otro para la persona encargada de la facturación, otro para el auxiliar contable, otro para el contador y otro para el encargado de la nomina. El cajero tiene un espacio cerrado y separado por que su actividad requiere tranquilidad y dedicación, al igual que las funciones de los gerentes quienes también tienen una oficina independiente del área general para los escritorios. Al centro de las oficinas hay una fuente que no se utiliza pero si interfiere al intentar dividir por departamentos e introducir mamparas.

Debido a que la sala de usos múltiples es pequeña por que sólo contempla las reuniones de los accionistas con los gerentes; las actividades de capacitación de personal se realizan en el espacio sobrante al interior de las instalaciones, aunque el espacio no es adecuado si es lo suficientemente amplio.

En el caso de la empresa “Energy Gas, S.A. de C.V.” debido a la estructura mal planeada, el gusto por la tarea que se realiza, puede verse ensombrecido por un ambiente en el que, aquél que necesita concentración no la tenga debido a los ruidos de un amplio espacio compartido entre muchos empleados, como ya lo mencionaba no existe división entre departamentos y se encuentran mezclados, la secretaria pone el radio a un gran volumen para que todos puedan escucharlo; sin embargo, no siempre es agradable, dado que se requiere de cierto grado de concentración en áreas como facturación o contabilidad. Llega a ser molesto soportar la música que otros quieren escuchar porque sus actividades les permiten cantar al archivar notas de venta e incluso ponerse a jugar o bailar para esperar que llegue la hora de salida del jefe.



En la oficina es común que las personas con más tiempo de la empresa impongan su voluntad, pasando por alto las opiniones de sus compañeros incluso faltando al respeto poniendo apodos a todo el que se cruce en su camino y violando su privacidad. Como consecuencia lógica no hay equipos de trabajo pues en cuanto alguien se equivoca al brindar un dato de venta o compra, se le pone en evidencia resaltando que es un mal elemento para la empresa, haciéndolo quedar en ridículo ante sus compañeros.

Los operativos consideran que se les trata de mala forma; específicamente, el contador quien es altanero e irrespetuoso con ellos, no se sienten tomados en cuenta en las decisiones que los involucran directamente, por ejemplo: en los faltantes y/o ajustes por diferencia en el gas, siempre se considera como deuda de los operadores y/o comisionistas a favor de la empresa; ésta situación crea inconformidad pues no siempre se justifica el cobro sino que se impone sin previa investigación. Con la finalidad de cambiar esta relación arbitraria se puede invitar a los comisionistas para nombrar a una persona o grupo de personas encargado de revisar de forma imparcial y objetiva cada situación sirviendo como mediador para evitar inconformidad en ambas partes.

El actual departamento de facturación, se encarga también de otorgar los créditos y cobrar las deudas a los clientes. Por los comentarios que realizan los comisionistas existe incomodidad por el tiempo de espera en el proceso de los datos para la impresión de sus documentos. El material de papelería como hojas, bolígrafos, toner para la copiadora, cartuchos de tinta negra y de color, tijeras, blocks de notas, resistol, gomas, sobres para el pago de salarios, etc., son actividades asignadas a la secretaría quien realiza habitualmente una requisición, ésta debe ser aprobada por el gerente administrativo y por el contador para posteriormente entregarla en caja para que sea surtida.

Las líneas telefónicas que hasta el momento existen son dos, en una está conectado el fax y la otra es una línea abierta para los clientes contando con extensiones para la gerencia general y administrativa; se cuenta con un multifuncional para todas las áreas, afortunadamente hay una impresora exclusiva para facturación pues se requiere dedicación para evitar la cancelación en este documento y por ende el desperdicio de



material. La carencia en extensiones telefónicas e impresoras hace que en ocasiones el trabajo sea más lento sin embargo la operación aún permite compartir los pocos recursos.

La empresa tiene un espacio destinado para cocina, en el hay una estufa, un refrigerador, una mesa y algunas sillas; sin embargo no cuenta con servicio de comedor como tal. Los horarios de comida están abiertos al momento en que se decida salir del área de trabajo y moverse a la cocina o fuera de la instalación para tomar una hora de comida.

El efectivo contemplado en caja chica ya es insuficiente, incluye el pago diario de casetas a los autotanques propios; sin embargo, varios operadores salen en horario nocturno cuando el personal administrativo no se encuentra en las instalaciones para realizar el reembolso de gastos; otro gasto contemplado aquí es el pago del servicio de recolección de basura semanalmente, la compra de los garrafones de agua quincenalmente, entre otros.

