



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES
MOTIVACIONALES Y SU
RELACIÓN CON LOS ESTILOS
DE LIDERAZGO IDENTIFICADOS
EN EL PERSONAL DE
DEPARTAMENTO DE TRÁFICO Y
LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
PLÁSTICOS DE CUPATITZIO S.A
DE C.V.**

Tesis

Que para obtener el título de:

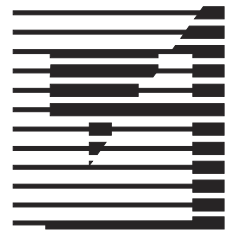
Licenciado en Administración

Presenta:

MICHAEL DOUGLAS PRADO QUEZADA

ASESOR:

L.A. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL



Uruapan, Michoacán. 08 de octubre de 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Papá Dios, por ser mi creador, el motor de mi vida, por no haber dejado que me rinda en ningún momento e iluminarme para salir adelante

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega

A mi asesor de tesis, el Lic. Ildefonso Huante Sandoval, por todo su apoyo, orientación y tiempo dedicado para la culminación satisfactoria de este trabajo de tesis

A todo el personal del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio, por su apoyo y todas las facilidades dadas para la elaboración de este trabajo de tesis

Al Sr. Antonio Hernández Martínez por haberme dado la oportunidad de trabajar al lado de él y apoyarme en la culminación satisfactoria de esta tesis

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I.- ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	7
1.1.- Definición de administración del factor humano.....	8
1.2.- Elementos del Factor humano.....	10
1.3.- Importancia del factor humano.....	11
1.4.- Funciones de la administración del factor humano.....	11
1.4.1.- Reclutamiento.....	12
1.4.2.- Selección.....	13
1.4.3.- Contratación.....	14
1.4.4.- Inducción.....	15
1.4.5.- Capacitación.....	16
1.4.6.- Administración de sueldos y salarios.....	17
1.4.7.- Motivación.....	18
1.4.8.- Seguridad e higiene.....	19
CAPÍTULO II.- IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO LABORAL DEL FACTOR HUMANO	21
2.1.- Concepto de motivación.....	22
2.2.- Importancia de la motivación.....	24
2.3.- Principales factores motivacionales.....	26
2.4.- Incentivos y premios.....	34
2.4.1.- Definición de incentivos.....	35
2.4.2.- Tipos de incentivos.....	38
2.4.3.- Importancia de los incentivos.....	45
2.5.- Salarios.....	46
2.6.- Interés por el trabajo.....	48
2.7.- Trato amable.....	49

2.8.- Algunos aspectos a considerar para una adecuada motivación de personal.....	49
2.9.- Causas y consecuencias de la desmotivación de personal.....	54
2.10.- Teorías motivacionales.....	57
2.10.1.- Teoría de las necesidades de Maslow.....	57
2.10.2.- Teoría dual de Herzberg.....	61
2.10.3.- Teoría de las expectativas.....	63
2.10.4.- Teoría de Mc Clelland.....	65
2.10.5.- Teoría del establecimiento de metas en la motivación.....	67
2.10.6.- Teoría de Shein del hombre complejo.....	68
CAPÍTULO III.- EL LIDERAZGO Y DIRECCIÓN EFECTIVOS.....	72
3.1.- Concepto de liderazgo.....	72
3.2.- Rasgos y habilidades del líder.....	74
3.3.- Estilos de liderazgo.....	77
3.4.- Funciones del líder.....	80
3.5.- Teorías del liderazgo.....	84
3.5.1.- Teoría de ruta – meta.....	84
3.5.2.- Modelo de contingencia de Fiedler.....	86
3.5.3.- Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	90
3.6.- Concepto de dirección.....	91
3.6.1.- Estilos de dirección.....	93
3.7.- Importancia de la dirección.....	95
3.8.- Teorías de la dirección de personal.....	96
3.8.1.- Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor.....	96
3.8.1.1.- Teoría “X”.....	97
3.8.1.2.- Teoría “Y”.....	99
3.8.2.- Teoría Z de William Ouchi.....	102
3.8.3.- Modelo de madurez e inmadurez de Argyris.....	106
3.9.- Funciones típicas de la dirección.....	107
3.9.1.- Autoridad.....	108

3.9.1.1.- Tipos de autoridad.....	109
3.9.2.- Comunicación.....	111
3.9.3.- Toma de decisiones.....	113
3.9.4.- Coordinación.....	115
3.9.5.- Supervisión.....	119
CAPÍTULO IV.- DEPARTAMENTO DE TRÁFICO Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA PLÁSTICOS DE CUPATITZIO S.A DE C.V.....	125
4.1.- Antecedentes y características de la empresa Plásticos de Cupatitzio.....	125
4.2.- Misión de Plásticos de Cupatitzio.....	126
4.3.- Visión de Plásticos de Cupatitzio.....	127
4.4.- Objetivos de Plásticos de Cupatitzio.....	127
4.5.- Valores de Plásticos de Cupatitzio.....	128
4.6.- Antecedentes y características del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio.....	128
CAPÍTULO V.- CASO PRÁCTICO.....	131
5.1.- Metodología de la investigación.....	131
5.1.1.- Objetivo general.....	132
5.1.2.- Objetivos específicos.....	132
5.1.3.- Investigación de campo.....	133
5.1.4.- Cuestionarios aplicados.....	134
5.2.- Resultado de la investigación.....	134
5.3.- Análisis e interpretación de los resultados.....	155
CONCLUSIONES.....	164
PROPUESTA.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXOS.....	174

INTRODUCCIÓN

La empresa Plásticos de Cupatitzio S.A de C.V, es una organización dedicada a la elaboración y fabricación de cajas, sacos, arpillas y perfiles hechos con materiales de primera calidad, por lo que esta empresa siempre busca obtener la satisfacción en el servicio al cliente, fabricando y ofreciendo sus productos y distribuyéndolos de manera óptima y oportuna.

Uno de sus departamentos más importantes es, sin lugar a dudas, el departamento de Tráfico y Logística, el cual tiene como objetivo primordial trasladar y entregar la mercancía que solicita el cliente de manera efectiva y oportuna. El personal que labora en este departamento, en su mayoría son choferes y empleados de carga, los cuales, requieren de constante motivación y dirección, además de la impartición de un liderazgo efectivo por parte de su jefe directo, debido a su trabajo y a la presión que se les ejercen para que asimismo puedan llevar a cabo sus funciones que le son asignadas sin ninguna complicación. Estos empleados son los encargados de la parte operativa de las actividades que realiza este departamento y el pilar fundamental para que las entregas sean hechas en tiempo y forma.

Es por ello, que en el presente trabajo se tomo la decisión de abarcar este tema y a su vez darle un seguimiento adecuado, con la finalidad de que el personal dentro de la empresa se sienta altamente motivado y puede rendir en su totalidad para el buen desempeño de sus actividades y así la empresa cumpla con sus objetivos establecidos, principalmente en el departamento de Tráfico y Logística.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

En el presente capítulo se analizarán diversos temas de interés relacionados con la administración del factor humano, que como se sabrá, en la actualidad forma parte fundamental en el esquema de cualquier organización contar con personal altamente eficaz y eficiente en sus actividades y funciones que realiza tanto dentro como fuera de la empresa y en ella, no sólo forman parte importante los recursos materiales, técnicos y financieros, sino también humanos ya que conforman un factor que depende de cierta manera del éxito o fracaso que tendrá la empresa. De ahí que una de las principales funciones que tiene un administrador es esa, la de lograr conseguir y retener personal altamente calificado, responsable, solidario y certificado que cumpla con los objetivos y metas que persigue la empresa en todo su conjunto para su estabilidad y bienestar.

Otro tema de interés que se examinara en este capítulo es la importancia que tiene el factor humano dentro de las empresas, el impacto que ocasionara el contar con personal altamente calificado para el buen desempeño de las actividades y funciones que sean llevadas a cabo dentro de la organización y si esto lograra un gran avance en su porvenir.

También se detallaran los elementos del factor humano para que este sea llevado de una manera adecuada y oportuna y cada una de las funciones que se requieren para que asimismo se lleve a cabo una adecuada administración de recursos humanos dentro de cualquier organización.

1.1 Definición de administración del factor humano

Con el paso del tiempo, diversos autores enfocados específicamente a la administración del factor humano han formulado diversos conceptos y definiciones referentes a este tema de real controversia, tratando así de lograr detalladamente describir como la administración del factor humano forma una parte fundamental en el esquema de cualquier organización, a continuación se citaran algunas definiciones dadas por expertos y especialistas en este tema de suma importancia para que asimismo quede comprendida de la mejor manera.

Para Agustín Reyes Ponce (1990:25) la administración de recursos humanos es una disciplina específica, ya que señala el género próximo (administración) y la diferencia específica (recursos humanos), en la cual el elemento humano es el común denominador de la eficacia de todos los demás elementos de una organización, ya que estos son operados por el hombre.

El autor Fernando Arias Galicia (1990:27) define a la administración del factor humano como:

“Es el proceso administrativo que tiene como fin la conservación y el acrecentamiento del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, las aptitudes así como el mejoramiento de las actitudes de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.”

El autor Tavera Barquin (1980:102) define a la administración del factor humano como el arte social de significar a los demás y comprender sus ideas y sentimientos para obtener un respeto como persona y para lograr una convivencia feliz, realizando actividades lícitas.

La página de Internet (<http://www.elergonomista.com>) nos señala que la administración de recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización que busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la empresa.

Como se podrá ver, las distintas definiciones que estos grandes autores nos proporcionaron son muy semejantes en cuanto a la explicación que nos dan referente a la administración de recursos humanos, señalando principalmente que esta administración esta enfocada al factor humano, indicándolo como un parte fundamental en el desarrollo de cualquier empresa, independientemente del giro o tamaño de la cual se caracterice.

Con los conceptos anteriormente señalados podemos definir a la administración del factor humano como el proceso administrativo mediante el cual, el elemento humano es el común denominador de la eficacia de todos los elementos con los que cuenta cualquier organización, además del desarrollo de su conservación y acrecentamiento, formando parte en todo el sistema

organizacional de la empresa y ayudándolo en su formación para su beneficio personal.

1.2 Elementos del factor humano

Para Wayne Mondy (2006) los elementos que conforman el factor humano consisten principalmente en establecerse un propósito que consista en mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos determinan el grado de organización que se requiere lograr con éxito el objetivo de la empresa, se trabaja con seres humanos que deban entender y hacer suyo el objetivo de la empresa para que a través del compromiso este logre los resultados que al final beneficia a todos los que están en la organización.

En otras palabras, el departamento de recursos humanos esta para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de sus objetivos. Los objetivos son parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo y forman parte de la cultura organizacional ya que son los que guían la función de administración de recursos humanos. También se deben de tomar en cuenta los desafíos que surgen en la organización, del departamento de personal y de las personas participantes en el proceso. Los recursos humanos tienen gran importancia en la capacidad de mejorar y perfeccionar tanto elementos técnicos como materiales lo cual no puede suceder a la inversa.

1.3 Importancia del factor humano

Para cualquier organización es de vital importancia contar con recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, pero estos últimos recursos, fundamentan una importancia mas allá de lo que se pueda prever para cualquier administrador, los recursos humanos constituyen el pilar para que cualquier empresa sea exitosa en el ámbito al que se dirige, el contar con personal altamente calificado ayudara a que las empresas desarrollen toda su potencialidad, mejoren sus desempeños en cualquier área de trabajo y se puedan lograr sin ninguna complicación los objetivos propuestos tanto a largo como a corto plazo se establezcan.

De esta manera se puede decir, que el factor humano constituye la célula principal que mueve y rodea todo el ámbito empresarial, sin el recurso humano, seria prácticamente un hecho que cualquier empresa terminaría en la ruina por completo y esto debido a que el factor humano funge como el motor de cualquier empresa, ese pequeño control que guía y mueve a la organización a la consecución de metas y que sin el, la mano de obra, refiriéndose principalmente al área de producción, no existiría.

Por ello, es importante destacar, que los recursos humanos, de todos los recursos existentes en todas la organizaciones, se consideran las principales y elementales, ya que en gran medida, los demás recursos tanto materiales, técnicos y financieros, dependen de estos y se relacionan estrechamente para

asimismo formar y consolidar un aprovechamiento en el uso de estos recursos indispensables para cualquier asociación.

1.4 Funciones de la administración del factor humano

A continuación se detallaran cada una de las funciones que se realizan en la administración del factor humano, ya que los objetivos que persiguen las diferentes funciones, van dirigidas hacia un mismo fin encausando sus esfuerzos a los objetivos de la organización, con la finalidad de realizar una estructura organizativa mas fuerte, que cumpla con los requerimientos que cualquier empresa plantee en su haber, contando con empleados capaces y adaptados ante cualquier situación que se presente y creando oportunidades de progreso para lograr la satisfacción y motivación del personal en el desarrollo de su trabajo.

A continuación se detallaran cada una de las funciones que tiene la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones.

1.4.1 Reclutamiento

Chiavenato (2007: 256) nos dice que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento pueda ser realmente eficaz dentro de cualquier organización es indispensable atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. En pocas palabras, el reclutamiento se encargara de llenarse de las solicitudes y requerimientos de las personas y tendrá como función proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades del factor humano presentes y futuras de la organización, consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

1.4.2 Selección

Para Fernando Arias Galicia (2004: 82) la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección implica elegir de entre varios candidatos a aquella persona que según la información que se obtenga de ella en el proceso posea las cualidades necesarias para el mejor desempeño de un puesto, destacando también lo que son aspectos negativos que puedan neutralizar ese desempeño, a fin de seleccionar al candidato que mayor posibilidad de desarrollo tenga para la institución y para el mismo como individuo.

1.4.3 Contratación

Una vez realizado el proceso de reclutamiento y selección, llega la etapa de de contratación de personal, en la cual, el patrón acepta de común acuerdo contratar al trabajador apto para el puesto en el cual se desempeñara, resaltando también los acuerdos, horarios y cláusulas en el contrato que se llevara a cabo para la satisfacción tanto del trabajador como del patrón. Con ello se establecerá una relación de mutuo acuerdo entre trabajador y patrón durante sus labores dentro de la empresa.

La página (<http://www.wikilearning.com>) nos dice que la contratación es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

1.4.4 Inducción

Wayne Mondy y Robert Noe (2006: 298) nos señalan que la inducción es el esfuerzo inicial de la capacitación y desarrollo (CyD) para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo.

Entre los propósitos básicos que tiene la inducción en las empresas esta el de incluir la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), sus políticas y reglas, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

La inducción puede llevarse a cabo los primeros días en el nuevo puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye en un periodo de tiempo. La inducción también disminuye la rotación de empleados y proporciona otros beneficios. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 1,40 directores financieros dio como resultado un abrumador 83% de encuestados que indicaban que los programas de orientación formal eran eficaces para conservar y motivar el personal, los programas de inducción contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

Asimismo, puedo decir que la inducción es una serie de procedimientos formales e informales que facilitan a los nuevos empleados su rápida incorporación a los procesos dentro de la organización.

1.4.5 Capacitación

Para Arias Galicia (1978: 59) el término capacitación lo define con estas sencillas palabras:

“Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”

Werther (2001:46) señala que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación dentro de cualquier organización resulta indispensable puesto que en base a este proceso se prepara al personal para desempeñar adecuadamente sus funciones y actividades que se le asignen, evitando así futuros problemas o conflictos que surgen ya sea por no realizar este proceso o por la razón de que no se este llevando a cabo de manera eficiente y oportuna, durante un lapso considerable de tiempo.

Por lo anterior se deduce que la capacitación es una función educativa, por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los empleados en una empresa.

1.4.6 Administración de sueldos y salarios

Para Chiavenato (2006: 256) los salarios representan una de las mas complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así a cambio de este simbólico intercambiable (se refiere al dinero) el hombre es capaz de entregar una gran parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida.

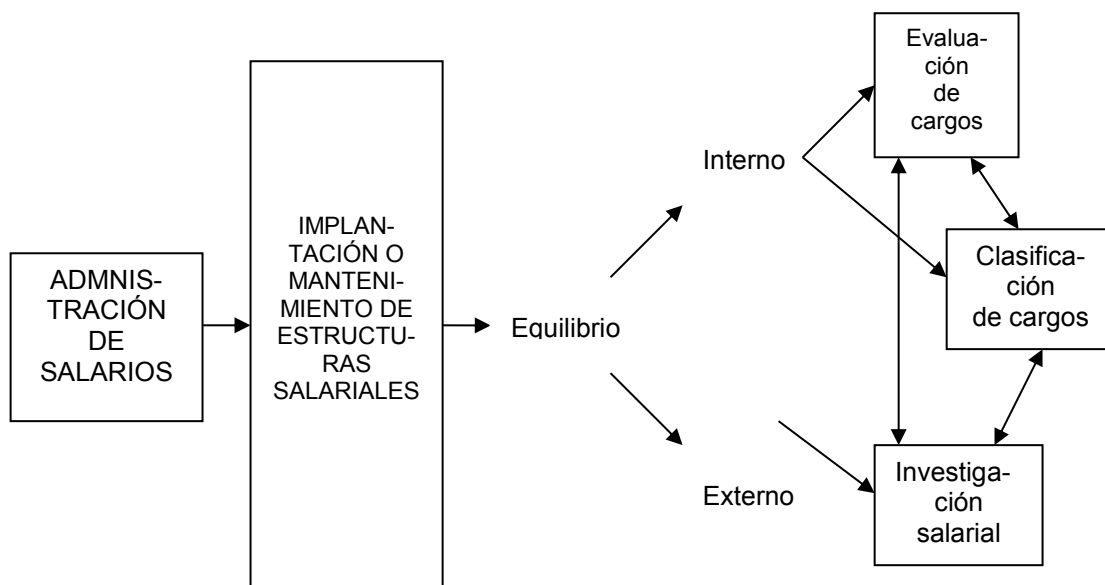
Para las organizaciones, el salario es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo.

En una organización, cada cargo tiene su valor individual, solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que compete a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de sueldos y salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

GRAFICA 1.1

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS



Fuente:(Chiavenato, 2000: 415)

1.4.7 Motivación

En la actualidad, el concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar

puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos materiales de la persona.

La página (<http://www.es.wikipedia.org/>) nos dice que la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre de una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese *algo* es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

1.4.8 Seguridad e higiene

Idalberto Chiavenato (2006: 316) nos explica que desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la organización mundial de la salud,

la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Para Wayne Mondy (2006: 312) la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de Salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

La higiene en el trabajo esta relacionada con el diagnostico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y el ambiente de trabajo.

Como conclusión de este capítulo se puede decir que se han analizado algunos de los aspectos mas importantes de la administración del factor humano, recalcando su gran importancia y lo primordial que es para cualquier tipo de negocio o empresa contar con personal altamente eficiente y motivado que pueda encaminar sus actividades y labores a la lucha incesante en la consecución de los objetivos emitidos por la empresa y lograr asimismo su bienestar y satisfacción, no solo para esta, sino para los trabajadores y su alrededor.

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO LABORAL DEL FACTOR HUMANO

Si alguna vez le hemos puesto atención a un grupo de personas que están realizando las mismas actividades, podemos notar que algunos se desempeñan mejor que otros y la diferencia entre esta gente es que algunos se encuentran motivados y otros no. Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. Cada persona es producto del medio en el que vive, la familia, los valores, los principios, la educación, etc. Estos van a determinar la manera en que los individuos vean su vida y su trabajo. Asimismo sus impulsos motivaciones reflejaran la cultura en la que vivieron.

Es por ello que en el presente capítulo, se analizaran algunos conceptos y términos relacionados con la motivación de personal, la cual, para cualquier organización es indispensable contar con esta, ya que los trabajadores necesitan dar su máximo esfuerzo y desempeñar sus funciones de manera adecuada para el logro de los objetivos establecidos por ellos y por la empresa. También se describirán las diferentes teorías motivacionales que nos serán de gran ayuda para conocer sus beneficios, así como sus aspectos negativos y el impacto que estas ocasionarían al implementarse en las distintas áreas de la organización.