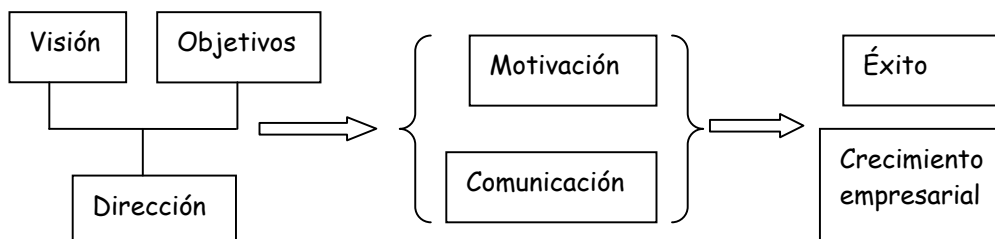
SITUACIÓN DESEADA - VENTAJAS A OBTENER

El cambio de propia actitud será un proceso lento y doloroso; el cambio de la propia conducta es mucho más que eso. Las personas que se concentran en su interés propio olvidan que una organización es algo más que la suma de los empleados. Las medidas para mejorar la eficiencia de un individuo deben ser complementadas con acciones tendientes a fortalecer la solidaridad grupal.

Todos tenemos un potencial mucho mayor del que usamos en circunstancias normales. El punto clave radica en liberar esos recursos ocultos para unir nuestra mente y nuestro corazón, es decir tenemos que enfocarnos en lo que realmente queremos para nuestra vida académica, profesional, laboral o familiar y ligarla a la voluntad o fuerza interna para lograrlo y sentirnos satisfechos. De esta manera, no sólo tratamos de predecir el futuro, sino que tomamos parte activa en su formación. Ello nos proporciona un



sentimiento de control sobre nuestra vida, ya que no la dejamos en manos de otra persona. Cada uno es responsable de crear el tipo de realidad que desea.



Una visión es un viaje mental desde lo conocido hacia lo desconocido. ¿Cómo será la compañía a largo plazo? , ¿Qué podremos lograr si usamos un poco de imaginación y hacemos a un lado las restricciones actuales?, ¿Quién o qué es lo que impide que nuestros sueños se conviertan en realidad?, ¿Cómo podemos superar los obstáculos?, ¿Cómo podemos obtener confianza en nosotros mismos y en los demás?

El procedimiento de imaginar el futuro de la administración en una organización no se limita a la investigación de las posibilidades, sino que además estimula las imágenes mentales, ayudando al gerente a aclarar sus objetivos y a fortalecer la confianza en su capacidad para alcanzarlos.

Es necesario que se conozca exactamente, ¿qué es lo que se desea? Debemos dirigir la energía, conocimiento y perseverancia hacia el logro de un propósito, que debe ser claro, concreto y específico, además de ser realista y optimista a la vez.

Una visión es una especie de objetivo primordial, pues cuando alguien procura que su objetivo sea concreto y lo describe de manera precisa en función de un resultado deseado, la meta se solidifica. Sólo cuando se aprecia con toda claridad el objetivo y la persona se identifica sinceramente con él, será capaz de tomar las decisiones correctas de manera espontánea.

Actualmente la empresa “Energy Gas, S.A. de C.V.” tienen por visión: ser un grupo altamente productivo y plenamente humano, que persiga, constantemente la excelencia y



el desarrollo vanguardista, perdurando en el tiempo, con el único objetivo de estar preparados para afrontar el futuro con la plena confianza de lograr la superación individual y en grupo; y que esto nos permita ser los líderes que marquen el paso de nuestro ramo.

Sin embargo, para que esta visión se convierta en realidad es necesario trabajar en equipo y darla a conocer aunque no esta formulada adecuadamente. La comunicación brindada de los gerentes hacia el área administrativa y operativa poco a poco traerá como consecuencia la participación de los empleados para lograr la identificación y compromiso, dando un mejor servicio en el menor tiempo posible alcanzando los objetivos transformados en utilidades.

Una vez que se manifiesta la visión de la empresa será necesario dividir el trabajo, encontrando y definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, tenemos que llegar al fondo del asunto, con preguntas como: ¿Qué es lo que quiero para mi empresa?, ¿Cuál es el hecho más importante?, ¿Qué es lo realmente importante en este momento?, ¿Qué necesito para lograr el objetivo? y finalmente ¿En qué tiempo lo voy a realizar?

Si dedicamos un poco de tiempo a pensar y describir de la manera más concreta los resultados que se desean obtener, descubriremos los resultados que podemos obtener, encontrando posibilidades que de otra manera no habríamos imaginado. Si nos concentramos en la verdadera esencia de lo que deseamos lograr, se adquiere mayor flexibilidad, pues siempre habrá varias formas de lograr el mismo objetivo.