Para Ivancevich (2005: 155) la motivación es un estado interior que incita, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta. La motivación en el trabajo

se refiere a las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

La página de internet (<http://www.monografias.com>) nos señala que la motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentara.

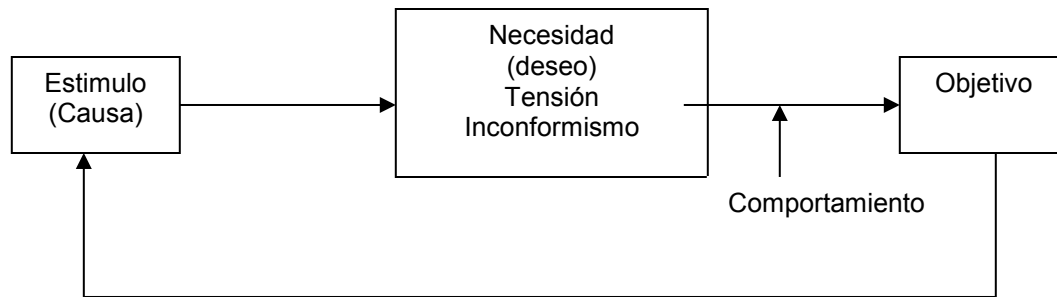
La motivación consiste fundamentalmente en mantener actitudes y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño en los empleados, se puede mencionar que las actitudes positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar. ¿Qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

2.1 Concepto de motivación

El concepto de motivación se ha utilizado para diversos fines y creado desde distintos puntos de vista. En general, motivo es el impulso que se lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

GRAFICA 2.1

MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



Fuente: (Chiavenato, 2000: 69)

Para Ivancevich (2005: 155) la motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta.

Koontz (1990: 49) define a la motivación de la siguiente manera:

“La motivación está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está determinada por ciertos factores que originan conductas, las cuales en cierta forma están condicionadas por la conducta”.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos tomar en cuenta aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sueño, sed, el respirar, etc. Factores de tipo psicológico, y aun de tipo social y cultural. Todos estos factores anteriormente mencionados crean la motivación manifiesta en las personas durante su rutina diaria, ya sea en el trabajo o fuera de esta.

Ricardo Solana (1992: 98) señala que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

Para Nafin (1992: 123) la motivación es lo que induce a las personas a hacer algo, puede ser impulsada desde el exterior o interior del individuo. Este comportamiento puede lograrse a través de la imitación, sugestión, mediante el diálogo y el convencimiento y también mediante la coerción o temor al castigo.

Una vez analizadas las definiciones anteriores, daré mi propia definición de motivación, es una serie de factores que van a impulsar al individuo a tomar una conducta determinada para el logro de los objetivos y metas comunes que se propone.

Sin lugar a dudas, la motivación juega un papel primordial en la vida de las personas, ya que gracias a esta importante virtud que se manifiesta en nosotros, realizamos nuestras actividades con entusiasmo y energía logrando así, crear un ambiente cómodo y confortable para el desempeño de nuestras actividades rutinarias, encaminándonos hacia el logro de los objetivos establecidos.

2.2 Importancia de la motivación

El factor humano dentro de las empresas es sin lugar a dudas uno de los motores principales para que cualquier organismo funcione y lleve a cabo sus objetivos

adecuadamente y sin conflicto alguno. Sin embargo, para que esto suceda el personal que labora dentro de ella debe de estar lo suficientemente motivado para que encamine sus actividades hacia el logro de los objetivos.

La motivación debe estar presente en prácticamente todas las áreas funcionales de la empresa, desde el área de intendencia hasta los niveles gerenciales, pasando por las áreas de producción, de mantenimiento, etc. Un personal con altos índices de desmotivación encaminan a la empresa al derrumbe total, que esto a su vez, conlleva a que la cartera de clientes de la empresa, se dé cuenta de que los trabajadores no rinden al máximo y manifiesten su incomodidad hasta con ellos, mediante un trato poco amable, señales de poca carisma, enojo, inconformidad con el trato que les dan, entre otros. Es por ello que es sumamente indispensable el contar con personal altamente motivado, con la finalidad de evitar todos estos incidentes que pudiesen ocurrir si no se lleva a cabo una motivación adecuada.

¿A qué se refiere uno con una motivación adecuada? A que no solamente se debe motivar al personal mediante incentivos de cualquier índole, como lo son bonos por productividad, premios de asistencia y puntualidad, sino la manera y la forma de tratar a tu personal de tal forma que se sienta parte importante en el esquema de la empresa, hacerles sentir que son parte de la familia laboral, e involucrarlos en eventos creados por la misma empresa que permitan un ambiente de solidaridad entre todos los empleados que trabajan para ella, escucharlos y prestarles toda la atención que necesitan en los momentos que sean necesarios o cuando ellos piden que se les brinde un tiempo para charlar.

Motivar a las personas es la tarea administrativa más importante que existe. Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como informar, resumir y ofrecer una recompensa justa por ejemplo.

Koontz (1987: 77) señala que la administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que laboran en grupos para el logro de un objetivo en común. un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber que es lo que motiva al factor humano. La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación. Hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivantes no es encasillar a los administradores en el papel de psiquiatras participantes. Su función no es intentar manipular a las personas sino identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

Todas las personas que son responsables de la administración de cualquier empresa deben incluir en el sistema total factores que induzcan a las personas a contribuir en forma tan efectiva y eficiente como sea posible. Un administrador hace esto integrando en todos los aspectos posibles del clima de la organización las cosas que hacen que las personas actúen en la forma deseada.

2.3 Principales factores motivaciones

Los factores motivacionales son aquellos que inducen al individuo a actuar y a comportarse de una determinada manera, son los principales responsables de la conducta del individuo y los que permiten que se desempeñe de forma eficiente o ineficiente durante sus actividades diarias. Una persona puede ser motivada por deseo de bienes y servicios económicos (productos de consumo, una mejor casa, un automóvil nuevo o un viaje) y estos mismos deseos pueden ser a su vez complejos o conflictivos.

Los factores motivacionales son un elemento muy importante del comportamiento organizacional de cualquier empresa, que permiten canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo para que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Para Ivancevich (2005: 263) el comportamiento motivacional de los trabajadores depende de la presentación de recompensas, la aplicación de castigos o la retención de recompensas. En otras palabras, el comportamiento humano está motivado por el grado en que ha sido premiado o castigado, sobre la base del automatismo de las respuestas a los estímulos. Si el pago, las prestaciones y los servicios son recompensas por realizar ciertas tareas (como llegar a tiempo al trabajo, quedarse con la compañía, cumplir con las metas de producción, etc.), entonces la conducta deseada se repetirá. Cuando los gerentes premian, castigan o retienen recompensas como ascensos, se produce la conducta deseada.

La página (www.empresariovirtual.com) nos dice que los principales factores de motivación, y que sin lugar a dudas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores son:

- **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos que las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones. Algunas de las recompensas que se usan son: el monto

de paga, promociones, autonomía, establecimientos de metas y en la toma de decisiones.

- **Dinero (salario):** Es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para cada uno, para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y el prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad, con el se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en si mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo. Koontz (1998: 144) señala que el dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago o destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante, el valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría, poder u otras cosas. Sin duda, el dinero solo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona. El problema de muchos aumentos

salariales, y hasta de los bonos, es que no son suficientes para dejarse sentir, es improbable que funcionen como un fuerte motivador. Como síntesis, considero que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el trabajador.

- Debe considerarse también como factor de motivación la **capacitación de personal**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Esta repercute en el individuo de diferentes maneras. Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de

capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues esta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Sin duda, la capacitación a todos los niveles constituye una de las mayores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

- Se considera también que aumenta la motivación el **Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)**: Koontz (1998: 145) nos dice que una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que “se le tome en cuenta”. Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. Por lo tanto, el tipo correcto de participación

produce la misma motivación que conocimientos útiles para el éxito de las compañías. La participación es también un medio de reconocimiento, apela la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro. Se debe tomar en cuenta que alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus subordinados en asuntos en los que puedan prestar ayuda y aunque los escuchen con toda atención, en cuestiones que requieren que los administradores decidan deben hacerlo por sí solos. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar. Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus; teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

- También el proporcionar las **condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización**

pueden influir grandemente en la actitud y energía del os empleados:

La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir. Lo empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados de trabajo que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

Al hablar de motivación, se debe entender que es un elemento fundamental e indispensable en el bosquejo de cualquier organización, es requerida con la finalidad de lograr la satisfacción de los empleados en el trabajo: aumentar la productividad, recompensar sus logros, satisfacer sus deseos y necesidades primordiales y con ello tengan un rendimiento aceptable dentro de la empresa.

Los diversos factores, motivacionales depende de que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes y altos mandos retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que permitan llenar y cumplir en su totalidad esas necesidades latentes manifestándose constantemente, que los gerentes faciliten o crean los medio y condiciones favorables para que pueda desarrollarse adecuadamente la motivación y no la

dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

2.4 Incentivos y premios

Un individuo puede actuar de diferente manera en comparación con otro ante la misma situación y lo que sucede es que uno de ellos requiere diferentes cosas, estas diferencias entre los individuos pueden atribuirse en gran parte a sus necesidades y ya que el ser humano es único y no existe nadie igual a él con los mismos deseos y necesidades existen diversos incentivos que pueden satisfacer lo que él necesita.

Los incentivos y premios se consideran motivadores para cualquier empleado dentro de la empresa, estos ayudan a que los trabajadores desarrollen y mejoran su nivel laboral además de estar motivados y permitan que realicen sus funciones y actividades de una manera rápida, eficaz y eficiente, logrando así de esta manera los objetivos dentro de la empresa.

Para que estos incentivos y premios puedan manifestarse dentro de la empresa, es necesario que los empleados también colaboren con ello, desempeñándose y dedicándose de lleno a las labores que ellos realizan dentro de la empresa, asimismo, los altos mandos son los que determinarán el plan de incentivos más acertado para ser implementado dentro del sistema de la organización.

La página de Internet (<http://www.wikipedia.org/>) nos dice que una de las funciones de los hechos externos es la de producir estados motivacionales. A diferencia del refuerzo, con el incentivo el interés no se centra en las consecuencias de una conducta, sino en la presentación de ese refuerzo antes de que ocurra la respuesta. Como menciona el Mtro. El Sahili González (2008: 102), los incentivos motivan la conducta cuando se prueban antes de realizar una tarea.

Los incentivos son motivantes por tres circunstancias, según aclara el Mtro. El Sahili González en su libro "Psicología en el Aula": Porque se presentan antes de que ocurra una conducta, porque en sí mismos son valiosos. Algo que influye en un incentivo es la subdivisión de una meta, es decir, "Los polluelos corren más hacia cuatro partes de un grano de maíz que hacia un solo grano de maíz" según observa Coffer, (en El Sahili González, 2008: 102) esto implica que: "Entre más submetas existan, es más probable la activación hacia las mismas" (Coffer, 1983: 85) Esto también es aplicable al ser humano, y explicar el por qué muchas personas prefieren tener muchas actividades variadas que una sola monótona.

2.4.1 Definición de incentivos

Los incentivos bien manejados pueden crear un ambiente saludable de trabajo. Debe tomarse en cuenta que en un individuo se pueden reconocer varias necesidades, en un momento determinado, y la satisfacción de esas necesidades dependerán de que se encuentran presentes varios incentivos en ese momento determinado.

La página (<http://www.definicion.de.com>) nos señala que la acción humana suele regirse por incentivos, incluso inconscientes (ya que no son pensados con detenimiento). Cada vez que una persona realiza una determinada actividad, lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindara satisfacción. Dicho fin es el incentivo que moviliza el accionar.

El incentivo puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un sujeto por su buen funcionamiento en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se siga esforzando por mantenerlo. Se trata, por lo tanto de una recompensa o un premio.

Es fácil advertir que todos tenemos incentivos en la vida cotidiana. Un niño se esfuerza en la escuela no sólo porque es su obligación, sino también porque sabe que su buen desempeño será premiado en casa. Un adulto va a trabajar todos los días con el incentivo del dinero que percibirá por su esfuerzo y que le permitirá afrontar sus gastos.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin, un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta

interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La página (<http://definicion.de.com>) nos da una definición muy clara de lo que es un incentivo:

“un incentivo, es un estímulo que se ofrece a un persona, a una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento”

Es así como los incentivos fungen de una manera muy importante en el clima laboral de cualquier organización, su función principal es la de crear y mantener en los trabajadores una motivación que permita que den su máximo rendimiento y esfuerzo durante el desarrollo de sus labores y por ende se cumplan los parámetros y lineamientos establecidos.

Al darse un incentivo provocara siempre una reacción positiva en el empleado, en tanto que un estímulo puede provocar tanto reacciones positivas como negativas, entonces se puede decir que un incentivo es un estímulo positivo. Los incentivos y estímulos provienen del exterior de un individuo y un motivo proviene del interior, cada uno dirige su acción hacia el cumplimiento de un objetivo

Con los elementos anteriormente descritos, puedo dar mi definición propia de incentivos: Son recursos que utilizan las empresas, especialmente los altos mandos y directivos, con la finalidad de lograr impulsar la motivación de sus

empleados y/o subordinados para que logren así la máxima eficacia y eficiencia dentro de sus actividades y funciones.

2.4.2 Tipos de incentivos

La página de Internet (<http://www.gestiopolis.com>) nos dice que la llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

El primer paso, nos señala la página (<http://www.gestiopolis.com>) es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución. Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son: costo del programa, capacidad de pago, necesidades reales, poder del sindicato, relaciones públicas de la institución, nivel de responsabilidad social, reacción de la fuerza laboral, etc.

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian al esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores, de manera que estos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de

comportamiento, además de que para muchos trabajadores este tipo de incentivos ayuda a estimular mayormente su rendimiento dentro de su área laboral, debido a que se sienten satisfechos y plenos en obtener un reconocimiento por sus actividades y sus funciones realizadas eficientemente durante el periodo, claro está, comparándolo con otros incentivos como el aumento de salario que si bien aumenta también el entusiasmo y la energía de los trabajadores para laborar, en muchos casos, los reconocimientos elevan el autoestima del trabajador.

Así por ejemplo, entre los reconocimientos económicos al trabajador, se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social, recreativos, entre otros. A continuación, en base a la página (<http://www.gestiopolis.com>) se explican los mismos:

- **Sueldos:** La página nos señala que es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución. Este incentivo es muy complejo ya que significa muchas cosas dependiendo de la persona. Para algunos puede significar el sustento de su familia, cuando para otros significa prestigio y poder. Pero no debe suponerse que un aumento en el salario traerá un aumento en la producción. Mas bien una gama de incentivos relacionados con la producción pueden dar mejores resultados. Koontz (1998: 106) señala que el incentivo que representa el dinero puede volverse más importante para el trabajador cuando vive bajo una situación económica generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos. Desafortunadamente para los países de Latinoamérica este tipo de

circunstancia es muy común, es por ello que es de esperarse que los trabajadores de las empresas de la región se vean motivados por el monto de sus sueldos y salarios.

- **Bonos:** Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas. Un ejemplo de bonos son los de producción en los cuales se paga por exceder ciertos niveles de producción, por lo general acompañados con básico fijo. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea. Otra variante combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora más un incentivo por cada unidad producida. Otros ejemplos de bonos son los de actuación en los que se otorga una gratificación económica en un determinado periodo de tiempo en base al desempeño realizado, o los bonos de puntualidad en los que también se otorga una gratificación en base a las asistencias puntuales en el trabajo.
- **Incrementos por méritos:** Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de la compensación otorgado a las personas en base a una evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el superior inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con la administración referido a la falta de compensación de desempeños que son altos y lo desmotivante que puede ser esto para estas personas que

aportan grandes beneficios a la organización. También es importante que se tenga cuidado con los favoritismos y con la entrega de aumentos a todos por igual, sin hacer distinción de meritos relativos de los integrantes de los equipos de trabajo.

- **Incentivos no monetarios:** Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontología, entre otros. Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de meritos, entregándoles placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación, así como la entrega de seguros de salud para la familia o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar. Otros ejemplos también pueden ser: adición de tareas y enriquecimiento del puesto, incrementos en el nivel de responsabilidad, autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral, etc. A continuación se explicarán los incentivos no monetarios más importantes:
- **Satisfacción con el trabajo:** Se le puede definir como la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir. Como sabemos los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de

habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a ser menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, más bien es la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos. Sin duda, más que un incentivo, es una responsabilidad de la empresa el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde ésta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder. Nunca se debe, por ningún concepto, desembolsar los salarios tardíos, o reducir salarios arbitrariamente o simplemente no pagarlos.

- **Compensación por experiencia y conocimientos:** Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que puede hacer, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa. Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar más personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación. Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y

aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación.

- **Seguridad laboral:** Es uno de los más importantes aspectos a considerar para que los empleados se mantengan motivados. Cabe aseverar que el “sentido de seguridad” es también un requerimiento, la única diferencia es que este es a escala personal, o sea, una necesidad de todo individuo y muy personal. En la medida que nuestro equipo de trabajo se sienta seguro así será su rendimiento y motivación. Si bien este tipo de necesidad es distinta en todos los individuos el satisfacerla puede hacer que los individuos que laboren en ella se queden y alcancen un mínimo de desempeño. Además si un empleado logrará sentirse seguro en la organización es probable que dirija todo su desempeño para tratar de lograr los objetivos de ésta.
- **Incentivos de afiliación:** Dentro de las organizaciones esta necesidad puede definirse como la necesidad de pertenecer al grupo en el cual el empleado encuentre apoyo y se sienta satisfecho en su trabajo. Este tipo de afiliación surge en una base completamente informal entre los miembros de una organización. Sin embargo, se debe luchar porque la relaciones formales que surgen en la empresa sean tan satisfactorias como las informales. No tenemos forma alguna de evadir la necesidad de sentirse “parte de”. Si la empresa no basa su cultura en “trabajo en equipo”, ésta debe de tomar las medidas necesarias para que todo el personal se sienta parte de la entidad. Por ejemplo, es lo mismo que un vendedor, no puede ser un buen vendedor si no conoce a cabalidad el producto o servicio, pero

más importante es que crea en el producto o servicio y se identifique con el mismo.

- **Adiestramiento:** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña. En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender: La creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Es así, que el adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores. En las organizaciones el adiestramiento permite el logro de la eficiencia y cumple un importante rol, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización. De esta forma, mediante el adiestramiento, se logran mejorar las condiciones en que se desarrollan las labores por el personal, en unión a la enseñanza que representa, de modo de cumplir de una forma más eficiente con las tareas asignadas. Es así, que el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes y prevenir, y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Una vez analizados los tipos de incentivos, se puede dar cuenta de que son muchas las alternativas para implementar un programa de incentivos que se adapte a la necesidades y prioridades de cada empresa u organización ya sea pública o privada, y que se tiene que elegir el más apto para que asimismo se pueda adecuar a lo que requiere el personal, con la finalidad de mantenerlos motivados y con deseos de superación.

2.4.3 Importancia de los incentivos

La página (<http://www.gestiopolis.com>) nos dice que si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado.

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como

consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

Asimismo, la importancia que tienen los incentivos para las empresas de cualquier índole es bastante extensa, puesto que los incentivos como función principal tienen la de mejorar y mantener la autoestima y la motivación de los empleados a tal grado que estos se sientan lo suficientemente aptos para trabajar con energía y entusiasmo en el momento que se les requiere y que sea necesario.

También es muy importante tomar en consideración que los incentivos deberán beneficiar tanto al empleado como a la empresa, al empleado le traerá grandes beneficios ser incentivado, ya que gracias a esto se sentirá en un ambiente laboral cómodo y seguro, además de que se sentirá motivado y el incentivo que se le otorgue de cualquier tipo será benéfico tanto para él como para su entorno social y familiar.

2.5 Salarios

Para Chiavenato (2000: 274) uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

La página (<http://www.monografias.com>) señala que el salario es: la retribución en dinero o su equivalente que le empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por lo servicios que presta durante determinado periodo.

Para Arias Galicia (1989: 134) el salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de los trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

En cambio, el salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. Por consiguiente, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y todos los elementos del salario indirecto.

El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. El salario en cualquier organización tiene la facultad primordial de estimular los deseos de trabajar de cualquier empleado, principalmente de aquellos que no poseen una situación económica aceptable. En especial, un aumento de salario es más que perfecto y provechoso

para mantener al empleado motivado y listo para desempeñar sus funciones dentro de su área de trabajo.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

2.6 Interés por el trabajo

El interés que el trabajador manifieste por su trabajo dependerá en cierta medida de diversos factores entre los que se encuentran el ambiente laboral en el cual desempeña sus actividades, las relaciones interpersonales entre patrón y trabajador, factores sociales y emocionales, etc.

Es importante mencionar, que el trabajador deberá ser colocado en un puesto que este acorde a las necesidades y deseos que el requiere, ya que de nada servirá que el trabajador este desempeñando sus funciones en un puesto que no este del todo satisfecho, llevando a cabo actividades que conlleven a un déficit en el desempeño laboral tanto para él como para la empresa.

Para que el trabajador muestre verdaderamente un interés por su trabajo se deberá motivarlo lo suficiente mediante el uso de diversas técnicas entre las que se encuentran un plan de incentivos que permitan satisfacer y eliminar su estado de frustración, crear un ambiente laboral idóneo que ayude a que el trabajador se

sienta parte importante y fundamental en la empresa, considerarlo como parte de la familia organizacional, entre otros.

2.7 Trato amable

El trato amable hacia los empleados es otro factor muy tomado en cuenta en la actualidad por distintas empresas. Este factor inicia desde el momento en que se le realiza una inducción al trabajador, familiarizándolo con la cultura organizacional que maneja la empresa, con su historia, con su filosofía, con su ética, etc. Asimismo el trato amable que se le dé a los empleados desde su llegada hará que estos se sientan cómodos y seguros y con ánimos de desempeñarse dentro de la organización.

El personal de recursos humanos y los directivos serán los principales encargados de brindarle un trato amable al trabajador y que de esta forma quede apto y motivado para la realización de sus actividades, haciendo sentir al trabajador como una pieza fundamental en el esquema y los proyectos a realizar de la empresa.

2.8 Algunos aspectos a considerar para una adecuada motivación de personal

Actualmente es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su negocio. Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos. Además, los

esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo serán menores.

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos.

Emplear una gestión de personal adecuada servirá para que las empresas (aunque sea pequeña) trasciendan en su mercado. Sabemos que guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que se desea es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores. Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos.

La página (<http://www.trabajemosenequipo.com>) nos dice algunos aspectos a tomar en cuenta para que en las empresas exista una adecuada motivación de personal.

1.- Establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa: No importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización (¿Qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa?), todos

absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

2.- Comunique los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa: La comunicación es la base de toda interrelación, considérela como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral. Aproveche las “Tic” para facilitar los procesos, pero no haga mal uso de ellas (recuerde, entre más personal sea la comunicación, se logrará interpretar la respuesta que proporcionen los receptores).

3.- Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la empresa: Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tome en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la

relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

4.- Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa: Físicamente hablando, uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

5.- Negocie los objetivos con cada uno de sus subordinados: Trabajar por resultados ha sido una forma infalible para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades socio técnicas de la empresa. Al fijar conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los

que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

6.- Aplique el empowerment en sus empleados en un ambiente

agradable: Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

7.- Trabajo en equipo: La naturaleza de las personas es integrarse en

grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Imagínese ahora si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

8.- Habilite las capacidades de los colaboradores: Un trabajador cuenta

con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en

materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

9.- Enriquezca las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes: Una persona que se le asuma responsabilidades importantes, (con la ayuda de las anteriores recomendaciones) tendrá la capacidad de asumirlas con gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el coaching sobre él, las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos con los cuales sus funciones del puesto tendrán un valor especial para la organización; si se transmite adecuadamente, el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento.

Estos aspectos, considerados e implementados por las organizaciones lograrán que su personal se mantenga activo y motivado y asimismo cumplan con los objetivos establecidos, creando a su vez un ambiente laboral confortable y favorable.

2.9 Causas y consecuencias de la desmotivación en el personal

La página (<http://eprints.rclis.org/>) señala que aunque el talento y la formación profesional son muy importantes para alcanzar el éxito, el camino hacia un objetivo está lleno de obstáculos y la motivación personal es la única fuente que nos impulsa para seguir adelante.

La motivación y el compromiso de las personas hacia una tarea son mucho más importantes que los aspectos prácticos, estructurales y organizativos del trabajo, ya que afecta directamente al rendimiento de las personas en sus labores, por lo tanto una persona desmotivada supone un perjuicio para la institución.

Las razones más frecuentes de la desmotivación en las personas, según la página (<http://eprints.rclis.org/>) son:

- La falta de objetivos claros y atractivos
- La falta de una asesoría, ayuda u orientación al momento de surgir conflictos o contingencias laborales
- La falta de reconocimiento y valoración personal
- La falta de un plan asequible y personalizado
- La presencia de miedos e indecisiones
- Más políticas y restricciones
- Demasiadas normas
- Incremento de la supervisión
- Tareas adicionales sin ningún propósito definido
- Poca responsabilidad asignada o el sentimiento de que sólo le asignan partes difíciles del trabajo.

Según la página (<http://eprints.rclis.org/>) las principales consecuencias de la desmotivación son las siguientes:

- La falta de concentración en el trabajo
- La falta de persistencia para lograr objetivos personales y organizacionales
- La falta de compromiso con la empresa y el equipo de trabajo
- La aparición de problemas relacionados con los compañeros
- Mala atención al cliente y a las personas en general que laboran en la empresa y que recurren a la persona desmotivada.

La página (<http://eprints.rclis.org/>) nos señala que algunos consejos que pueden servir para aumentar la motivación en el trabajo son los siguientes:

- Estar preparado para cuando ocurra un conflicto
- Estar presente en cuerpo y alma en el trabajo
- Desarrollar la capacidad de motivar a los demás
- Separar lo importante de lo accesorio
- Tener una buena capacidad de comunicación
- Utilizar y desarrollar el sentido del humor
- Tolerar y fomentar la divergencia de opiniones
- Tener capacidad de decisión, cambiando lo que sea necesario.
- Desarrollo de una actitud positiva
- Desarrollo de una buena autoimagen

Sin duda, se deben tomar muy en cuenta tanto las causas como las consecuencias de la desmotivación en el factor humano, debido a que la

motivación es una variable muy importante en el desempeño laboral ya que cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

La página (<http://www.monografias.com>) nos dice que además de la satisfacción de las necesidades básicas; las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

2.10 Teorías motivacionales

En la actualidad, diversos autores y reconocidos personajes han postulado un sinnúmero de teorías con la finalidad de descubrir e interpretar como la motivación influye en gran medida para que las personas desempeñen sus actividades con entusiasmo y energía. A continuación, sólo se mencionarán y explicarán algunas que actualmente son las más importantes en relación con las organizaciones de trabajo.

2.10.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Arias Galicia (1999: 102) nos dice que el doctor Abraham Maslow postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

GRAFICA 2.2

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS, SEGÚN MASLOW



Fuente: (Chiavenato, 2000: 72)

- **Fisiológicas:** (o primarias): Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida y surgen de la naturaleza física: alimentarse, respirar, dormir, vestir, abrigo, etc. Pueden satisfacerse plenamente, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas.
- **De seguridad:** El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo con las necesidades primarias; requiere, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales. También tiene que ver con la necesidad de no sentirse

amenazado por las circunstancias del medio; como la búsqueda de protección de los intereses personales.

- **Sociales:** Para sobrevivir, el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo. Tiene deseos de relaciones afectivas, de cariño, de asociación.
- **De estima:** Para el hombre es muy importante, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo requiere sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Tiene que ver con el sentir que se cuenta con el respeto y la confianza del grupo; el deseo de fuerza, de logro, de competencia, y la necesidad de estimación ajena que se manifiesta en forma de reputación, reconocimiento, atención e importancia.
- **De autorrealización:** El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. Estas necesidades se satisfacen en el orden anotado, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se

activa, y así sucesivamente. Especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Arias Galicia (1999: 104) nos dice que es importante hacer notar que en las descripciones anteriores se han tomado las generalidades, dejando a un lado las excepciones. Conviene asentar, igualmente, que la satisfacción de estas necesidades no se distinguen claramente en muchas ocasiones, sino se mezclan y confunden, ofreciendo formas de satisfacción muy complejas moldeadas en gran parte por la sociedad. Además, es importante enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades.

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, alguna o algunas, por diversos mecanismos psicológicos funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente, cuyo estudio corresponde a la psicología patológica y cuya importancia resulta mayor entre mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio.

Arias Galicia (1999: 102) nos dice lo siguiente:

“Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de *prepotencia*. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente”.

Es decir, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel óptimo de satisfacción.

Arias Galicia (1999: 103) nos dice que hay varias críticas contra la teoría de Maslow. Una de ellas es que no ha sido probada. Se haría necesario llevar a cabo un estudio longitudinal en el tiempo con distintos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia.

Otra crítica a esta teoría es que las definiciones de las necesidades no son operacionales; es decir, no presentan las operaciones y manipulaciones necesarias para obtener las necesidades. Probablemente esta crítica es extremista, pues eso necesitaría una manipulación experimental, en el laboratorio de seres humanos. Por su propia naturaleza el ser humano presenta diversos factores que impiden un estudio de esta naturaleza.

Una crítica más va en el sentido de formar una teoría adecuada para las culturas individualistas, pero no para las colectivistas.

2.10.2 Teoría dual de Herzberg

Arias Galicia (1999: 105) señala que básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan de una manera adecuada al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no origina insatisfacción. En cambio,

se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como las relaciones interpersonales con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. En cambio, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

Arias Galicia (1999: 105) nos dice que una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las “relaciones humanas” y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de seguridad e higiene que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no conseguirían la satisfacción; para llegar a ella se necesitaría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etcétera.

Arias (1999: 106) señala que una crítica a esta teoría es que aunque no deja de ser atractiva para muchas personas, la teoría dual de Herzberg ha sido muy combatida, básicamente en el aspecto metodológico.

En primer lugar, se le censura que los resultados solo pueden ser conseguidos si se sigue el método descrito; eso equivale a decir que hay

únicamente un camino para llegar al objetivo. Lo ideal es, por el contrario, que atacando un problema de conocimiento desde diferentes puntos, pueda llegarse a resultados semejantes. Otro argumento contra la teoría y para el cual existen muchas comprobaciones en la vida cotidiana, así como experimentos, es que tendemos a adjudicarnos el crédito por los éxitos y, por el contrario, a culpar a alguien por los fracasos ajenos a nosotros.

En este caso, los sujetos tenderían a señalar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto personal, mientras tenderían a arrojar la responsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, al jefe inmediato, a las políticas de la empresa, etc; es decir, a factores existentes en el medio.

Por otro lado, Arias (1999: 106) señala que algunos críticos han declarado que Herzberg y sus seguidores han pasado por alto y aparentemente no se han preocupado por el hecho de que, tanto en los estudios de Herzberg como en otros, algunos factores intrínsecos han sido señalados como fuentes de insatisfacción en un porcentaje superior a los factores extrínsecos.

Algunos críticos se quejan también de que el método de clasificación de respuesta es muy subjetivo y, por consiguiente, pueden observarse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores. Esta teoría ha sido una de las que se ha envuelto en más polémicas y si bien ésta causó revuelo hace unos años, en la actualidad casi ha caído en desuso.

2.10.3 Teoría de las expectativas

Koontz (1998: 172) nos dice que otro enfoque, que para muchos llega más lejos en la explicación de lo que motiva al factor humano, es el representado por la teoría de la expectativa. Uno de los primeros en proponer y explicar esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Éste sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán a alcanzarla eficientemente.

En otras palabras, Arias Galicia (1999: 108) nos explica esta teoría señalando que:

“La fuerza de la motivación es igual a la expectativa por la valencia. Dicho en otros términos, las personas están motivadas para realizar acciones consideradas con alta probabilidad de obtener recompensas valiosas. Así, en este contexto, la dimensión temporal importante es el futuro”.

Más específicamente, Koontz (1998: 172) señala que la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que le dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos serán de gran beneficio para el logro de una meta.

Como ya se había mencionado, Koontz (1998: 173) señala lo siguiente:

“En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera: Fuerza = valencia x expectativa. Donde fuerza

es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado”.

Cuando una persona se muestra indiferente o no tiene importancia ante el cumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no lograr la meta. En ambos casos, el resultado sería, desde luego, ausencia de motivación.

De igual forma, una persona carecería de motivación para alcanzar una meta si su expectativa fuera de cero o negativa. Así, la fuerza requerida para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, la motivación para realizar cierta acción podría estar determinada también por el deseo de lograr algo más.

2.10.4 Teoría de Mc Clelland

La página (<http://www.iniciativasocial.net>) nos señala que McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación:

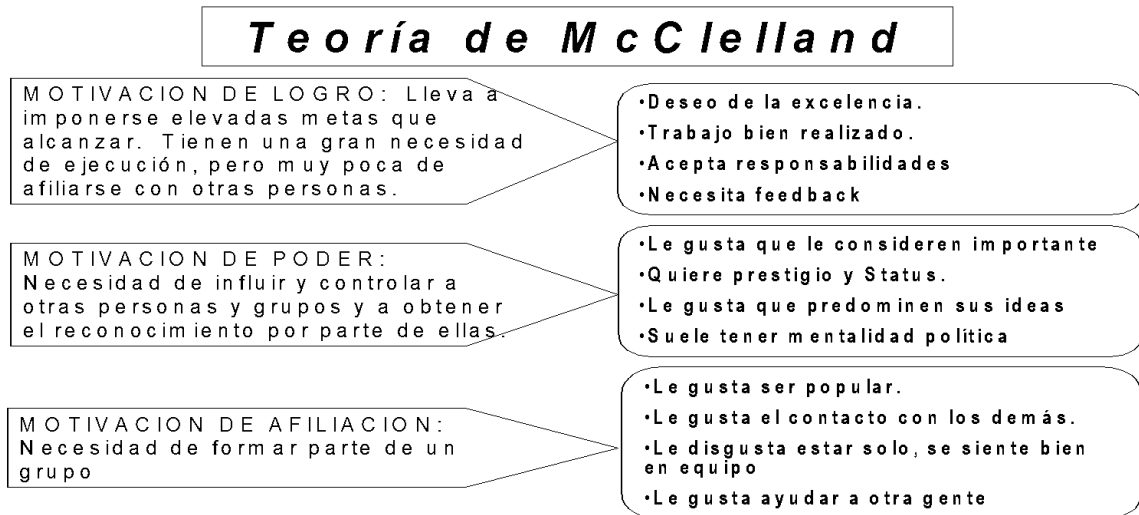
- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien

realizado y aceptan responsabilidades. En otras palabras, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. A las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”. Su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. Les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. El rasgo esencial de estas personas es el ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

GRAFICA 2.3

ESQUEMA DE LA TEORÍA DE MC CLELLAND



Fuente: (<http://www.iniciativasocial.net>).

2.10.5 Teoría del establecimiento de metas en la motivación

Koontz (1998: 177) nos dice que de las investigaciones se desprende que, para que las actividades administrativas sean eficaces, deben estar integradas en un sistema completo. Una parte importante de este sistema comprende a las etapas obligadas: fijar los objetivos, planear las acciones, implantación y control, y evaluación.

Lo que propone esta teoría es que, para que los objetivos tengan sentido e importancia, deben ser claros, alcanzables y verificables. Desde luego, unas metas claras, cuando se aceptan, son motivadoras. Las personas quieren saber qué se espera que consigan. Aparte, hay que cumplir varias condiciones, como que los objetivos sean verificables, lo que significa que al final del periodo

establecido debe ser posible medir si dichos objetivos se alcanzaron y en qué medida. También se debe tomar en cuenta que los objetivos deben presentar alguna dificultad, sin dejar de ser razonables. Unos objetivos totalmente irreales, que no es posible alcanzar, no ayudan a la importante finalidad de motivar que tiene la APO, sino que desalientan.

Para conseguir el compromiso de lograr las metas, Koontz (1998: 177) señala que es indispensable una participación verdadera a la hora de establecerlas. En el ambiente adecuado, hay que estimular a los individuos para que ellos mismos las establezcan. Obviamente, el superior debe revisarlas y autorizarlas; pero es probable que, en ese medio apropiado, los empleados se fijen metas más elevadas e importantes que su superior.

2.10.6 Teoría de Shein del hombre complejo

La página (<http://www.monografias.com>) nos dice que 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 constantemente 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 qué información o sistema recoge del ambiente.

La página (<http://www.monografias.com>) nos señala que la teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian continuamente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- Por lo tanto las necesidades varían, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

En este capítulo hemos analizado algunas de las más importantes teorías formuladas en torno a la motivación laboral, además de algunas de las menos conocidas, dado el amplio número de teorías existentes.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Como conclusión general de este capítulo, después de haber analizado cada uno de los puntos mencionados, podemos decir que, sin duda, la motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados, esto es muy importante tomando en cuenta que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

Ahora queda claro que uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. Debemos tomar en cuenta que motivar a alguien, en sentido general, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo para el buen funcionamiento y logro de las metas de una organización.

Algo muy importante que debemos plantear, es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización. Se debe recordar que la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Sin duda todo administrador debe estar consciente de que al personal se le debe considerar el activo más importante; no es darles ni hacerles concesiones innecesarias sino respetarlos seriamente, darles confianza y autonomía práctica, adiestrarlos y plantearles expectativas lógicas, así como permitir y crear condiciones en el desarrollo del trabajo que lleven a un compromiso mayor a los empleados.

En el siguiente capítulo se abordará el tema de liderazgo y dirección, el cual complementará la información mencionada y nos dará la pauta para conocer más a fondo todos los factores que pueden influir para incrementar la motivación del factor humano, para de esta manera llegar al objetivo de esta investigación.

CAPÍTULO III

EL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN EFECTIVOS

Como es bien sabido, la definición de los conceptos científicos es una cuestión fundamental para el desarrollo de la ciencia. Por ello, en el presente capítulo se detallarán y analizarán algunas definiciones respecto al liderazgo y dirección, además de la estrecha relación que estos dos términos resguardan dentro de la administración del factor humano y de la importancia que tienen para que los altos mandos y directivos puedan emplearla de la mejor manera posible y sepan guiar a sus seguidores por el camino adecuado hacia el logro de los objetivos tanto a corto como a largo plazo.

También dentro de este capítulo se describirán cada una de las teorías de liderazgo y su impacto dentro de las organizaciones y por supuesto, la importancia que tienen para desarrollar un eficiente liderazgo dentro de la empresa e implementarlo en el grupo. Se describirán las funciones típicas de la dirección como lo son la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, la coordinación y la supervisión, además de lo vitales que son para el seguimiento correcto de esta etapa del proceso administrativo.