Cuando no existe un objetivo claro se corre el riesgo de emprender demasiadas cosas y a la vez terminar muy agotado sin haber logrado nada, por eso es necesario concentrar nuestra energía y recursos en emprender y efectuar las tareas concretas de una en una. Cuando se abarcan muchas actividades el resultado es incompleto pues se realiza de manera superficial.

Las organizaciones están hechas de individuos. La dirección forma parte indispensable para guiar la organización, si bien sabemos que los seres humanos no son un aparato para producir resultados. Por tanto, es fundamental que la gerencia tanto



general como administrativa reconozca en cada individuo su propia importancia para lograr un objetivo en común. Para llevar a cabo una estrategia, se debe realizar aquello que se ha decidido conjuntamente, tomando en cuenta una cultura que motive al personal a cargar con su parte. Recordemos que la motivación se encuentra dentro de cada persona pero puede ser estimulada por la empresa al satisfacer la necesidad de pertenencia, aprecio y autorrealización de las personas.

Dentro de la organización se debe alimentar la motivación que requiere de voluntad para aprender algo nuevo, creando una atmósfera agradable de trabajo con la participación y entusiasmo de los miembros de la empresa.

La comunicación será parte primordial en el desarrollo de la empresa pues a través de ésta se fortalece la confianza mutua permitiendo el libre flujo de información llevando a un diálogo abierto en el que la retroalimentación es constructiva, cabe señalar que la forma en que se expone un tema determina que el mensaje se comprenda o no, así como la rapidez con que se haga y se ponga en práctica. Las conferencias monólogo extensas rara vez estimulan razonamiento independiente. Por otro lado, los asesores que confunden la capacitación en el trabajo con un “espectáculo” y que sienten la responsabilidad de entretener a su auditorio, tampoco lograrán obtener resultados duraderos.

Una atmósfera placentera y relajada conduce con mayor rapidez al logro de los objetivos de la capacitación en el trabajo. La respiración profunda y la relajación aumentan el nivel de concentración y neutralizan el estrés. Un elemento integral en toda capacitación debería ser una sesión durante la cual la gente se hiciera consciente de su propio estilo de comunicación y del uso de señales inconscientes que se transmiten por medio del lenguaje corporal. Con el objetivo de remover la percepción que tiene de si misma y proveerle de armonía (autoconocimiento), a fin de evitar roces entre el personal de la organización en la que esta inmersa.

En la actualidad se ha comprobado científicamente que cuerpo y mente forman una unidad. En la radio se ha informado que varios investigadores se las han ingeniado



para mostrar que existe un intercambio directo de información entre los nervios y las células del sistema inmunológico del cuerpo, marcando una increíble conexión entre el estado emocional de un individuo que sin lugar a dudas influye en su estado de salud. Una persona que escucha sus emociones y está preparada para revelarlas, no solamente se mantiene saludable, sino que también mejora su nivel de aprovechamiento.

En el desarrollo de métodos creativos de capacitación y trabajo, con los que la gente se pueda identificar debe tomar en consideración al individuo como punto clave, formado de varias esferas; la integración del cuerpo y mente como se mencionaba, incluye la relajación y/o el ejercicio para neutralizar la energía hacia un esfuerzo común en el binomio individuo-empresa.

PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Los dueños están interesados en el crecimiento de su empresa, contemplan ya la mejora de las instalaciones para brindar un espacio más agradable y adecuado para los trabajadores, con anterioridad han venido buscando a un equipo de consultoría que los ayude a identificar las necesidades en cuanto a herramientas de trabajo, mejoras en el ambiente físico y servicios adicionales invitándolos a diseñar áreas recreativas y familiares.

Tratarán de investigar también a través de un cuestionario como perciben el ambiente de trabajo, cómo les gustaría que fuera la empresa y el servicio que brinda, para definir la misión que los ayude a mantenerse y crecer en el mercado.

A pesar del apoyo por parte de todos los miembros de la empresa aún queda mucho por hacer en la ejecución de las inquietudes que se puedan manifestar en la búsqueda del crecimiento de la organización.

En apoyo al interés de los dueños por impulsar el crecimiento de su empresa propongo un programa de capacitación tratando de rescatar los beneficios económicos



que puede atraer un cambio de actitud en el personal, sin embargo el trabajo a realizar en cuanto a capacitación es muy extenso.

Para que se practiquen nuevos métodos de capacitación, se debe iniciar anunciando el día y hora en que todo el personal involucrado deberá disponer de tiempo organizando sus labores de diferente forma por un lapso no mayor a hora y media, en la que se expondrán temas relacionados al nuevo rumbo que tomará la empresa.

En el área administrativa no habrá dificultades para reunir al personal, por que regularmente se encuentran al interior de las instalaciones sin embargo la capacitación para los operativos se llevará a cabo utilizando dos días diferentes y considerando tres horarios en los que los operadores puedan asistir sin interferir en la atención a sus clientes, pues ello les puede generar un problema por que regularmente tienen armada su logística de suministros obviamente sólo se presentan a las instalaciones cuando requieren de gas para surtir sus pedidos, motivo por el cual se abrirán opciones.

A nivel administrativo	
TEMA 1: LIDERAZGO	
OBJETIVO: Reconocer los tipos de liderazgo a fin de concientizar a los gerentes que ocupan una posición clave dentro de la organización, las características a implementar.	
SUBTEMA	DESARROLLO Y/O ACTIVIDADES
1.1 Concepto de líder.	Lluvia de ideas para establecer un concepto de líder. Identificar quién actúa como líder pues es él quien marca el trabajo, motiva e inspira con su ejemplo a la realización de las tareas y/o trabajo.
1.2 Diferencia entre un líder y un directivo.	Conocer el concepto de directivo. Establecer un equilibrio de liderazgo y dirección constructivo rescatando en ambos autoridad y empatía.



1.3 Características de un líder.	Por equipo en un papel bond escribir tres características de un líder para posteriormente analizar los 14 puntos de un líder descritos en la siguiente lista 1.3.1. Resaltar los aciertos y errores en los actuales jefes proponiendo una modificación.
1.4 Tres tipos de líder.	Preguntar entre los empleados qué características tienen los jefes. Concepto de líder democrático, liberal y autoritario rescatando los factores positivos. Mezclar los aciertos y errores de los tres líderes descritos, para persuadirlos a tomar los aciertos que nos ayudarán a mejorar.

La diferencia entre un líder y un directivo radica en que un directivo, esencialmente, define objetivos, establece una estructura, controla y resuelve problemas. Un líder, esencialmente, marca el camino, alienta, motiva e inspira. Sin embargo, la realidad es más compleja, difícilmente encontramos directivos puros y líderes puros. En la realidad, encontraremos directivos con algunos rasgos de un líder y líderes con algunas de las cualidades de directivo.

En la siguiente lista 1.3.1. mencionada en el cuadro anterior, se destacan algunas “cualidades sobre un buen líder:

1. Tiene los conocimientos y las habilidades propios de su ámbito de actividad, por lo que despierta confianza en su competencia.
2. Es íntegro, por lo que genera confianza en la rectitud de sus intenciones.
3. Es consciente de su propia valía, lo que le permite asumir riesgos y responsabilidades.
4. Es tenaz ante las dificultades, pues los procesos de cambio, cuya gestión le corresponde, son penosos y cargados de incertidumbre.
5. Adopta iniciativas innovadoras y así marca el camino a seguir.



6. Conoce a las personas, sus capacidades, aspiraciones y motivaciones, y trata a cada colaborador según sus peculiaridades personales.
7. Espera lo mejor de los demás, porque cuando tratamos a los demás como deberían ser, contribuimos a hacerlos mejores.
8. Se interesa por sus colaboradores, por su bienestar y su desarrollo profesional, porque son personas y tienen un valor incalculable.
9. Escucha, para conocer los problemas de sus colaboradores y prestarles el apoyo necesario.
10. Acuerda metas alcanzables con sus colaboradores, pues el éxito eleva las aspiraciones y alienta logros más ambiciosos.
11. Comunica las metas con claridad y con entusiasmo, para que los colaboradores sepan lo que está en juego y conozcan el camino a seguir.
12. Reconoce el logro de sus colaboradores, por que ello les alienta a seguir mejorando.
13. Es firme y considerado cuando llama la atención a un colaborador que no cumple con los estándares establecidos. Al propio tiempo, le orienta y le apoya.
14. Entrena con tacto y con paciencia, por que es quien está en mejor posición para hacerlo y es su responsabilidad.”¹

A nivel administrativo y operativo	
TEMA 2: COMUNICACIÓN	
OBJETIVO: Evaluar el nivel de comunicación tanto formal como informal que practica la empresa a fin de reorientar y generar buenas relaciones humanas.	
SUBTEMA	DESARROLLO Y/O ACTIVIDAD
2.1 Hablando se entiende la gente	Realizar un diagrama que represente un circuito del habla. Destacar que, cuanto más estrecha sea la convivencia, más alto es el riesgo de que surjan conflictos por un mal manejo en la información.