3.1 Concepto de liderazgo

Herbert (1987: 481) nos dice que el liderazgo representa una función muy importante para el administrador, pero no lo es todo ya que también se incluyen otros elementos. La planeación, por ejemplo, representa una función

administrativa de gran importancia y sin embargo no implica liderazgo. De igual manera, una persona podrá ser líder sin que lleve a cabo nada de planeación. El liderazgo tiene diferentes significados para autores distintos:

Antonio Duro Martín (2006: 122) define al liderazgo de la siguiente manera:

“Es la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Para Harold Koontz (1991: 116) el liderazgo es la Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo. Se puede ampliar este concepto para que implique no sólo la disposición para trabajar sino también una disposición para trabajar con afán y confianza.

Otra definición de liderazgo es la siguiente: “habilidad (a través de cualquier medio) de influir en el comportamiento de las demás personas para orientarlas hacia una dirección específica” (HERBERT, 1987: 481).

Para Stephen Robbins (1995: 234) el liderazgo involucra un proceso de influencia, es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Hampton (1989: 230) nos dice que la misión del liderazgo consiste en transformar una organización “impersonalizada” de individuos indiferentes en una institución de personas que se sientan comprometidas a lograr sus metas, que se identifiquen

con la compañía y vean su trabajo en ella como una parte importante, constructiva de sus vidas. En este sentido al liderazgo algunas veces se le llama liderazgo transformacional. La página (<http://www.wikipedia.com>) señala que el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Una vez analizados estas definiciones puedo dar mi propia definición de liderazgo: “Es el proceso de inducir y el arte de influir sobre las personas a actuar en persecución de un objetivo o meta en común”. Sin lugar a dudas, el liderazgo tiene mucho que ver en el éxito de cualquier empresa que mantiene vigente su propio estilo de dirigir a su personal.

3.2 Rasgos y habilidades del líder

Cualquiera que sea líder, antes de reconocerlo de esta manera, debe poseer ciertas características o atributos que lo consideren así, para que un líder funja como tal debe primeramente tener seguidores, y estos seguidores, ser la base primordial que lo consideren como tal, un líder no existe sin seguidores. Los líderes deben poseer ese don de mando, de ser admirado por los demás, por los trabajadores, por su entorno social, debe ser aclamado y respetado, valorado por

sus seguidores y colaboradores, ser inteligente y tomar decisiones acertadas que lo lleven al éxito en cualquier ámbito de su vida. La página de Internet (<http://www.monografias.com>) señala que los líderes deben poseer las siguientes características:

- 1.- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- 2.- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- 3.- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- 4.- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- 5.- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

GRAFICA 3.1

INGREDIENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO, SEGÚN WARREN BENNIS

<u>Ingrediente básico</u>	<u>Significado</u>
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer – profesional y personalmente- y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos
Pasión	Pasión fundamental por las promesas, combinada con una pasión por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, aprende de los demás y trabaja con ellos.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás
Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas

Fuente: (apuntes de la materia habilidades gerenciales, 8° semestre de administración)

Después de lo mencionado, puedo decir, que el líder debe ser una persona capaz de establecerse y cumplir las metas y objetivos que fijan junto con sus seguidores, poniendo en práctica en todo momento esas habilidades y capacidades latentes que lo hacen ser un miembro fundamental en el equipo de trabajo que mantiene estable dentro de la organización y con ello ganarse la admiración y respeto de sus colaboradores.

3.3 Estilos de liderazgo

Cualquier persona que funge como líder en un equipo de trabajo, pone en práctica un estilo de liderazgo que lo hace ser único y que por ende lo hace ser como tal, logrando así la admiración y respeto por parte de sus seguidores, cabe mencionar que no todos siguen un mismo estilo, todos tienen un estilo que los identifica y los caracteriza por sus grandes cualidades y virtudes aunque en algunas ocasiones el imponer un estilo de liderazgo único no favorece del todo al equipo de trabajo y esto ocasiona que pueda haber un rechazo inmediato y odio hacia la persona que lo quiere imponer.

La página de Internet (<http://manuelgross.bligoo.com>) señala que existen cinco estilos de liderazgo que los líderes imponen y que los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen, a continuación se explican a detalle estos cinco estilos:

1.- En primer lugar, el **estilo directivo** es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su

ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

2.- En segundo lugar, el **estilo participativo** es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

3.- En tercer lugar, el **estilo delegativo** conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

4.- El **transformacional** "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en

el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son expertos.

5.- Por su parte, el **estilo de liderazgo transaccional** utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

En la actualidad, el mundo de los negocios cambia constantemente tanto en su forma de adaptarse como de acoplarse al mundo social, por ello es importante que un líder forme su estilo que permita adaptarse a esos cambios y realizar su papel de manera profesional de tal forma que los resultados sean visibles y fáciles de detectar dentro de la organización.

3.4 Funciones del líder

La página de Internet (<http://www.monografias.com>) nos dice que el liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas. Tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos. La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

Las funciones de liderazgo se definen como: “Las actividades relacionadas con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona, para que el grupo actúe debidamente”. (STONER, 1996: 518)

La página (<http://www.wikilearning.com>) señala que son tres las principales funciones en que el líder debe ser un experto:

- **Dirigir equipos de trabajo:** Para dirigir equipos de trabajo es necesario planear una agenda, ofrecerles a todos una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y cristalizar el consenso.

a) Planificación de la agenda.- Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo,

esta incluye por lo general los temas a tratarse y que están por resolver en un conflicto o discusión.

b) Ofrecer a todos la oportunidad de participar.- El líder debe asumir que todos los miembros del grupo tiene algo con lo que puedan contribuir. Como consecuencia puede que tenga que mantener controlados a algunos miembros y tendrá que invitar a los que estén renuentes a debatir. Lograr el equilibrio es una prueba de liderazgo

c) Formular preguntas adecuadas.- Una de las herramientas más efectivas del liderazgo es la capacidad de interrogar de manera apropiada. Esta habilidad requiere de saber que tipo de preguntas hacer y en que momento. Los dos tipos de preguntas más efectivas son aquellas que solicitan información de apoyo y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta. Saber cuando formular las preguntas es igual de importante. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales.

d) Lidiar con la diversidad cultural.- Es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar de ellas.

e) Resumir y cristalizar el consenso.- Durante el debate los individuos

pueden sacar muchas conclusiones que se relacionan con los puntos de la agenda. Algunas serán compatibles otras serán contradictorias. Es responsabilidad del líder señalar las conclusiones intermedias al resumir lo que se ha dicho y el subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso.

- **Preparar a otros para el trabajo:** Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan las oportunidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra los problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrecer sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.

a) Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observador agudo.- No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.

b) Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento.- Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.

c) Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema.- Un preparador eficaz le ayuda a la gente a perfeccionar

su desempeño si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

- **Asesorar:** La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y en particular su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

a) Los consejeros eficaces aseguran la confianza.- Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.

b) Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás.- La buena asesoría empieza con un oído atento.

c) Los asesores eficaces auxilian a sus colegas para encontrar ayuda.- En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

El liderazgo es una actividad que hace participar en forma sorprendente al ego, incluso en las situaciones imaginadas. El liderazgo es fundamental dentro de cualquier organización ya que mantiene un orden y un respeto tanto del líder a sus seguidores como de los seguidores hacia su líder que es sin lugar a dudas su gran ejemplo a seguir y con quien resguardan un sinnúmero de relaciones tanto laborales como interpersonales.

3.5 Teorías del liderazgo

A continuación se detallarán tres de las teorías más importantes y sobresalientes en relación al liderazgo, que sin lugar a dudas han dado una gran aportación al mundo administrativo y empresarial para el adecuado desempeño de sus labores.

3.5.1 Teoría de ruta – meta

Robbins (2000: 524) señala que actualmente, una de las aproximaciones más respetadas para entender el liderazgo es la teoría de ruta-meta. Formulada por Robert House, esta teoría es un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación. Esta teoría se basa en que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a conseguir sus metas y proveer la dirección o el apoyo requeridos para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término ruta-meta proviene de la ideología de que los líderes eficaces aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar, desde donde se encuentran hasta lograr sus metas de trabajo, y facilitarles todo el recorrido por la ruta, disminuyendo los obstáculos y los peligros constantes.

Robbins (2000: 524) nos dice que según la teoría de ruta-meta, el comportamiento de un líder resulta aceptable para sus seguidores en la medida en que éstos lo cataloguen como una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependiente de que éstos tengan un adecuado rendimiento en sus labores.
- Provea el entrenamiento, capacitación, la guía, el apoyo y las recompensas que se necesiten para propiciar el rendimiento eficaz.

Para poner a prueba estas declaraciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- **Líder dirigente:** hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa las tareas por realizar y otorga una guía específica sobre cómo realizar el trabajo.
- **Líder sustentador:** es amigable, sociable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados
- **Líder participativo:** consulta a sus subordinados y toma en cuenta sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- **Líder orientado a los logros:** establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el mayor rendimiento posible.

Esta teoría supone que los líderes son flexibles e implica que el mismo líder puede exhibir cualquiera de esos estilos de liderazgo, o todos ellos, dependiendo de la situación.

Robbins (2000: 525) señala que la teoría de ruta-meta propone dos tipos de variables situacionales o de contingencia, éstas moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo y los resultados obtenidos: las variables del ambiente que no pueden ser controladas por el empleado (por ejemplo, factores tales como: la estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del empleado (la localización del control, la experiencia y la capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento que el líder necesita para maximizar los resultados que consiga el empleado; las características personales del empleado determinan la manera como deberán interpretarse el medio ambiente y el comportamiento del líder. “Esta teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz cuando su presencia sea redundante frente a las fuentes de la estructura ambiental o cuando resulte incongruente con las características del subordinado”. (ROBBINS, 2000 : 525).

3.5.2 Modelo de contingencia de Fiedler

Robbins (2000: 525) nos dice que el primer modelo de contingencia completo sobre el liderazgo fue formulado y desarrollado por Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler propuso que el rendimiento eficaz de un grupo dependía, en gran medida, de un adecuado acoplamiento entre el estilo de líder para interactuar con sus seguidores y el grado en el cual la situación hace que el líder

aplique el control y la influencia. El modelo se basó en la premisa de que un determinado estilo de liderazgo sería el más eficaz en distintos tipos de situaciones. La clave consistía, básicamente, en definir esos estilos de liderazgo y los distintos tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.

Para entender el modelo de Fiedler, Robbins (2000: 525) señala que es necesario analizar la primera de esas variables: el estilo de liderazgo.

Fiedler propuso que un factor básico para el éxito del liderazgo era el estilo fundamental del liderazgo del propio individuo. Afirmó también que el estilo de una persona podía ser de dos tipos: orientado a las tareas u orientado a las relaciones.

Stoner (1996: 524) señala que la diferencia entre el modelo de Fiedler y los otros es el instrumento que utilizó para medir. Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que señalaba el grado en que un hombre describía de forma favorable o desfavorable al compañero menos preferido de trabajo (CMP); es decir, el empleado con el cual la persona podría laborar menos bien. Esta medida ubica a la persona en un continuo para el estilo de liderazgo. Los resultados de Fiedler señalan que la persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de forma relativamente favorable tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones humanas y a ser considerada en cuanto a los sentimientos de su gente. Pero una persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera desfavorable que obtiene una calificación baja en la mencionada CMP tiende a ser directiva, a controlar las tareas y a disminuir su interés por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo.

De esta manera, Stoner (1996: 525) señala que según Fiedler, los gerentes con calificaciones altas en CMP desean tener relaciones personales cálidas con sus compañeros de trabajo y considerarán que los vínculos estrechos con los subordinados son importantes para su eficacia y efectividad general. Por otra parte, los gerentes con calificaciones bajas CMP desean que se efectúe el trabajo. Las reacciones de los subordinados a su estilo de liderazgo tienen bastante menos importancia que la necesidad de mantener la producción. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, que piensan que se requiere un estilo duro para mantener la producción, no dudarán en ponerlo en práctica.

Stoner (1996: 525) nos dice que Fiedler ha identificado tres “situaciones de liderazgo” o variables que sirven para determinar qué estilo de liderazgo será efectivo: las relaciones del líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. Es importante señalar que los estudios de Fiedler no incluían otras variables de la situación, por ejemplo la motivación de los subordinados o los valores y las experiencias de los líderes y los miembros de grupo:

- **Relaciones del líder y los miembros:** la calidad de las relaciones entre líder y miembros es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Si el gerente tiene una buena relación con el resto del grupo y si los integrantes del grupo respetan al gerente en aspectos de su personalidad, carácter o capacidad, en tal caso el gerente quizá no tenga que depender del rango o la autoridad formales. El gerente que no es apreciado o que inspira desconfianza, por otra parte, quizá tenga una

menor posibilidad de dirigir de manera formal y posiblemente tenga que depender de directrices para lograr las tareas del grupo.

- **Estructura de la tarea:** es la segunda variable importante para la situación del liderazgo. Una tarea muy estructurada implica que existan procedimientos o instrucciones que van paso por paso. De esta manera, los miembros del grupo poseen una idea muy clara de lo que se espera que hagan. Por otra parte, cuando las tareas no se encuentran estructuradas, como en el caso de juntas de comités y de muchas tareas de investigación y desarrollo, los roles de los integrantes del grupo son más ambiguos.
- **Posición de poder:** la posición de poder del líder es la última variable de la situación identificada por Fiedler. Por ejemplo, algunos puestos, como la presidencia de una empresa, entrañan gran cantidad de poder y autoridad. Por otra parte, el presidente del consejo de una organización caritativa tiene muy poco poder sobre los empleados voluntarios. De esta manera, el poder de los puestos altos facilita la labor del líder para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la labor del líder resulte más complicada.

Después, Fiedler pasó a especificar ocho combinaciones posibles de estas tres variables de la situación del liderazgo: “las relaciones entre el líder y los miembros pueden ser buenas o malas, las tareas pueden estar estructuradas o no estructuradas y la posición de poder puede ser fuerte o débil”. (STONER, 1996 : 528)

Así pues, el modelo de Fiedler sugiere que una alianza correcta entre el estilo del líder (medido por su calificación en CMP) y la situación (determinada por la interacción de estas tres variables) conduce a una actuación administrativa eficiente. Su modelo ha sido usado con cierto éxito como base para un programa de capacitación en el que se enseña a los directivos a alterar las variables de la situación para adaptarlas a sus estilos de liderazgo, en lugar de que sus estilos se adapten a la situación.

3.5.3 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Terry (1995: 412) nos señala que Paul Hersey y Keneth Blanchard formularon una teoría del liderazgo y un programa de entrenamiento acompañante que se enseña en las compañías más importantes de los E.U.A. Esta teoría se fundamenta en que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el “nivel de madurez de los empleados”. Identifican las dos principales dimensiones del interés del líder como comportamiento de tarea y comportamiento de relación. El comportamiento de tarea es el grado hasta el cual los líderes mantienen con los empleados una comunicación unidireccional, explicando lo que cada seguidor debe realizar, cuándo realizarlo y dónde y cómo deben desempeñarse las tareas. El comportamiento de relación se refiere a la forma en la cual los líderes se dedican a una comunicación bidireccional con los empleados brindando apoyo socioemocional, “golpes” psicológicos, y comportamiento facilitador.

Terry (1995: 412) nos dice que el nivel de madurez en la teoría del liderazgo de Hersey y Blanchard se refiere a lo siguiente:

- La necesidad de logro, o nivel de motivación de los empleados, es decir, su deseo y capacidad para fijar metas altas pero alcanzables
- Habilidad y disposición de los empleados a aceptar más responsabilidad
- Educación y/o experiencia de los empleados con respecto al puesto

Estas variables de madurez sólo se refieren a una tarea específica que vaya a realizarse, lo que sugiere que un individuo o un grupo no están totalmente maduros o inmaduros en algún sentido organizacional. Por ejemplo, un estudiante puede estar muy maduro en materias teóricas, pero puede no demostrar el mismo nivel de madurez en las materias prácticas. En este caso, puede ser apropiado para el profesor proporcionar poca dirección o ayuda en materias teóricas, pero mucha dirección en todo tipo de actividades prácticas.

Hersey y Blanchard sostienen que los líderes efectivos deben obtener un conocimiento íntimo de las habilidades, necesidades y demandas en los puestos de los subordinados, y luego cambiar gradualmente el estilo del liderato. Este proceso, por su propia naturaleza no puede ser revolucionario, sino evolucionario: es decir, cambios graduales de desarrollo, un resultado del crecimiento planeado y la formación de respeto mutuos y confianza.

3.6 Concepto de dirección

Siendo una de las piezas fundamentales y más sobresalientes del proceso administrativo, la dirección dentro de las empresas es un proceso mediante el cual a los trabajadores que participan en ella se les da una orientación y coordinación

con la finalidad de llevar a acabo de manera eficiente los objetivos de la organización a través de la guía y adiestramiento ya sea de un líder o dirigente que participe activamente en cada una de las actividades que se realizan. Es por ello que la dirección parte de los altos mandos o dirigentes para que les de el seguimiento y el asesoramiento adecuado a sus trabajadores con el solo objetivo de cumplir con los objetivos que requiere cualquier empresa.

A continuación se darán algunas definiciones sobre lo que es la dirección

Para Koontz (1985: 216) la función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Al analizar esta función de mostrara que es aquí donde las ciencias de la conducta hacen su principal contribución a la administración.

(Chiavenato, 2006: 149) Nos dice que la dirección es: “la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización”.

Para Reyes Ponce (1991: 136) la dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sean tomadas directamente, o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila que simultáneamente se cumplan en forma adecuada todas las órdenes.

Robbins (2000: 520) señala que en todo tipo de organización existen personas y una tarea fundamental de la gerencia consiste en integrar y coordinar el trabajo de esas personas. Por lo tanto, define a la función de dirección de la siguiente manera:

“Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo, están ejerciendo la función de dirección”.

Una vez analizadas las definiciones anteriores, se puede decir que la dirección es la parte del proceso administrativo que consiste en guiar, influir y mantener al personal hacia el logro de los objetivos que establece la empresa y que contribuya en el éxito de ella, incluyendo la aplicación de un liderazgo eficiente por parte de los altos mandos y directivos de la organización.

3.6.1 Estilos de dirección

Dentro de las organizaciones, el líder o jefe inmediato debe mantener o crear un estilo único de dirección que permita guiar y orientar de manera eficiente los procesos y actividades de cada una de las áreas, a continuación, se explicara un cuadro comparativo que incluye cada uno de los estilos de dirección y donde se podrá identificar que estilo será el que mejor se adapte a cada una de las situaciones presentes dentro de la organización.

GRAFICA 3.2

ESTILOS DE DIRECCIÓN

FACTORES	MANDO AUTORITARIO	RELACIONES HUMANAS	DEJAR HACER / IR	PARTICIPATI VO
Orientación	Resultados	Personas	Nada	Equilibrio entre la tarea, resultados, personas y las relaciones
Preocupación	Tareas	Relaciones	Nada	
Imagen de jefe	Yo superioridad	Yo superioridad	Yo superioridad	Yo igualdad
Imagen de subordinados	Ellos inferioridad	Ellos inferioridad	Ellos inferioridad	Ellos igualdad
Concepto de la naturaleza humana	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Actitud ante conflictos, forma de enfrentarlos	Negativa, corte y reprime	Negativa, evade y suaviza	Negativa, solo evade	Positiva, enfrenta y soluciona
Efectos en los subordinados	Baja productividad en los subordinados y un ambiente de agresión e inconformidad	Existe desencanto, frustración, desanimo. Hay más moral pero menos productividad	Desmotivación, desinterés	Motivación, incremento de productividad, ambiente de cordialidad, existe compromiso

Fuente: (<http://www.monografias.com/>)

Como se puede observar en el cuadro anterior, cada uno de los estilos de dirección presenta ventajas y desventajas que permiten determinar la adaptación que mejor convenga a la organización y al líder o jefe inmediato encargado, con la finalidad de innovar o crear un estilo de dirección que ayude al personal a ser orientado y encaminado a los objetivos que la empresa persigue

3.7 Importancia de la dirección

Reyes Ponce (1992: 131) menciona que la dirección es una pieza fundamental para cualquier organización y por ello, tomo en cuenta estos dos puntos primordiales:

a) Su importancia en relación con los demás elementos.- Nótese que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual de deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica, y de estas la central es la dirección, por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

b) Su importancia en razón de su carácter.- Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí se tiene que ver en todos los casos “con hombres concretos”, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que se trataba mas bien con relaciones, con “el como debían ser las cosas”. Aquí se lucha con las cosas y problemas “como son realmente”. Por lo mismo esta es la etapa de

mayor imprevisibilidad, rapidez y, si cabe la expresión, explosividad, donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas, pueden ser a veces difícilmente reparable.