¹ RODRIGUEZ PORRAS, José María. 2005, Relaciones Humanas en la empresa, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, España. Pág. 210



2.2 ¿Por qué necesitamos comunicarnos?	La interacción o convivencia está en todas las esferas de la vida. Se implementará un juego de mímica para ejemplificar la importancia de la necesidad de comunicación oral. Se trabajará en un collage que represente en base a su experiencia en la empresa las mejoras que se requieren para formar un grupo de trabajo.
2.3 Características de la comunicación	Escribir tres características de la comunicación oral y escrita. La claridad en los mensajes, tanto orales como escritos, son la clave de un buen entendimiento.
2.4 Barreras de la comunicación	Identificar tres momentos clave en que se presentan las barreras de comunicación, ¿Qué hice antes del incidente?, ¿Qué haces en el momento del reporte?, ¿Qué seguimiento das después del reporte? El siguiente paso es restablecer la comunicación.

Los conflictos alejan a las personas, el alejamiento reduce la comunicación entre las personas y tiende a desencadenar una serie de malos entendidos. Por lo tanto el restablecimiento de la comunicación es el primer paso para buscar su resolución. Si el conflicto es grave, puede ser aconsejable dar un paso previo, que consiste en explorar el conflicto con una tercera persona de confianza que funja como juez y pueda expresar un criterio objetivo.

La comunicación hace que la gente sepa donde está y se sienta parte de la empresa. Cuando la dirección tiene como hábito la comunicación, gana credibilidad y con ello la confianza indispensable para que la empresa sea algo más que una sociedad anónima, si existe comunicación efectiva por ende existe realmente una comunidad de personas unida por un mismo propósito y orgullosas de compartir este esfuerzo conjunto.

La comunicación descendente y la ascendente están relacionadas como preguntas y respuestas. Pues la comunicación descendente suscitan preguntas que piden una respuesta; las preguntas formuladas hacia arriba aportan información sobre los problemas y las inquietudes de los niveles inferiores y permiten ajustar el lenguaje y la temática de la



comunicación descendente; las preguntas formuladas por los receptores de la comunicación descendente asegura el correcto entendimiento de ésta.

A pesar de los canales de comunicación existentes se pueden presentar barreras de comunicación que distorsionan la idea principal de lo que realmente queremos que capten los receptores.

A nivel administrativo	
TEMA 3: INTEGRACIÓN DE EQUIPO	
OBJETIVO: Reconocer que el trabajo en equipo es la unión de esfuerzos para mejorar como empresa y sociedad.	
SUBTEMA	DESARROLLO Y/O ACTIVIDAD
3.1 ¿Qué es un equipo?	Lluvia de ideas para conocer según los participantes el concepto de equipo, haciendo hincapié que el todo es la suma de sus partes, no podemos trabajar de forma independiente sino interdependiente. Realizar barcos de papel y ponerlos a prueba en un recipiente con agua, ubicando todos los pasos necesarios para obtener un resultado.
3.2 Diferencia entre equipo y grupo	Por equipo armar un rompecabezas, se pretende ubicar al “marco” como primordial para conocer de manera general la imagen que se formará; esta actividad nos permite identificar nuestras habilidades dentro del equipo de trabajo.
3.3 Para qué trabajar en equipo	Escribir de manera individual los objetivos personales dentro de la empresa, invitando a los miembros del equipo a trabajar en un objetivo medible y alcanzable.

Un equipo de trabajo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que comparten un propósito, unos objetivos y un modo de actuar y se sienten mutuamente responsables de cumplir el cometido asignado.



“Existen once puntos clave de cómo tratar a las personas:

1. *Primero piensa en la otra persona.* Ésta es la clave –el primer requisito- para llevarse bien con los demás. Es lo más difícil de hacer. Si lo consigues, el resto es “pan comido”.
2. *Refuerza el sentimiento de importancia de la otra persona.* Cuando hacemos que otra persona se sienta menos importante, frustramos uno de sus impulsos más profundos. Haz que la otra persona se sienta igual o superior y te llevarás bien con ella.
3. *Respetar la personalidad de la otra persona.* Respetar el derecho de la otra persona a ser diferente de ti. No hay dos personalidades moldeadas por las mismas fuerzas.
4. *Da reconocimiento sincero.* Si pensamos que alguien ha hecho algo bien, no debemos vacilar en hacérselo saber. Advertencia: ésto no significa un uso inmoral del halago. Con las personas inteligentes, el halago produce exactamente la respuesta que se merece: el desprecio por rebajarse.
5. *Elimina lo negativo.* La crítica raras veces consigue lo que pretendemos, pues invariablemente causa resentimiento. El más pequeño gesto de desaprobación puede causar un resentimiento -en perjuicio tuyo- por mucho tiempo.
6. *Evita cualquier intento de reformar a las personas.* Todas las personas saben que son imperfectas, pero no quieren que nadie intente corregir sus fallos. Si quieres mejorar a una persona, ayúdala a abrazar una meta más alta, -un estándar, un ideal- y ella se las arreglará mucho más efectivamente, de lo que tú puedas hacer por ella.



-
-
7. *Trata de comprender a la otra persona.* ¿Cómo reaccionarías en circunstancias similares? Cuando veas los “por qué” de la otra persona no podrás menos que llevarte bien con ella.
 8. *Verifica las primeras impresiones.* Somos propensos a que no nos guste otra persona, a primera vista, por un vago parecido (del cual no solemos ser conscientes) con otra con la que había razones por las que no nos gustaba. Sigue el consejo de Abraham Lincon: “Si no me gusta este hombre, tengo que conocerlo mejor”.
 9. *Cuida los pequeños detalles.* Vigila tu sonrisa, tu tono de voz, tu modo de mirar, el modo en que saludamos a la gente, el uso de los apodos, el recordar las caras, los nombres y las fechas. Estas pequeñas cosas pulirán tu habilidad para relacionarte con los demás. Piensa constantemente en estas cosas hasta que formen parte de tu personalidad.
 10. *Desarrolla un interés genuino por las personas.* No podrás aplicar los consejos anteriores a menos que tengas el deseo de que te gusten los otros, de respetarles y de serles útil. A la inversa no podrás desarrollar un interés genuino en las personas mientras no hayas experimentado el placer de trabajar con ellas en un ambiente de mutuo aprecio y respeto.
 11. *Persiste.* La práctica hace al maestro, persiste.”²

Los grupos pueden reaccionar de manera positiva o negativa, la influencia que reciban determinará la respuesta a los once puntos que se presentan, ayudan a limar asperezas con los semejantes mejorando la relación laboral con los compañeros. Para que exista una adecuada integración y colaboración, los equipos deben ser armados contemplando las diferencias en carácter, aptitudes y habilidades de los participantes.

² RODRIGUEZ PORRAS, José María. 2005, Relaciones Humanas en la empresa, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, España. Pág. 222



A nivel administrativo	
TEMA 4: RESPETO Y HONESTIDAD	
OBJETIVO: Transformar en hábito una forma amable de tratar a los demás, cómo te gustaría ser tratado.	
SUBTEMA	DESARROLLO Y/O ACTIVIDADES
4.1 Concepto de respeto	Lluvia de ideas haciendo hincapié en las diferentes opiniones a fin de condensar que debemos mantener una línea entre lo que me gusta pero sin molestar a terceros.
4.2 La honestidad con mi persona	Reconocer en grupos las cualidades de los participantes. Cada persona debe identificar el valor que se otorga a sí misma.
4.3 El valor de decir “lo siento”	Se hará un círculo con los administrativos y posterior con los operativos en el que se hará el reconocimiento de los errores. Aprender que no existen personas perfectas.

La congruencia, se entiende por tal, la coincidencia entre los sentimientos que experimentamos en cada momento, la conciencia de estos sentimientos y la comunicación de estos estados interiores, hacia personas que nos rodean.

En nuestros contactos sociales cotidianos, en algún momento, molestamos a los demás. La molestia producida abarca una amplia gama: tropezamos con un viajero en el autobús, damos una respuesta brusca a un compañero de trabajo que nos ha pedido ayuda, gritamos a un hijo que ha puesto la música demasiado alta o nos enzarzamos en una disputa con la esposa o el marido, según el caso.

Cuando el incidente es menor solemos decir “lo siento” Sin embargo, las relaciones humanas sólo sobreviven si tenemos el valor de decir “lo siento”. Todos nosotros, en todos los ámbitos de nuestra vida, tenemos malos momentos y reacciones bruscas que hieren a los demás.



La convivencia en todos los ámbitos, está llena de tensiones que provocan en nosotros reacciones desproporcionadas. Si de la esfera de la familia pasamos al mundo de la organización, decir, “lo siento” plantea nuevos retos.

En el ámbito de la organización se dan muchos factores generadores de roces, tanto en las relaciones verticales como en las laterales. Sin embargo, las leyes que gobiernan las relaciones humanas son universales; y la única vía para restablecer una relación deteriorada por un gesto, una frase impertinente o una reacción violenta es, también, decir “lo siento”. Y ésto vale no sólo para las relaciones entre iguales, sino también para las relaciones jerárquicas. El jefe y el directivo que no han estado a la altura de su rango y tienen el valor de decir “lo siento”, recuperan el respeto que podrían haber perdido. Simplemente porque es de justicia y hay que dar ejemplo.

Una vez que se terminen los cursos taller con los temas anteriores, el siguiente paso es el implemento de reuniones productivas, en éstas se requerirá de disciplina mental por parte de los asistentes. Se trata de seguir una serie de pasos, en cada uno de los cuales ha de alcanzarse un consenso.