Una vez analizados los puntos anteriores se puede decir, que la dirección juega un papel primordial en el esquema del proceso administrativo de cualquier empresa, ya que los demás procesos dependen en gran medida de las acciones o ejecuciones que realice la parte directiva, además de conformar la parte central y la columna de dicho proceso.

3.8 Teorías de la dirección de personal

Koontz (1991: 515) señala que con la finalidad de comprender la complejidad de las personas, los autores enfocados a la administración han desarrollado varios modelos. Los gerentes, ya sea de manera consciente o no, tienen en mente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en las suposiciones que hacen sobre las personas. Estas suposiciones y sus teorías relacionadas influyen sobre la conducta gerencial.

3.8.1 Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor

Para Idalberto Chiavenato (2001: 128), Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría X) y a la moderna (a la que llamó teoría Y).

Koontz (1991: 531) nos dice que la teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre la naturaleza de los individuos. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral sin implicaciones de ser “bueno” o “malo”.

3.8.1.1 Teoría “X”

Para Chiavenato (2001: 129) la teoría X se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización por lo cual es necesario un control rígido.

- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización, por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personal) y no esta en procura de sus fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten sus tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero muy difundidas como:

1. El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido
2. Carece de ambición: evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
3. Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización
4. Es crédulo, no es muy lucido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
5. Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según McGregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

3.8.1.2. Teoría “Y”

Para Chiavenato (2001: 131) la teoría Y se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El esfuerzo físico y mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- En ciertas condiciones, el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.

- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

Dentro de la concepción moderna del hombre, a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:

- La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personas) para que ésta alcance sus fines económicos.
- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La motivación no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas esas características.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos, no por controles.

GRAFICA 3.3

DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS “X” Y “Y”

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">• Las personas son perezosas e indolentes• Las personas rehúyen al trabajo.• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.• Las personas son creativas y competentes.

Fuente: (<http://www.monografias.com>)

3.8.2. Teoría Z de William Ouchi

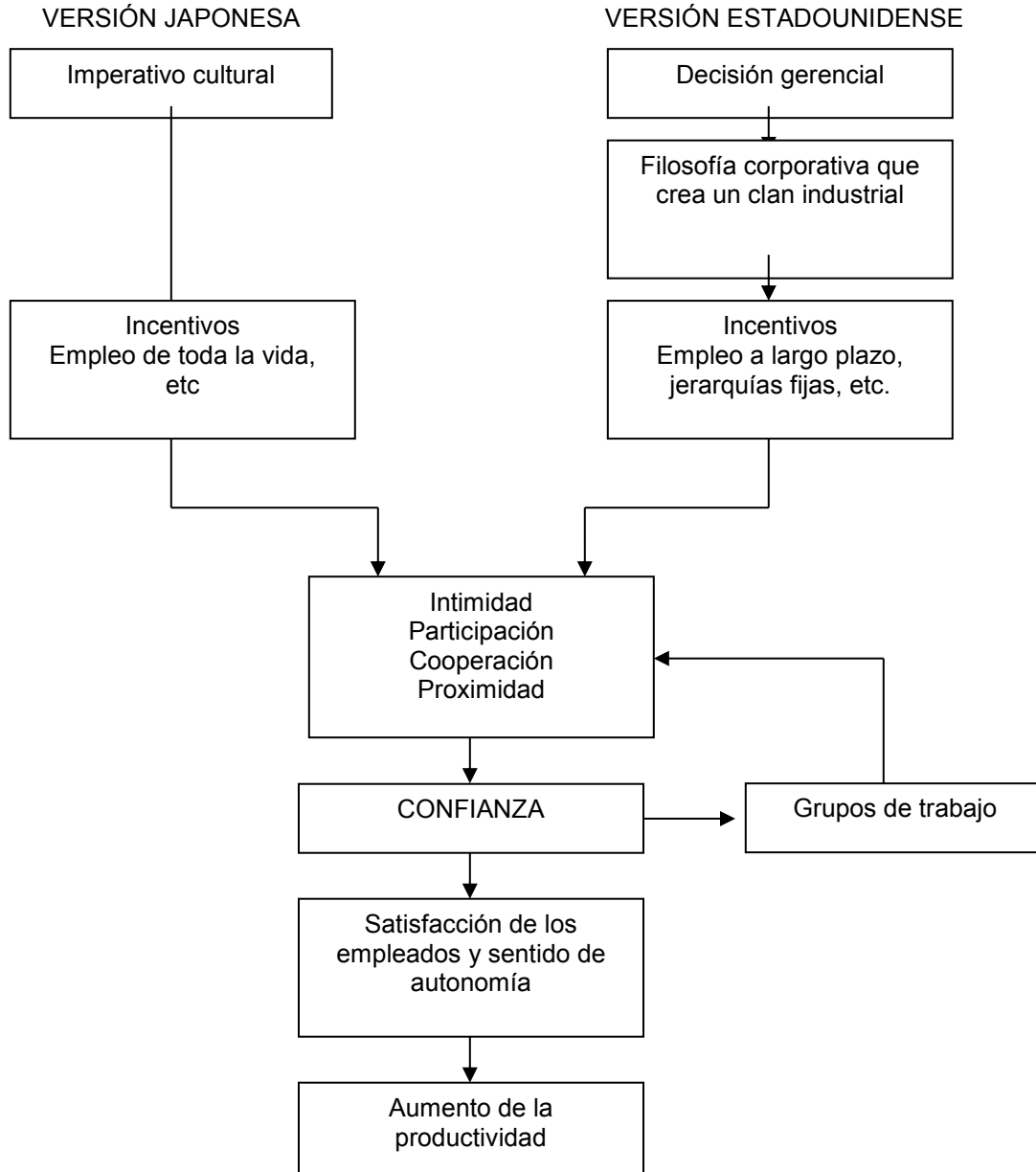
Chiavenato (2001: 139) menciona que recientemente, Ouchi publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres característicos), Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnologías, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual, se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de

participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. La teoría Z señala que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, las relaciones profundas de las personas en el trabajo y la participación personal, y eso a su vez fomenta la confianza entre el personal. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, desde la perspectiva de Ouchi, el marco más amplio del clan es fundamental para la eficiencia del grupo de trabajo. Sea como fuera, el flujo continua creando en el subordinado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la empresa que, según se afirma, puede producir un sentido aún mas grande de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se da tanto valor en el mundo occidental. A continuación se representarán, mediante un diagrama de flujo, las suposiciones y conexiones lógicas que integran la teoría Z de Ouchi:

GRAFICA 3.4

SUPOSICIONES Y CONEXIONES LÓGICAS QUE INTEGRAN LA TEORÍA Z DE OUCHI



Fuente: (HAMPTON, 1989: 60)

Puesto que las empresas norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, corresponde a los gerentes crear una filosofía corporativa que dé origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas

compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso. El desarrollo independiente de tales clanes industriales en Estados Unidos ha producido esencialmente la misma serie de efectos y condiciones que ocurrieron en Japón. Este desarrollo paralelo indica que los estadounidenses no requieren imitar los métodos administrativos del Japón. Lo único que deben hacer es estudiar algunas de sus empresas más prosperas que, como se advierte, se asemejan al modelo japonés, pero proceden de un origen diferente. A estos ejemplos Ouchi los denomina “organizaciones Z” y muestra como difieren entre sí, pero comparten los patrones sociales.

- **Empleo para toda la vida:** incluso los individuos que no son muy competentes tienen cierta seguridad en la vida
- **Evaluación y promoción lentas:** por ejemplo, los graduados de las universidades entran en grupos a algunas compañías importantes y progresan con lentitud.
- **Trayectorias de carreras no especializadas:** a los subordinados se les traslada con mayor frecuencia que con la que se les asciende, de tal manera que adquieren experiencia en distintas funciones.
- **Mecanismos de control implícito:** no muchas reglas y objetivos explícitos porque la cultura común proporciona las reglas básicas
- **Decisión colectiva:** se comparte y discute mucha información
- **Responsabilidad colectiva:** hay que centrarse en el equipo, en el grupo, no en los individuos

- **Interés holístico:** mayor aceptación de la persona integral, no únicamente de una destreza técnica en particular, por parte de la empresa; algunas compañías incluso organizan los matrimonios.

3.8.3 Modelo de madurez e inmadurez de Argyris

La página (<http://www.quality-consultant.com>) nos señala que una extensión más de la jerarquía necesaria, es el modelo de incongruencia expuesto por Chris Argyris. Básicamente, Argyris se interesa en el quinto nivel de la jerarquía necesaria, (la auto-actualización). El sostiene que esa jerarquía, es el proceso de esforzarse por lograr los objetivos propios, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, también sostiene que conforme los individuos crecen y maduran, se esfuerzan por la auto-actualización. Las características que cambian de la infancia a la edad adulta, se resumen en la siguiente tabla:

GRAFICA 3.5

CARACTERÍSTICAS QUE CAMBIAN DE LA INFANCIA A LA EDAD ADULTA

Características de la infancia	Características de la edad adulta
Pasividad	Aumento en la actividad
Completa dependencia en otros	Independencia relativa
Errático, casual, interés superficial	Intereses más grandes, más profundos y más consistentes
Perspectiva a corto plazo	Perspectiva a largo plazo

Fuente: (<http://www.quality-consultant.com>)

Argyris sostiene que la mayoría de los individuos empleados por las organizaciones querrán expresar características de adulto; sin embargo, los

principios básicos de organización crean un medio ambiente que requiere de características de la infancia. Este medio ambiente supone que un esfuerzo concentrado en un campo limitado de esfuerzos aumenta la calidad y cantidad de la producción total. Los principios básicos más criticados a menudo por Argyris, sostienen que los individuos serán pasivos, dependientes, orientados a corto plazo y exhibirán características infantiles.

Por esto Argyris, presupone que hay una falta de congruencia entre la necesidad de individuos sanos y las demandas de la organización, su enfoque a la motivación comprende crear un medio ambiente en el que el individuo pueda satisfacer las necesidades de auto-actualización.

3.9 Funciones típicas de la dirección

Para Koontz (1991: 425) es una función primordial de la dirección que los empleados lleven a cabo sus tareas. Es cierto, que las tareas en sí fueron concebidas cuando el producto y su mercado fueron determinados, cuando se desarrollaron los planes detallados, cuando se agruparon las actividades en una organización y cuando el personal fue contratado; pero, la planificación, la organización y el desarrollo del personal, por sí mismos, aunque preceden a la dirección en el tiempo, no logran que el trabajo sea realizado; y su función es la misma que la que corresponde al motor de arranque de un auto; no basta ponerlo en marcha para que el auto camine.

La dirección es esencial porque la mayoría de las empresas requieren de la combinación de los servicios de las personas. La empresa de una persona, tan poco común en nuestro tiempo, esta planificada y controlada, pero no organizada,

ni su personal desarrollado, ni dirigida. La cooperación se requiere para lograr fines más allá de la capacidad de un individuo.

También Koontz señala que una empresa o departamento puede tener planes bien estructurados y bien coordinados; puede estar bien organizada con sus actividades lógicamente agrupadas, y las relaciones de autoridad delineadas; y puede tener personal capaz; sin embargo, es la función de la dirección la que le imprime vida a los planes y a la organización.

A continuación se analizarán las funciones típicas de dirección (autoridad, comunicación, toma de decisiones, coordinación y supervisión), cuya importancia radica principalmente en la influencia sobre el factor humano para que contribuyan a las metas grupales y organizacionales.

3.9.1 Autoridad

Hoy en día, muchos autores y especialistas en la materia definen la autoridad como “la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”, sin embargo, desde un punto de vista eminentemente administrativo esta definición es estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa.

Para Reyes Ponce (1992: 165) la autoridad se define de la siguiente manera:

“Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”

Stoner (1996: 475) señala que la autoridad se define de la siguiente manera:

“Forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un juez”.

Koontz (1985: 356) nos señala otra definición de autoridad:

“Autoridad en la organización es el poder que tiene una posición (y a través de ella la persona que la ocupa) para tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros. Es por supuesto, poder, pero poder en una estructura organizacional”.

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quien radica la autoridad es conocer quien toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

3.9.1.1 Tipos de autoridad

Reyes Ponce (1992: 166) nos dice que suelen distinguirse cuatro tipos diversos de autoridad: los dos primeros, de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman mas bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc,. Y son

complementos que deben darse en cualquiera que los dos básicos, a continuación se explicaran cada uno de los tipos de autoridad:

1.- Autoridad formal: Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último termino, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

2.- Autoridad operativa: Es la que no se ejerce directamente sobre las personas, sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones, autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc. Obviamente estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que recae de manera directa sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

3.- Autoridad técnica: Es aquella que se tiene en razón del prestigio la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

4.- Autoridad personal: Es la que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna. Prácticamente se identifica con el liderato (Leadership), problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayoría de las universidades y centros de estudios sociales.

3.9.2 Comunicación

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. (Chiavenato, 2001: 87)

Para Reyes Ponce (1992: 170) la comunicación es el proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

- A) Es un proceso:** La mayoría de las fallas en la comunicación dependen de que se cree que con emitir una orden, pasar un informe etc., la comunicación de éstos es perfecta, olvidando que previamente se debió haber preparado todo el proceso en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación; ésta no es un simple fiat que se realiza por sí Solo.
- B) Nosotros:** En la comunicación necesariamente se transmite en último término un acto psíquico. Como se sabe, éstos son conocidos sólo por el que los tiene; para que los demás los conozcan se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabras, escritura, símbolos, etc.
- C) Ideas, sentimientos, deseos:** En la comunicación estas tres clases de actos psíquicos son transmitidos; así, por ejemplo, en el adiestramiento, en la información, etc., se transmiten conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., se transmiten deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés que se desea comunicar se transmiten sentimientos de admiración, novedad, etc.
- D) Son conocidos y aceptados:** La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por lo que es esencial que sea clara. Sin embargo, sería incompleta sino

logramos que los demás acepten lo que deseamos de ellos; por eso, a cada plano de mayor profundidad en este aspecto es más efectiva la comunicación.

E) Por otros: Esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar; nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

1.- Emisor o fuente: Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.

2.- Transmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y este disponible en el canal.

3.- Canal: Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.

4.- Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

5.- Destino: Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

3.9.3 Toma de decisiones

La página (<http://www.monografias.com>) nos dice que la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.

Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia, con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización, una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abiertamente y

francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del pensamiento grupal

Desde mi punto de vista, la toma de decisiones en cualquier empresa o negocio es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones, puesto que ésta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

3.9.4 Coordinación

Stoner (1996: 412) define a la coordinación de la siguiente manera:

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la

tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización”.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas llevadas a cabo y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las distintas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que haya comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces se recomienda un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es de menor importancia, el trabajo se puede llevar a cabo con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda seguridad beneficiará un trabajo que no es pronosticable ni rutinario, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe demasiada interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados generalmente requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación también se puede dar en el caso de personas que laboran en organizaciones distintas. Con el paso del tiempo, las empresas se han estado uniendo y coordinando sus esfuerzos.

Stoner (1996: 412) nos dice que la coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la especialización laboral y la división del trabajo. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, debido a que los trabajos son, por definición, un grupo de actividades identificables y particulares. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el objetivo de

asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan trabajos distintos, pero relacionados, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, entre más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, más complicado le resulta conseguirla. Esto suele pasar cuando las tareas son muy especializadas.

La comunicación es primordial para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información. Entre mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, mayor será la necesidad de información. Por ello, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información. A continuación, se analizarán tres enfoques para lograr una coordinación efectiva:

- **Usar técnicas básicas de la administración:** cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede conseguir mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando hace más fácil el flujo de información. Otro instrumento de gran utilidad consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los subordinados manejen las tareas de coordinación rutinarias de manera rápida e independiente. Otra técnica fundamental más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron *administrar por paseo (Management by walking around)*. Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para “darse

paseos” por los distintos departamentos e instalaciones de producción. Observan las operaciones y hablan, informalmente, con los subordinados.

- **Ampliar las fronteras:** cuando la cantidad de contactos entre departamentos se incrementa considerablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar las fronteras. Los subordinados que expanden las fronteras con éxito entienden las responsabilidades, necesidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, suele pasar que los miembros de los departamentos de mercadotecnia e ingeniería hablan diferente idioma. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientado a los clientes, a los productos, al lenguaje de la ingeniería, y viceversa.
- **Reducir la necesidad de coordinación:** cuando se requiere tanta coordinación que los métodos antes descritos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Existen dos formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes. El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan manga ancha para satisfacer los requisitos de otras. Como se mencionó, otra manera de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan llevar a cabo todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de los demás departamentos.

3.9.5 Supervisión

En base a la página (<http://www.monografias.com>) se puede decir que la supervisión, según la etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso a través del cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Para Reyes Ponce (1992: 175) la palabra supervisión deriva de *super*, sobre, y de *visum*, supino de *videre*, ver; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar.

La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos: gerentes, cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc., siendo en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él; quizá el criterio para distinguirlos radica, sobre todo en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

En la actualidad, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación,

perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación. Por lo anterior, a continuación se hace referencia tan sólo a las que peculiarmente le corresponden en razón de:

- Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente “ve que las cosas se hagan”, de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.
- Es el transmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados. Quizá muchas de las deficiencias que se hallan en una empresa pueden deberse a insuficiencia en la preparación, la actuación y el cuidado de los supervisores.

“Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tiene el carácter de jefes”. Con mucha frecuencia es violada esta regla, tanto por la administración como por los elementos diversos a ella, singularmente los sindicatos.

Todo supervisor es un jefe y, por lo mismo, como la Ley Federal del Trabajo lo establece en su artículo 4°, inciso 2, obliga al patrón en su relación con los

trabajadores. Por lo mismo, tratar al supervisor como si fuera un simple obrero, no darle conciencia de su papel de jefe, hacer sus sueldos iguales o inferiores a los de sus subordinados, etc., conduce a restarle, autoridad. Del mismo modo, la tendencia sindical de exigir la afiliación de dichos supervisores al sindicato, al vincularlos con los trabajadores, sobre todo a través de la cláusula de exclusión, tiene que hacerles perder autoridad, con detrimento de la buena administración.

“Todo supervisor necesita ser preparado no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe”.

Es muy frecuente el error de considerar como el único criterio para seleccionar quién ha de ser, por ejemplo, jefe de mecánicos, buscar al mejor mecánico, dejando de lado que la experiencia, los errores, los aciertos, etc., enseñan todo lo necesario para ser un buen jefe.

Ya Fayol hacía notar la necesidad de dos tipo de cualidades distintas de un jefe: las de la técnica que va a manejar, y las de la técnica administrativa. Aún cuando todo supervisor requerirá un porcentaje menor de la primera capacitación la segunda debe dársele también si no se quiere caer en el error, muy frecuentemente cometido, del “muy competente”, pero que de manera constante origina problemas.

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él.

En las empresas es muy frecuente la queja de no contar con supervisores responsables. Esto puede ser muy cierto, pero no lo es menos que, por falta de preparación como jefes, por el escaso cuidado que se tiene y la poca importancia

que se da a su misión, se les quiten toda clase de facultades, dejándoles exclusivamente el papel (si cabe emplear el término) de capataces, que estén exigiendo la rapidez, la cantidad, la disciplina, etc., pero todo lo que sea función propiamente supervisora se les quita, encomendándolo, en todo caso, a departamentos superiores.

Todo en cuanto tienda a debilitar la relación trabajador-supervisor tiene que romper los canales de autoridad y responsabilidad en la empresa, ya que los departamentos que asumen esas funciones suelen estar muy lejos del trabajador y empleado para conocer sus problemas, reacciones, etcétera.

Todo supervisor necesita:

- a) Distribuir el trabajo.
- b) Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) Calificar a su personal.
- d) Instruir a su personal.
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- f) Realizar entrevistas con éstos.
- g) Hacer informes, reportes, etcétera.
- h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- i) Mejorar los sistemas a su cargo.
- j) Coordinarse con los demás jefes.
- k) Mantener la disciplina.

En base a la página (<http://www.monografias.com>) a continuación se presentan algunas características personales de los supervisores:

- Energía y buena salud.

- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- Capacidad de enseñanza.
- Habilidad para resolver problemas.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración.

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona como también es cierto que es complicado encontrar a quien las reúna todas. Afortunadamente varios de estos atributos se pueden adquirir o mejorar por medio de programas de capacitación y desarrollo para supervisores.

Una vez analizado este capítulo se puede uno dar cuenta de lo importante que es para cualquier empresa u organización el contar con personal que desempeñe adecuadamente el papel de líder, que sepa dirigir a su personal con autoridad y con ello ganarse la admiración y la confianza de sus subordinados o compañeros de trabajo que tiene a su alrededor dentro de la empresa. El dirigir también es una acción que requiere de mucha dedicación y esfuerzo con todo el personal que se tiene a cargo, puesto que la finalidad de dicha acción es lograr que los trabajadores se sientan lo suficientemente motivados para que asimismo cumplan con los objetivos y metas dentro de la empresa y desarrollen sus actividades de la mejor manera, alcanzando así una mayor productividad y aumento en el nivel de desarrollo laboral

Referente al área de dirección, gerencia o supervisión de cualquier empresa es muy importante que el personal que labora en estas áreas lleve una relación estrecha con sus subordinados, tanto en lo laboral como en lo emocional, puesto que esto conforma parte de lo que es el comienzo de ser un líder eficiente. Lograr que los trabajadores desarrollen sus actividades de la mejor manera, estén acoplados a la ideología que esa persona maneja e impone durante la jornada de trabajo, tenga una excelente comunicación con sus compañeros de área y que las funciones las ejerzan con una motivación y con una energía que se note a simple vista habla de que el principal responsable de ello es el líder sin lugar a dudas.

En el próximo capítulo se detallara todo lo referente a la cultura organizacional tanto de la empresa como a la del departamento de tráfico y logística de la empresa, la cual será de gran importancia para cumplir con el objetivo de elaborar una propuesta que permita lograr la motivación de los empleados mediante la aplicación de un liderazgo eficiente.

CAPÍTULO IV

DEPARTAMENTO DE TRÁFICO Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA PLÁSTICOS DE CUPATITZIO S.A DE C.V

Para lograr el objetivo que se pretende llevar a cabo dentro de esta investigación, es muy importante conocer detalladamente la empresa y el departamento para elaborar dicha propuesta que nos ayudara a lograr lo planteado anteriormente, el conocer los antecedentes y las características de la empresa Plásticos de Cupatitzio, así como los del departamento de tráfico y logística, nos darán una idea de cómo esta el ambiente organizacional desde sus inicios hasta nuestros días y que tanto influye este factor en la motivación de los empleados.

4.1 Antecedentes y características de la empresa Plásticos de Cupatitzio

La empresa industrial fue constituida legalmente en Octubre de 1981, bajo el objeto social de: “compra-venta de materias primas, industrialización, así como la comercialización de todos los productos de plástico y sus derivados”.

A pesar de estar autorizada para producir y comercializar cualquier artículo de plástico, la empresa industrial optó por especializarse en la manufactura de arpillas, al considerar la zona geográfica de Uruapan, Michoacán, como una región con altos índices de agricultura, cuyos productores y comercializadores demandaban medios para el almacenamiento y traslado de su producción.

Inicialmente el proceso era muy lento y costoso, la maquinaria empleada con frecuencia sufría descomposturas. La ausencia de tecnología provocaba

mantener una extensa plantilla de trabajadores para ejecutar el proceso de fabricación de una manera manual y poco acelerada.

Con el tiempo, la empresa se ha preocupado por actualizar tecnológicamente su proceso productivo mediante la adquisición de maquinaria de punta, que le ha permitido elevar considerablemente la productividad mediante la producción en masa y la reducción de los costos.

Actualmente la empresa ha logrado mantener la competitividad en el mercado gracias a la fabricación de arpillas de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes y buscando la innovación constante acorde a los nuevos requerimientos de los consumidores. (Fuente: Manual de organización creado por el departamento de recursos humanos).

4.2 Misión de Plásticos de Cupatitzio

La página de Internet (<http://www.arpillas.com.mx>) nos señala que la misión de la empresa Plásticos de Cupatitzio es la siguiente:

“Somos una empresa dedicada fielmente a producir y comercializar arpillas de alta calidad, comprometiéndonos a ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, capaz de alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos, promover el desarrollo y superación del personal y lograr una cercanía profesional y constante con nuestros clientes para atender puntualmente sus requerimientos”.

4.3 Visión de Plásticos de Cupatitzio

La página de Internet (<http://www.arpillas.com.mx>) nos señala que la visión de la empresa Plásticos de Cupatitzio es la siguiente:

“Crecer basados en la administración del conocimiento, en el desarrollo humano y tecnológico, y en acciones que generen valor al cliente, para lograr establecernos como una empresa altamente competitiva en nuestro ramo, que alcance el liderazgo nacional en el mercado y el reconocimiento por la excelencia, caracterizándonos por ofrecer a los consumidores arpillas de alta calidad y por contribuir responsablemente al desarrollo económico y social del país y de los accionistas”.

4.4 Objetivos de Plásticos de Cupatitzio

La página de Internet (<http://www.arpillas.com.mx>) nos señala que los objetivos de la empresa Plásticos de Cupatitzio son los siguientes:

- Lograr la máxima calidad en la fabricación de arpillas.
- Promover la productividad del personal y el trabajo en equipo.
- Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- Lograr una ampliación constante de nuestro mercado.
- Crear una relación estrecha y profesional con nuestros clientes y proveedores.
- Promover el desarrollo, aprendizaje y superación del personal.

- Lograr un eficiente proceso productivo mediante la colaboración y compromiso de todo el personal.
- Trabajar bajo medidas de control.
- Optimizar los recursos económicos.
- Ejecutar acciones administrativas que favorezcan el flujo operativo y de producción sin contratiempos.

4.5 Valores de Plásticos de Cupatitzio

La página de Internet (<http://www.arpillas.com.mx>) nos indica que los 10 valores que identifican a la empresa Plásticos de Cupatitzio como tal son los siguientes:

- Paciencia
- Amabilidad
- Humildad
- Respeto
- Generosidad
- Indulgencia
- Compromiso
- Congruencia
- Puntualidad
- Honradez

4.6 Antecedentes y características del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio

Ante la creciente demanda y las altas ventas que generó durante sus inicios en el año de 1985, la empresa tuvo la necesidad de expandirse organizacionalmente y ampliarse generando asimismo nuevos departamentos que permitieran realizar las ventas de una mejor manera y de esta forma también lograr la satisfacción de los clientes otorgando nuevos servicios que ayudaran a optimizar mayormente su compra.

Posteriormente, durante una junta directiva llevada a cabo por los altos mandos de esa época, se analizaron y estudiaron varias propuestas, entre las cuales estaban el abrir nuevas sucursales en áreas del estado y del país donde la demanda de los productos que se ofrecían era vasta y extensa, pero debido al poco capital que se tenía en esos momentos para instalar nuevas plantas y para el equipo y material requerido para la elaboración y fabricación de los productos, era complicado poner en marcha esa propuesta por expandir aún más el comercio de arpillera y cajas de plástico al territorio nacional.

Sin embargo, al comienzo y conforme transcurrieron los años, se crearon y ampliaron departamentos de vital importancia tales como crédito y cobranza, ventas, caja, producción, almacén. Pero dentro de todo ello, se creó un departamento muy especial, el cual se planeó detalladamente y con un objetivo en común, ser el encargado de realizar la entrega adecuada y oportuna del material solicitado en el tiempo estipulado por el cliente-vendedor, así como planear la distribución óptima de cada una de las entregas que se tengan que llevar a cabo ya sea a nivel nacional o local. Es así como a este espacio, creado en el año de 1994, para realizar dicho objetivo se le llamó departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio.

Este departamento, considerado dentro de la empresa como uno de los pilares fundamentales en su esquema organizacional, cuenta actualmente con un total de 9 empleados conformados por un jefe de departamento, y ocho personas más encargadas del traslado, logística y distribución de la mercancía solicitada por los clientes en los diferentes puntos del estado de Michoacán y de la república mexicana. Fuente: (Manual de organización creado por el departamento de recursos humanos).

Después de haber conocido las características más importantes de la empresa y de su departamento de Tráfico y Logística, además de su cultura organizacional, en el próximo capítulo se efectuara la investigación de campo que nos permitirá, en base a un análisis exhaustivo, llevar a cabo la propuesta que cumpla con los objetivos de este trabajo.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

Una vez analizados los temas principales de administración del factor humano, liderazgo y motivación efectivos en los capítulos anteriores, en este último capítulo se efectuara la investigación de campo dentro del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio que permitirá realizar el análisis e interpretación de todos los resultados obtenidos, para que asimismo de esta manera, se pueda llevar a cabo la propuesta adecuada que permita cumplir con los objetivos establecidos de este trabajo.

5.1 Metodología de la investigación

El proceso de investigación que se llevo a cabo para la elaboración de este trabajo fue mixto, ya que primeramente se realizó una investigación documental constituido por tres capítulos los cuales conformaron el marco teórico de este trabajo de tesis, posteriormente se llevo a cabo una investigación de campo que consistió principalmente en la aplicación de dos encuestas, una de ellas dirigida al jefe del departamento de Tráfico y Logística y otra dirigida a todos los subordinados de ese departamento. El tipo de investigación llevado a cabo para este trabajo de tesis fue hipotética deductiva ya que partió de una hipótesis o supuesto que no se sabrá con exactitud si se aprobó o no, ya que este trabajo sólo llega al nivel de propuesta. Otro método del cual se recurrió para poder realizar este trabajo fue el de la observación, ya que por medio de él se analizo como es el ambiente de trabajo que se genera entre los trabajadores dentro del

departamento de la empresa, sus reacciones, su forma de trabajar y sus actitudes ante su trabajo. Por último, en base a los resultados obtenidos, se realizó una propuesta la cual logro cumplir satisfactoriamente con los objetivos de este trabajo.

Esta investigación se hizo con la finalidad de constatar si la teoría analizada se aplica o no en la práctica, es decir, si es aplicada en el departamento de Tráfico y Logística, donde una vez analizados los elementos y puesto en marcha los diversos métodos de investigación, se pudo rectificar que sí se puede aplicar, ya que la teoría fungió de base para la realización de la propuesta.

5.1.1 Objetivo general

Realizar una propuesta que tenga como finalidad incrementar la motivación en el personal del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio, en base a un liderazgo efectivo implementado por su jefe inmediato y sus demás superiores, que permita cumplir satisfactoriamente con los objetivos, planes, metas y proyectos establecidos tanto por la empresa como por el departamento.

Este objetivo se cumplió satisfactoriamente ya que se elaboró la propuesta que se presenta con detalle más adelante.

5.1.2 Objetivos específicos

- Analizar las causas por las cuales existe desmotivación en el personal que impiden que lleven a cabo sus actividades de manera óptima y adecuada.

Este objetivo se cumplió satisfactoriamente, ya que por medio de las

encuestas aplicadas y el método de observación al personal del departamento se pudieron determinar y analizar cuales fueron las causas principales por las que existe desmotivación en el personal.

- Identificar los factores que contribuyen a la motivación del personal del departamento de Tráfico y Logística de Plásticos de Cupatitzio y su relación con los estilos de liderazgo. Este objetivo se logró, ya que se implemento el método de observación para identificarlos plenamente.
- Determinar la influencia del ambiente de trabajo para que el personal desempeñe adecuadamente sus funciones. Este objetivo se cumplió exitosamente, ya que por medio de las encuestas y de la observación directa se determinó que el ambiente laboral si influye en gran medida para que los trabajadores se sientan como una pieza fundamental de la empresa.
- Identificar que estilos de liderazgo se ejercen dentro del área de la empresa por parte de los altos mandos y si son llevados a cabo correctamente. Este objetivo se logró triunfalmente ya que se aplicaron encuestas y se aplicó el método de observación en el departamento que ayudó a determinar el estilo de liderazgo más adecuado.

5.1.3 Investigación de campo

La investigación de campo que se llevará a cabo va a consistir básicamente en la aplicación de dos encuestas; una dirigida al jefe del departamento de Tráfico y Logística, al C. Antonio Hernández Martínez, y otra dirigida a los subordinados del

departamento, los cuales están conformados por un auxiliar administrativo, cuatro chóferes encargados de la logística y distribución a nivel nacional y cuatro chóferes encargados de la logística y distribución a nivel local de los productos fabricados por la empresa.

Como parte de esta investigación se requirió del método de observación en el que se analizará como es el ambiente laboral presente en el departamento de Tráfico y Logística y la manera en que influye en la motivación del personal y por consiguiente en su desempeño laboral.

5.1.4 Cuestionarios aplicados

El formato del cuestionario aplicado a los nueve subordinados del departamento de Tráfico y Logística es el correspondiente al anexo No. 1, mientras que el formato del cuestionario aplicado al jefe del departamento se muestra en el anexo No. 2.

5.2 Resultado de la investigación

El resultado de la investigación que se llevo a cabo se presenta en las gráficas que aparecen a continuación, las cuales se realizaron utilizando única y exclusivamente las respuestas de los subordinados del departamento. Cabe destacar que en la parte inferior de cada grafica se incluyó una interpretación o comentario referente a los resultados arrojados por las respuestas dadas por el personal en cada una de las preguntas contestadas.

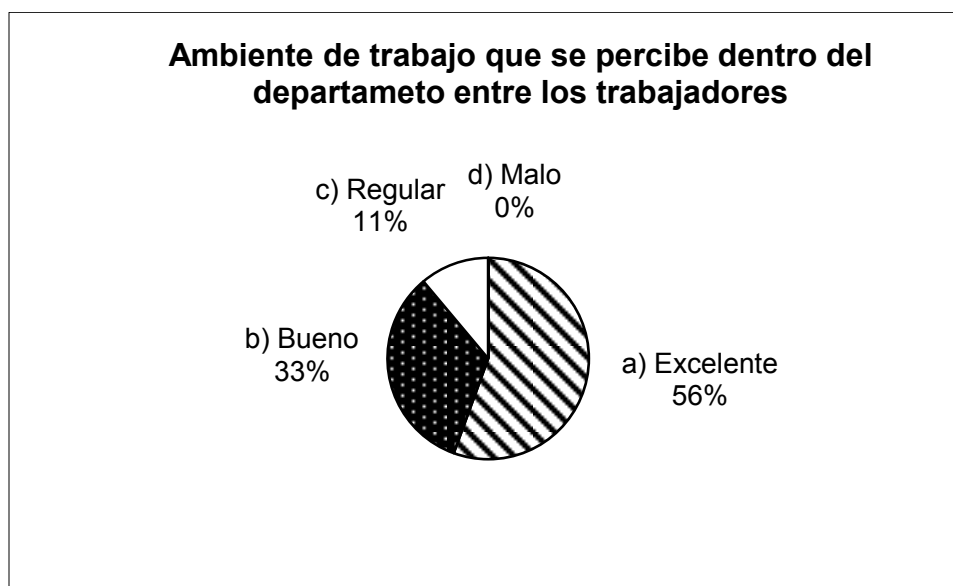
Por otro lado, para la encuesta que se le aplicó al jefe del departamento de Tráfico y Logística sólo se muestra un comentario en relación a cada una de sus respuestas proporcionadas.

Cuestionario aplicado a los subordinados

1.- ¿Cómo es el ambiente de trabajo que se percibe dentro del departamento entre el jefe y sus subordinados?

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

GRAFICA 5.1



Fuente. Encuesta directa, 2011

En esta pregunta, el 56% de los subordinados indicó que es excelente en ambiente de trabajo que se percibe dentro del departamento, el 33% señalan que es bueno y que están conformes con él, el 11% respondió que el ambiente que se percibe es regular, mientras que nadie del personal indico que es malo.

Esto nos indica que el 56% de los subordinados se sienten cómodos con el ambiente de trabajo que se percibe, lo que origina que se desempeñen eficientemente y cumplan con sus tareas y actividades que se les asignan.

2.- ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y sus superiores permitiendo así un agradable ambiente laboral?

- | | |
|-------------------|---|
| a) Siempre | 2 |
| b) Frecuentemente | 4 |
| c) Ocasionalmente | 3 |
| d) Nunca | 0 |

GRAFICA 5.2



Fuente. Encuesta directa, 2011

El 45% de los subordinados indicaron que con frecuencia mantienen una buena relación laboral y social con sus compañeros de trabajo, el 33% señala que en ocasiones trata de mantener una relación estable con sus compañeros durante las labores, el 22% contestó que siempre la relación laboral con sus compañeros es buena, mientras que nadie indico que nunca ha tenido buenas relaciones.

Por lo tanto, el 45% de los subordinados expresaron que con frecuencia ha existido una buena relación laboral, por lo que es necesario que la interacción que exista entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato sea más cercana con la finalidad de que el ambiente laboral sea mucho mejor y motivante.

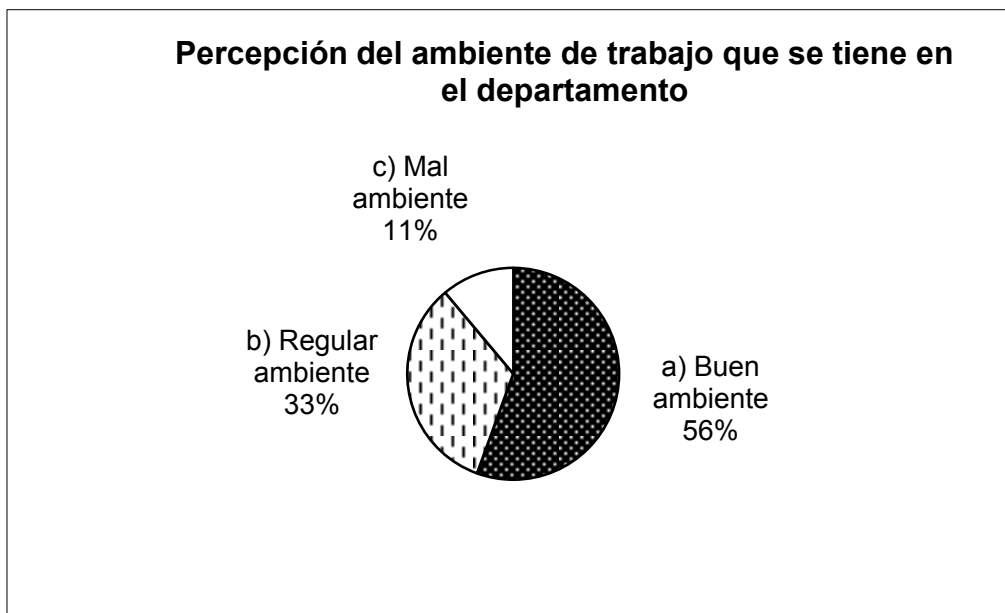
3.- ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo dentro del departamento?

a) Todos se llevan muy bien, existe una gran comunicación y manifiestan lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de las actividades. 5

b) Todos se saludan cordialmente, sin embargo, en el transcurso del día existe poca comunicación y ayuda entre sí. 3

c) No existe una buena relación entre todos, presentan una actitud negativa ante el trabajo y se percibe tensión durante el desarrollo de las actividades. 1

GRAFICA 5.3



Fuente. Encuesta directa, 2011

El 53% de los subordinados señalan que existe un buen ambiente, ya que todos se llevan muy bien, existe una gran comunicación y manifiestan lealtad y compromiso por contribuir con el desarrollo de las actividades, el 33% opinan que existe un regular ambiente, ya que se saludan cordialmente, sin embargo durante el día existe poca comunicación y ayuda mutua, mientras que el 11% indica que existe una mal ambiente, puesto que todos presentan una actitud negativa y se percibe tensión en el trabajo.