Consenso no es unanimidad, sino un estado de las cosas en el que la persona que difiere de la conclusión; sin embargo, adopta la conclusión de la mayoría.



RECOMENDACIONES

Para que la empresa Energy Gas tenga un cambio real se requiere del compromiso de los dueños, porque ellos son los más beneficiados al presentarse un cambio de actitud en los empleados, se evitarán los roces entre el personal administrativo, probablemente disminuyan las quejas de los operativos hacia el personal de la gerencia, el cambio no será de la noche a la mañana se debe trabajar constantemente en la integración hasta que se disminuya la rotación de personal y se genere un compromiso en el personal ya contratado.

El mejor resultado a nivel empresa se iniciará cuando haya un cambio de actitud de los superiores hacia el personal porque en consecuencia los empleados cambiarán su actitud frente a sus jefes; sin embargo, para esta empresa es imprescindible la aplicación inmediata de un proceso de reclutamiento desde los niveles gerenciales hasta los operativos, esa será la única forma en la que haya una verdadera identificación hacia el trabajo.

Una vez realizada la selección de personal, para cada uno de los puestos, entonces será más fácil integrarlos de forma constante a la empresa, ellos conocerán y serán participes en el cumplimiento de la visión, pues manifiestan desean que la empresa sea altamente productiva y plenamente humana.

La continuidad en los programas de mejora, es muy importante para lograr resultados duraderos. Los seminarios breves y abiertos aportan ideas nuevas e importantes pero no modifican los patrones fijos de conducta.

Es muy importante que los gerentes adquieran un conocimiento básico de la psicología humana. El elemento principal de la motivación es la liberación de las energías emocionales y para lograr esto se requiere sensibilidad y paciencia.

La capacitación en relación a la comunicación y la cooperación se debe tomar realmente en serio; los gerentes y el personal deben participar en la misma medida pues



son los beneficiarios de las actividades. Cuando los primeros asisten a cursos exclusivos sobre temas gerenciales mientras que el personal se tiene que conformar con cursos baratos por separado, se corre el peligro de que la gente solamente aprenda con sus cabezas y no con sus corazones; en otras palabras, es posible que el gerente aprenda el mensaje a nivel intelectual, pero que no sea capaz de cambiar su conducta en la práctica. El reto verdadero para todos los participantes consiste en enfrentar cara a cara tanto las relaciones negativas como las positivas en el lugar de trabajo.

Si usted tiene conflictos con los demás, piense en su propia actitud, no suponga automáticamente que la otra persona tiene algo contra usted. Asegúrese de que su adversario puede defenderse. Usted actuará en aras de sus propios intereses si mantiene buenas relaciones laborales con todas las personas.

La mejor forma de garantizar una buena cooperación consiste en confrontar anticipadamente las expectativas de las personas y llegar a una concepción común de la realidad. Al anticipar lo que podría ocurrir en una etapa posterior se evitarán conflictos y malentendidos.

Los talleres impartidos al personal sólo serán el inicio de un constante mejoramiento en la empresa pues a lo largo de un año se pueden revisar las actividades aplicadas a la actividad de la empresa, de forma que no se pierda el interés por mejorar.

Las reuniones nos complementan el trabajo de campo con el personal pues a medida que evaluamos la evolución y/o aceptación de los cambios conoceremos el interés que hasta el momento se manifieste.

En los niveles operativos se debe manejar en todo momento un seguimiento para encontrar las causas por las cuales deciden abandonar la empresa en poco tiempo y corregir esos problemas.



CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo podemos señalar que esta empresa es parte de la sociedad, integrada de entes individuales que tienen necesidades constantes y que los requerimientos en los negocios nunca se mantienen estáticos.

En el caso concreto de Energy Gas, S.A. de C.V. se realizó una selección de personal minuciosa pues de ello depende la adaptabilidad de los individuos en la organización, el departamento de recursos humanos no sólo se concreta, en efectuar el pago de salarios a los empleados puntualmente; pues dentro de sus acciones en bien de la empresa, es el indicado para realizar la valuación y análisis del personal que integra a su plantilla laboral, tomando en cuenta su perfil y capacidad asignándolos a los diferentes puestos, otorgándoles una remuneración económica justa.

Es fundamental que la empresa reconozca la importancia de la motivación porque, es y será un punto clave dentro de la búsqueda de éxito empresarial; a los trabajadores se les debe hacer sentir que son parte de un equipo denominado empresa, para que con ello no sólo se presenten a laborar con la idea que tienen que cubrir un horario a cambio del pago de un salario.