4.- ¿Participa de manera efectiva en el trabajo a desarrollar en su departamento?

a) Sí 5

b) No 4

GRAFICA 5.4



Fuente. Encuesta directa, 2011

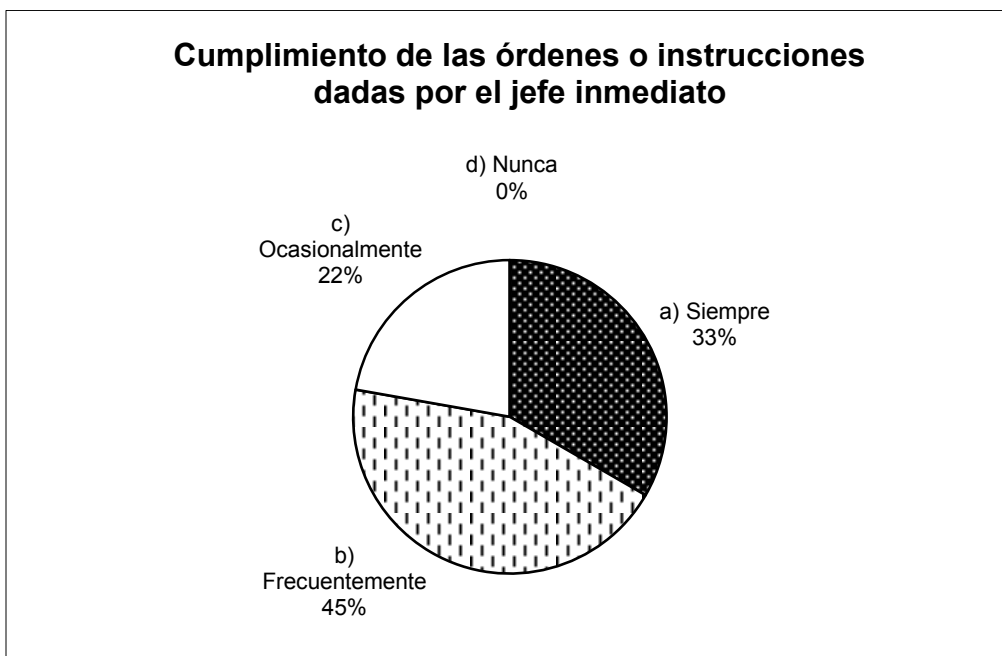
El 56% de los subordinados indicó que si participan de manera efectiva en el trabajo a desarrollar en su departamento, esto debido al deseo y las ganas de querer contribuir con el cumplimiento de las actividades, además de la automotivación que tienen.

Mientras que el 44% restante señala que no participan de manera efectiva en el trabajo a desarrollar debido a que no están lo suficientemente motivados para realizar las actividades y a que manifiestan una actitud negativa para hacerlas y esto genera que el ambiente laboral se perciba tenso y e incómodo.

5.- ¿Acata las órdenes o instrucciones de su jefe inmediato sin presentar resistencia al cumplimiento de las mismas?

- a) Siempre 3
- b) Frecuentemente 4
- c) Ocasionalmente 2
- d) Nunca 0

GRAFICA 5.5



Fuente. Encuesta directa, 2011

El 45% de los subordinados indicó que con frecuencia acatan las órdenes que su jefe inmediato les asigna sin presentar resistencia al cumplimiento de las mismas, el 33% señalan que siempre acatan las órdenes sin resistirse a cumplirlas a tiempo y con eficiencia, el 22% menciona que es en ocasiones cuando acatan las órdenes que su jefe inmediato les asigna esto debido al exceso de trabajo y a la presión que el jefe impone para realizar las actividades, lo que provoca que los trabajadores se reusen a cumplir con sus funciones adecuadamente y se produzcan retrabajos, mientras que nadie indicó que nunca acata las instrucciones emitidas por el jefe del departamento.

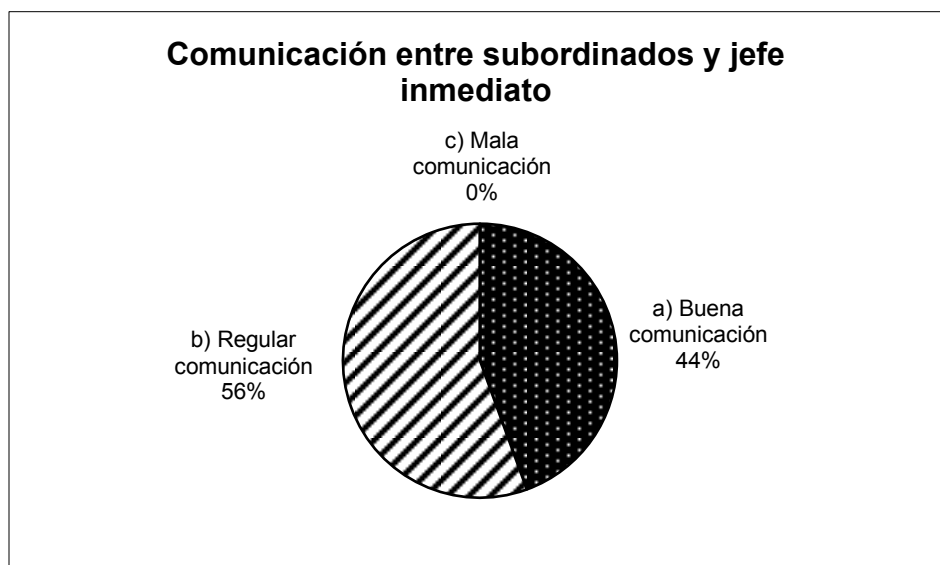
6.- ¿Cómo es la comunicación que existe entre usted y su jefe inmediato?

a) Se comunica con claridad y facilidad con su jefe inmediato para intercambiar mensajes relativos al trabajo. 4

b) Entiende claramente las instrucciones que recibe por parte de su jefe y hace comentarios para mejorar el desempeño de su departamento. 5

c) Se comunica con él de forma poco clara o entendible debido a la poca o nula confianza y seguridad que transmite hacía sus empleados. 0

GRAFICA 5.6



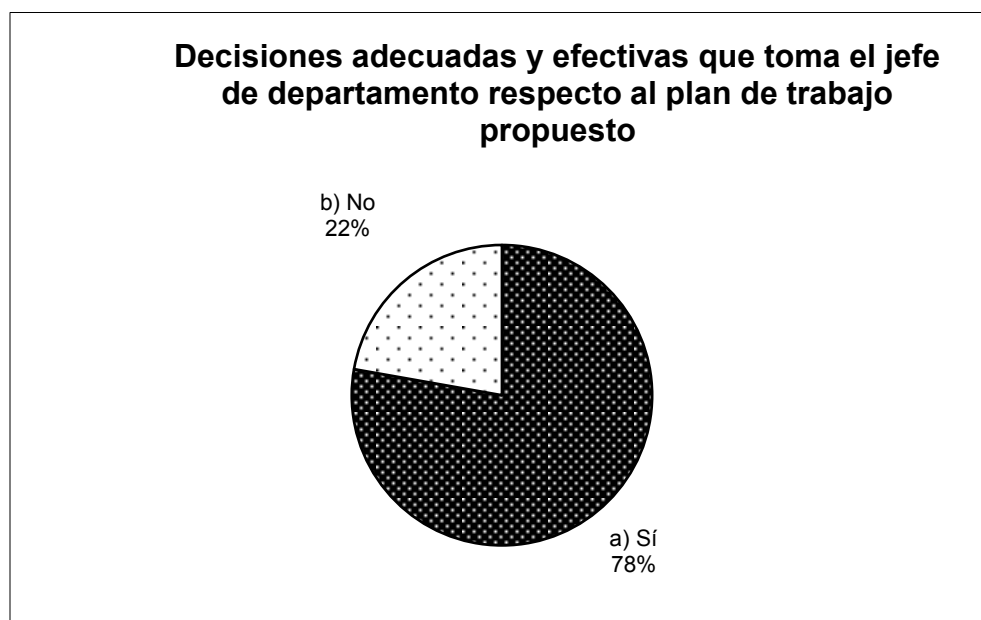
Fuente. Encuesta directa, 2011

El 56% de los subordinados indican que la comunicación que tienen con su jefe inmediato es regular, debido a que se entienden claramente las instrucciones que su jefe les asigna y a que hacen comentarios para mejorar el desempeño, pero la comunicación sigue siendo escasa, el 44% de los subordinados comentan que se comunican con claridad y facilidad con su jefe con la finalidad de intercambiar mensajes relativos al trabajo, además de que es constante y existe en todo momento, mientras que nadie indicó que existe una mala comunicación.

7.- ¿Las decisiones que toma su jefe inmediato respecto al plan de trabajo que propone durante el día son adecuadas y efectivas?

- | | |
|-------|---|
| a) Sí | 7 |
| b) No | 2 |

GRAFICA 5.7



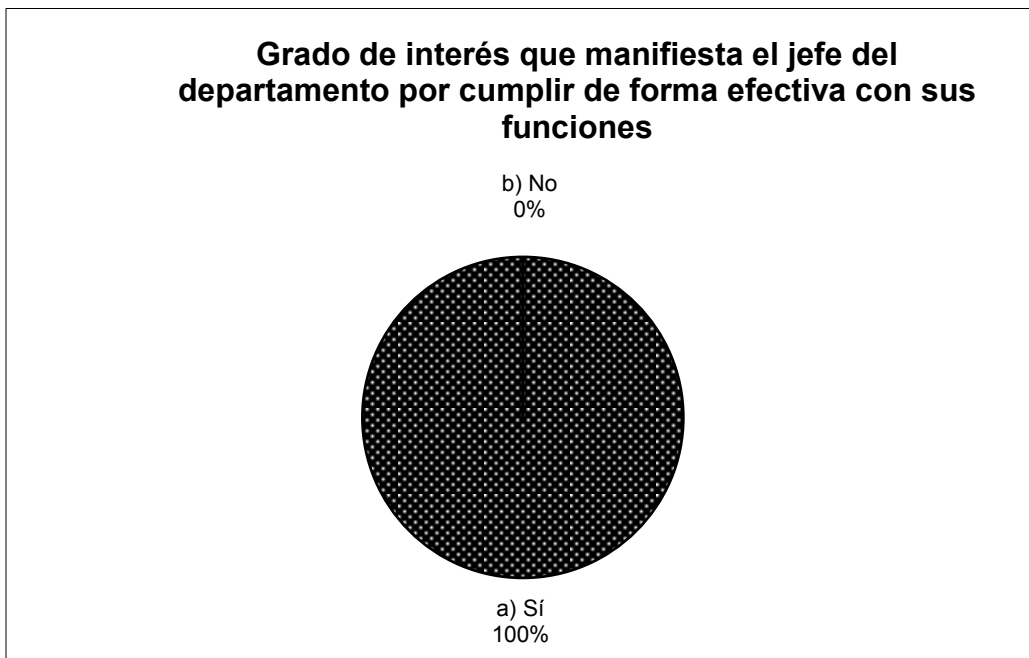
Fuente. Encuesta directa, 2011

El 78% de los empleados del departamento indicaron que sí son decisiones adecuadas y efectivas las que toma su jefe inmediato respecto al plan de trabajo que propone en el día, en este sentido los subordinados al observar que su jefe toma decisiones inteligentes que ayudan a evitar retrabajos y a optimizar mejor el tiempo se sienten motivados y cumplen con las órdenes que se les asigna, mientras que el 22% considera que las decisiones no son las más adecuadas y por ello existe un descontrol y una actitud negativa por realizar los trabajos implementados y la relación entre el jefe y el subordinado sea más distante.

8.- ¿Su jefe inmediato manifiesta interés en su trabajo lo que lo lleva a cumplir en forma efectiva con sus funciones?

- a) Sí 9
- b) No 0

GRAFICA 5.8



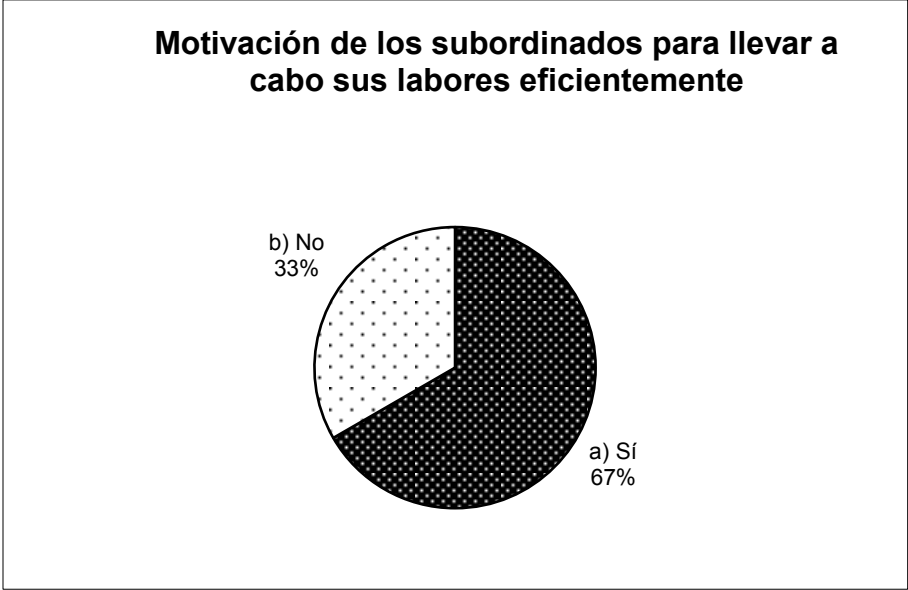
Fuente. Encuesta directa, 2011

Todos los subordinados del departamento coinciden en que su jefe inmediato manifiesta interés en su trabajo lo que lo lleva a cumplir en forma efectiva con sus funciones, esto indica que el jefe del departamento es una persona responsable, comprometida con lograr y cumplir con los proyectos y los objetivos propuestos, esa actitud permite que sus subordinados de alguna forma quieran seguir el mismo camino que su jefe inmediato y tener una visión de lo que se pretende lograr mediante un trabajo en equipo bien conjuntado y ordenado.

9.- ¿En estos momentos se siente usted lo suficientemente motivado para desempeñar adecuadamente sus funciones sin presentar errores graves?

- a) Sí 6
- b) No 3

GRAFICA 5.9



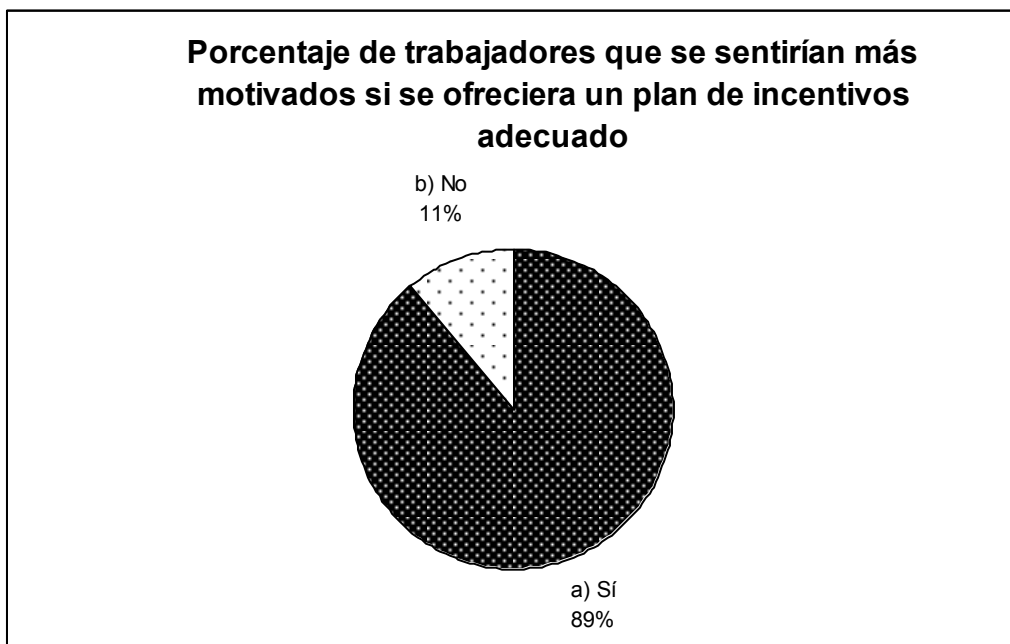
Fuente. Encuesta directa, 2011

El 67% de los empleados del departamento indicaron que si se sienten lo suficientemente motivados para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, este porcentaje de los subordinados se sienten motivados debido al buen ambiente de trabajo que se genera en el departamento, su buena relación, la confianza y seguridad con su jefe y sus compañeros es otro de los factores por los que se desempeñan muy bien, además del gusto por realizar adecuadamente sus actividades. Mientras que el 33% indicaron que no se sienten motivados, debido a que no están conformes con el ambiente y el clima de trabajo presente dentro del departamento y a que entre el jefe y sus compañeros no existe una buena relación y comunicación que los motiven a rendir al máximo.

10.- ¿Los trabajadores de la empresa se sentirían más motivados y su desempeño laboral sería más eficiente y eficaz si se ofreciera un plan de incentivos acorde a sus necesidades?

- a) Sí 8
- b) No 1

GRAFICA 5.10



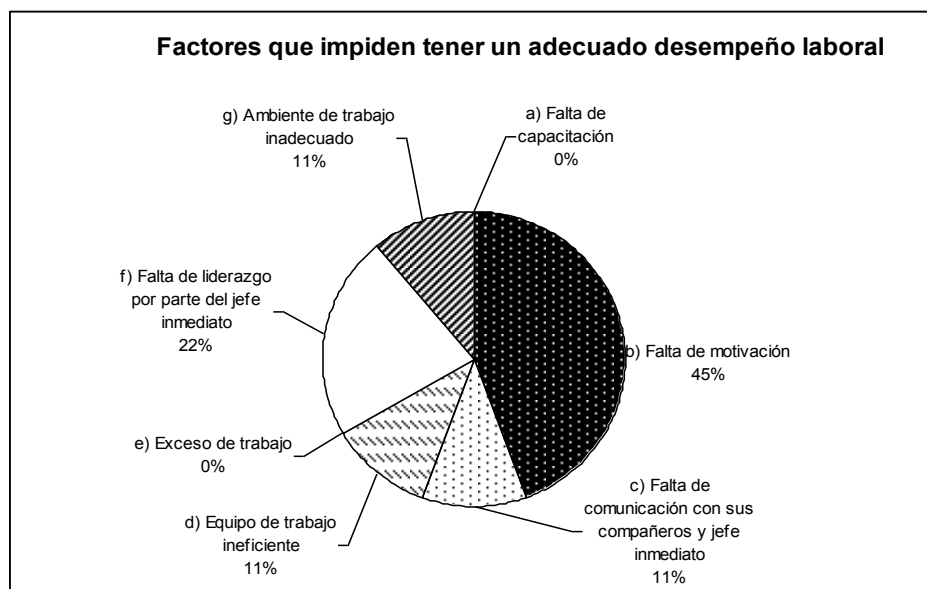
Fuente. Encuesta directa, 2011

El 89% de los subordinados indicaron que si se sentirían más motivados si se ofreciera un buen plan de incentivos, esto debido a que consideran que es un plus y una buena forma de motivación después de todo el esfuerzo que han realizado por mejorar la productividad del departamento, mientras que el 11% indicaron que no es necesario ofrecerse un plan de incentivos para sentirse motivado y asimismo realizar sus actividades adecuadamente puesto que considera que con lo que ganan es más que suficiente para sentirse motivado.