El cambio no será fácil, no se consolida en un año, puede llevar tres o cuatro años, pues todo depende de que el líder se fije una meta de acuerdo a la magnitud de su empresa, así como mantener en todo momento una comunicación clara con todos y cada una de las personas que integran su equipo de trabajo, utilizando las herramientas que nos proporciona la administración, como son dirección, organización, planeación y control.

Confirmamos de este modo el cumplimiento de la hipótesis en la cual se indica; que al existir un programa de motivación acorde al servicio brindado por la empresa, se mejora la coordinación y participación en las relaciones laborales.

Sin embargo se requiere paciencia, para obtener un resultado positivo, existe una analogía con un buen labrador, pues cuando siembra su campo sabe que la semilla no dará su fruto hasta pasados varios meses y mientras tanto, cuidará su tierra, no



abonándola y manteniéndola limpia, día tras día, con tenacidad y con paciencia. De igual manera un buen directivo debe ser paciente e intuitivo para dirigir a los equipos de trabajo existentes en el área administrativa y operativa ganándose la credibilidad de los colaboradores, quienes serán conscientes de que cada nuevo logro será un fruto de todos.

Parte importante en el sistema, es que la gerencia al llegar a la meta reconozca y difunda ampliamente las contribuciones, tanto personales, de grupo e interdepartamentales, para que los empleados vean qué es lo que como individuos y como equipo de trabajo han logrado y los anime a seguir superándose.

La falta de sensibilización en el personal dará una serie de reacciones que van desde el desgano y la falta de involucramiento hasta la oposición abierta.

La oposición de algunas personas de la organización, en ocasiones se da por la resistencia al cambio, y buscarán la forma de presentarla a sus compañeros como un gasto inútil y engorroso.

Por tanto es importante seguir el programa de motivación pues nos permitirá desarrollar la implementación de un sistema de mejora, iniciando por la sensibilización de todos y cada uno de los individuos de la organización, encausado a la participación de todas las personas, siendo este punto la clave de la excelencia, ya que nos permitirá evaluar las habilidades y conocimientos disponibles en todo el personal para ubicar fortalezas y descubrir las nuevas necesidades de comunicación y /o capacitación.



GLOSARIO DE TERMINOS

Administración: En la definición breve se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros"; o bien, "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado". La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Ubicuas: Que está presente a un tiempo en varias partes.

Pseudodemócrata: Un falso demócrata, pues se toma la molestia de escuchar las opiniones pero no las toma en cuenta.

Ptah-hotep: Libro egipcio de instrucción compuesto alrededor de 2700 a. de J.C. escrito como consejos de padre a hijo.

Narcisismo: Semejante a Narciso, personaje mitológico, el narcisismo es según Freud, un amor de sí exclusivo, una libido del yo. Es una etapa normal en el desarrollo del niño pero debe renunciar a el al crecer y elegir objetos de amor exteriores. El adulto que permanece narcísico atribuye una importancia excesiva a su propia persona.



BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, Fernando. 2003, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México

BARTOLI, Annie. 2002, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós, México.

BEL MALLEEN, José Ignacio. 2004, Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones, Ediciones de Navarra, España.

BENAVIDES PAÑEDA Javier Raymundo, 2004, Administración, Editorial McGraw Hill, México.

BENGE Eugene J., 2001, Elementos de administración moderna, Editorial Diana, México

CLAUDE S. George Jr., 2001, Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México.

CHIAVENATO, Idalberto. 2001, Administración del proceso administrativo, Editorial Mc. Graw Hill, México.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, 2000, El proceso administrativo, Editorial Diana, México.

FORSYTH, Patrick. 2001, Cómo motivar a la gente, Editorial Gedisa, S.A., España.

HAGEMANN, Isela. 2002, Motivación: Manual de implementación, Editorial Limusa, México.



HARRISON, Nigel. 2001, Cómo mejorar el rendimiento de sus empleados, Editorial Gedisa, S.A., España.

KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. 2002, Administración I, Editorial McGraw Hill, México.

NILSON, Carolyn. 2004, Cómo formar a su personal. Técnicas de entrenamiento para no especialistas, Editorial Granica, España.

NORBECK, Edgard F., 2000, Auditoría Administrativa, Editora Técnica, S.A., México

REIG, Enrique. FERNÁNDEZ, Julio. 2003, Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje, Editorial Thomsom, España.

RODRIGUEZ PORRAS, José María. 2005, Relaciones Humanas en la empresa, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, España.

ROSENBAUM. Bernard L. 2002, Cómo motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores, Editorial McGraw Hill, México.

RUE, Leslie W. BYARS, Lloyd L. 2004, Administración teoría y aplicaciones, Editorial Alfa Omega, México.

ZEPEDA HERRERA, Fernando. 2001, Psicología Organizacional, Editorial Pearson, México.