11.- ¿Cuál de estos factores llega a impedir el que usted tenga un adecuado desempeño laboral dentro del departamento?

a) Falta de capacitación	0
b) Falta de motivación	4
c) Falta de comunicación con sus compañeros y jefe inmediato	1
d) Equipo de trabajo ineficiente	1
e) Exceso de trabajo	0
f) Falta de liderazgo por parte del jefe inmediato	2
g) Ambiente de trabajo inadecuado	1

GRAFICA 5.11



Fuente. Encuesta directa, 2011

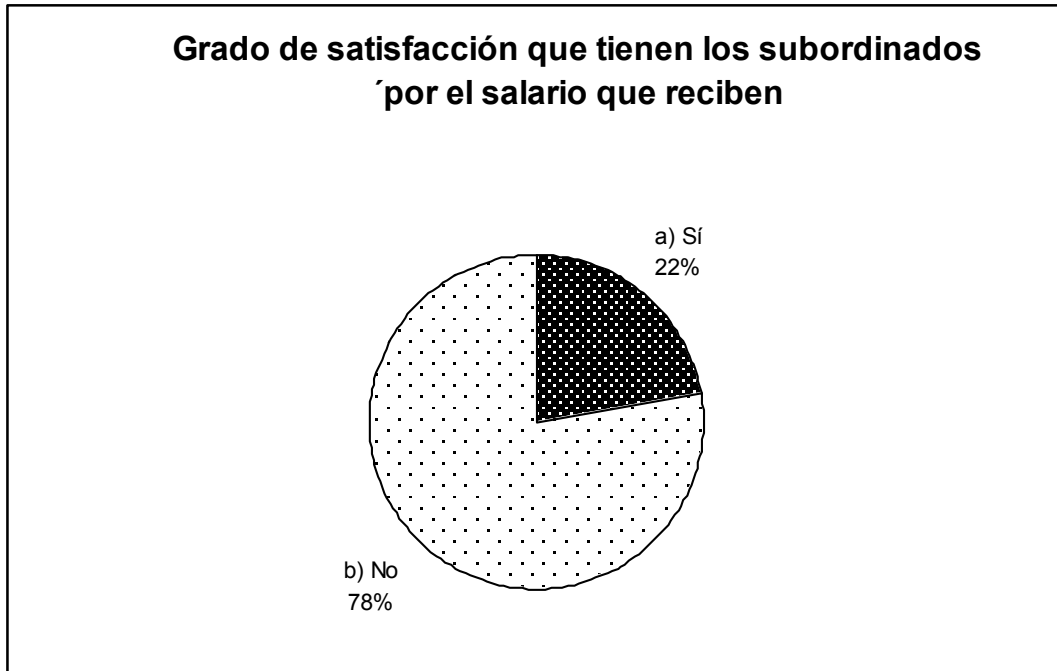
El 45% de los subordinados indicaron que el principal factor que les impide tener un buen desempeño es la falta de motivación en el departamento, el 22% menciona que la falta de liderazgo por parte de su jefe impide que no se sientan motivados para las actividades, el 11% señalaron que el ambiente de trabajo inadecuado, la falta de comunicación y la unión de un equipo de trabajo ineficiente permiten que los subordinados no cumplan eficientemente con su trabajo.

12.- ¿Está usted satisfecho con el salario que recibe por parte de la empresa?

a) Sí 2

b) No 7

GRAFICA 5.12



Fuente. Encuesta directa, 2011

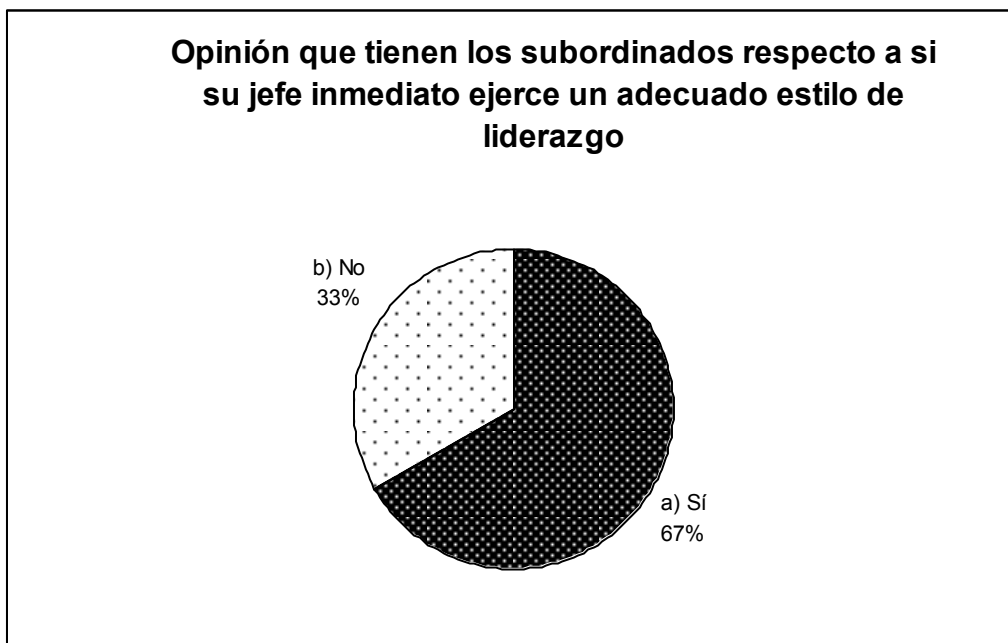
El 78% de los subordinados señalaron que no están satisfechos por el salario que reciben acorde a su trabajo, esto debido a que consideran que es muy poco lo que ganan para cubrir sus necesidades y esto genera que los subordinados no se sientan motivados y puedan rendir adecuadamente en su desempeño.

Mientras que el 22% indicaron que si están lo suficientemente satisfechos por el salario que reciben referente a las actividades que desempeñan ya que consideran que es justo y equitativo acorde a las funciones que realizan dentro de su departamento y a que es más que suficiente para poder satisfacer sus necesidades sin ninguna dificultad.

13.- ¿Considera usted que su jefe inmediato ejerce un adecuado estilo de liderazgo dentro del departamento?

- a) Sí 6
- b) No 3

GRAFICA 5.13



Fuente. Encuesta directa, 2011

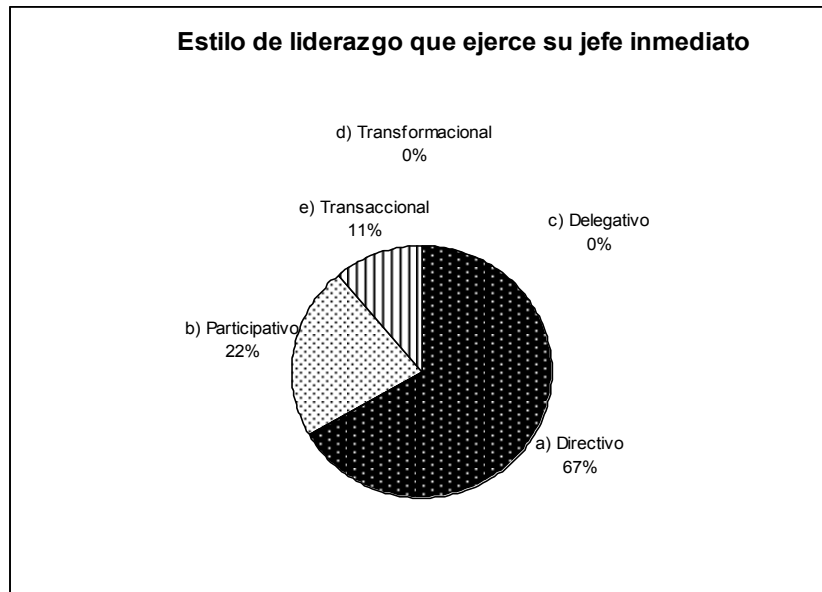
El 67% de los subordinados indicaron que su jefe inmediato si ejerce y aplica un adecuado estilo de liderazgo que le permite desempeñar muy bien su puesto, debido a que crea un excelente ambiente laboral, tiene una excelente relación laboral con ellos y los apoya y auxilia en los momentos que ellos necesitan.

Mientras que el 33% de los trabajadores opinaron que su jefe inmediato no ejerce un adecuado estilo de liderazgo dentro del departamento, esto debido a que no existe una relación que permita que haya confianza, seguridad y disciplina en los trabajadores, ya que no respetan ni obedecen las instrucciones que su jefe les asigna, hacen las cosas como ellos quieren y toman decisiones sin antes consultarlas con su superior.

14.- ¿Qué estilo de liderazgo considera usted que ejerce su jefe inmediato?

- a) No solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea. 6
- b) Pide a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero es el quien toma la decisión final sobre lo que se debe hacer. 2
- c) Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. 0
- d) El líder se centra en “transformar” a otros a ayudarse mutuamente, aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. 0
- e) Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos y asignar las tareas por escrito. 1

GRAFICA 5.14



Fuente. Encuesta directa, 2011

El 67% de los subordinados indicaron que el estilo que ejerce su jefe durante el desarrollo del trabajo es el directivo ya que no solicita la opinión de lo que debe o no debe hacer a sus subordinados, el 22% mencionaron que el participativo es el estilo que el ejerce, mientras que el 11% restante indicó que es el transaccional.

15.- ¿Cómo es la atención que le brinda a los compañeros de trabajo cuando acuden a su departamento?

a) Excelente	7
b) Buena	1
c) Regular	1
d) Mala	0

GRAFICA 5.15



Fuente. Encuesta directa, 2011

El 78% de los trabajadores indicaron que la atención que le brinda a los compañeros de trabajo tanto de su departamento como de otros que acuden a él es excelente, el 11% indicó que es buena esa atención que le brinda hacia sus compañeros, el 11% indicó que es regular cuando recibe a alguien dentro del departamento, mientras que nadie indicó que es mala la atención que le ofrece a sus compañeros de trabajo.

El 78% que confirmó que atiende de una manera excelente a sus compañeros crea un buen ambiente de trabajo el cual genera confianza, motivación y seguridad para cumplir los proyectos establecidos.

Cuestionario aplicado al jefe de oficina

1.- ¿El personal que tiene a su cargo tiene un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, manifiesta lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de la organización?

La respuesta que dio el jefe de departamento es que en ocasiones el personal que mantiene a su cargo manifiesta un alto sentido de pertenencia hacia la empresa cuando se desempeña en sus actividades, al igual que lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de la organización, y esto debido a que el personal no se siente familiarizado con la empresa, por lo que es necesario motivarlos para que se sientan parte de ella.

2.- ¿Considera que el personal que tiene a su cargo pone el suficiente esfuerzo y dedicación a su trabajo?

La respuesta que indicó fue que el personal no pone el suficiente esfuerzo y dedicación a su trabajo, esto debido a que el tiempo que tienen para llevar a cabo sus actividades lo desperdician invirtiendo gran parte de el en el chisme y en el juego, lo que conlleva a estar frecuentemente llamándoles la atención y ejerciéndoles presión para que puedan realizar sus actividades.

3.- ¿Considera que el personal que tiene a su cargo está lo suficientemente motivado para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente?

La respuesta que señaló el jefe inmediato es que el personal no está lo suficientemente motivado para llevar a cabo sus actividades de forma eficiente,

debido a ciertos factores que él considera influyen en ese aspecto tan importante tales como el hacer que se sientan parte fundamental en la organización de la empresa, un mejor plan de salarios e incentivos que permita mejorar su desempeño y pláticas y cursos de superación personal que ayuden al personal a entrar en un estado de relajación y confianza con sus compañeros y su jefe.

4.- ¿Considera usted estar plenamente capacitado y preparado para dirigir al personal que tiene a su mando?

La respuesta que indicó es que si se siente plenamente capacitado y preparado para dirigir al personal que tiene en su departamento, ya que tiene una amplia experiencia en cuanto al manejo de personal, es carismático y las indicaciones que da a sus subordinados las realizan a pesar de que en algunas ocasiones no están en total acuerdo con ellas.

5.- ¿Cuál es la reacción que tiene su personal al momento de darles instrucciones sobre las actividades a realizar?

La respuesta que señaló es que la mayor parte de sus subordinados manifiestan disposición para trabajar, sin embargo, en ocasiones no están en total acuerdo con las instrucciones e indicaciones que determina, esto debido a la escasa intención de querer trabajar, de motivación, y sobre todo de no crear un plan o proyecto que permita revertir y mejorar el desempeño laboral de sus subordinados.

6.- ¿Como jefe del departamento de Tráfico y Logística, brinda apoyo y confianza constante a todo el personal que tiene a su cargo cuando la necesitan?

La respuesta que dio fue que siempre y en todo momento brinda apoyo y confianza constante a todo el personal que tiene a su cargo, ya sea para solucionar algún problema que se presente o para realizar las actividades, ya que dentro de esa área es muy común que debido a las actividades que se generan ocurren con frecuencia contingencias y problemas de cualquier gravedad y el como jefe tiene como función estar pendiente y apoyar a su personal en todo lo que necesiten.

7.- ¿Durante el día genera un buen ambiente de trabajo lo cual permite que sus subordinados se sientan motivados y desempeñen sus actividades adecuadamente sin presentar retrabajos?

El considera que frecuentemente genera un buen ambiente de trabajo dentro de su departamento; sin embargo cuando ocurre una carga excesiva de trabajo durante el día, toma medidas necesarias y cambia el ambiente de trabajo por uno donde se manifieste un poco más de presión con la finalidad de que los subordinados se enfoquen en la elaboración de sus actividades y no se distraigan y desperdicien su tiempo en el chisme y en el juego.

8.- ¿Cuál considera usted que es su estilo de liderazgo para dirigir al personal que tiene a su cargo?

La respuesta que indicó en esta pregunta es que pide a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero al final de todo es el quien toma la

decisión final sobre lo que se debe hacer, ya que ellos proponen recomendaciones y consejos para mejorar las actividades dentro del departamento pero a final de cuentas, él es el indicado para decidir que está bien y que está mal.

9.- ¿Cómo considera el salario y el programa de incentivos que se le dan al personal que tiene a su cargo?

La respuesta que señaló es que es regular el salario y el programa de incentivos que se manejan para el personal de su área, ya que se les ofrece muy poco salario y en cuanto al programa de incentivos depende mucho de las ventas que se realicen ya que mientras más producto se venda fuera del estado y el recorrido sea más largo, las comisiones aumentan.

10.- ¿Cuál de estos factores cree que podría influir para incrementar la motivación del personal que tiene a su cargo y así mejorar su desempeño durante el desarrollo de sus actividades (selecciones uno solamente)?

El factor más importante que él considera que puede influir para incrementar la motivación del personal que tiene a su cargo es tener una mayor supervisión y coordinación en las labores, que le permita estar más pendiente de sus trabajadores y conocer sus necesidades y dudas cuando se requiera.

5.3 Análisis e interpretación de los resultados

Cinco de los nueve subordinados del departamento de Tráfico y logística indicaron que es excelente en ambiente de trabajo que se percibe dentro del departamento, ya que consideran que su jefe inmediato crea un agradable ambiente de trabajo y les ayuda a estar motivados y sentirse en confianza con todos. Tres más señalaron que es bueno y que están conformes con él. Mientras que sólo uno respondió que el ambiente que se percibe es regular, ya que no se siente a gusto y tranquilo con el ambiente que se manifiesta.

Cuatro de los nueve subordinados indicaron que con frecuencia mantienen una buena relación laboral y social con sus compañeros de trabajo, por lo que es necesario que la interacción que exista entre los compañeros de trabajo y el jefe inmediato sea más cercana con la finalidad de que el ambiente laboral sea mucho mejor y motivante. Cuatro señalaron que en ocasiones tratan de mantener una relación estable con sus compañeros durante las labores y sólo dos contestaron que siempre la relación laboral con sus compañeros es buena.

El tener una buena relación con tus compañeros de trabajo es fundamental para cualquier persona puesto que te ayuda a sentirte con confianza y con gran energía y motivación para desempeñarte en un gran nivel. En este sentido, cinco de los nueve subordinados indicaron que todos se llevan muy bien, existe una gran comunicación y manifiestan lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de las actividades. Tres mencionaron que todos se saludan cordialmente, sin embargo, en el transcurso del día existe poca comunicación y ayuda entre sí y sólo uno señaló que no existe una buena relación entre todos,

presentan una actitud negativa ante el trabajo y se percibe tensión durante el desarrollo de las actividades.

Cinco de los nueve subordinados indicaron que si participan de manera efectiva en el trabajo a desarrollar en su departamento, esto debido al deseo y las ganas de querer contribuir con el cumplimiento de las actividades, además de la automotivación que tienen. Mientras que los cuatro restantes señalaron que no participan de manera efectiva en el trabajo a desarrollar debido a que no están lo suficientemente motivados para realizar las actividades y a que manifiestan una actitud negativa para hacerlas y esto genera que el ambiente laboral se perciba tenso y e incómodo.

Cuatro de los nueve subordinados indicaron que con frecuencia acatan las órdenes que su jefe inmediato les asigna sin presentar resistencia al cumplimiento de las mismas. Tres subordinados señalan que siempre acatan las órdenes sin resistirse a cumplirlas a tiempo y con eficiencia. Mientras que los dos subordinados restantes mencionaron que es en ocasiones cuando acatan las órdenes que su jefe inmediato les asigna esto debido al exceso de trabajo y a la presión que el jefe impone para realizar las actividades, lo que provoca que los trabajadores se reúsen a cumplir con sus funciones adecuadamente y se produzcan retrabajos.

La comunicación es fundamental dentro de cualquier organización, ya que permite que tanto en el jefe como el subordinado exista una mezcla de confianza y compromiso entre ellos con el objetivo de cumplir con los proyectos y tareas dentro del área donde se desempeñan. Asimismo, cuatro de los nueve subordinados se comunican con claridad y facilidad con su jefe inmediato para

intercambiar mensajes relativos al trabajo. Mientras que cinco de los subordinados entienden claramente las instrucciones que recibe por parte de su jefe y hace comentarios para mejorar el desempeño de su departamento.

Siete de los nueve empleados del departamento indicaron que sí son decisiones adecuadas y efectivas las que toma su jefe inmediato respecto al plan de trabajo que propone en el día, en este sentido los subordinados al observar que su jefe toma decisiones inteligentes que ayudan a evitar retrabajos y a optimizar mejor el tiempo se sienten motivados y cumplen con las órdenes que se les asigna, mientras que los dos restantes consideran que las decisiones no son las más adecuadas y por ello existe un descontrol y una actitud negativa por realizar los trabajos implementados y la relación entre el jefe y el subordinado sea más distante.

Todos los subordinados del departamento coinciden en que su jefe inmediato manifiesta interés en su trabajo lo que lo lleva a cumplir en forma efectiva con sus funciones, esto indica que el jefe del departamento es una persona responsable, comprometida con lograr y cumplir con los proyectos y los objetivos propuestos, esa actitud permite que sus subordinados de alguna forma quieran seguir el mismo camino que su jefe inmediato y tener una visión de lo que se pretende lograr mediante un trabajo en equipo bien conjuntado y ordenado.

Seis de los nueve empleados del departamento indicaron que si se sienten lo suficientemente motivados para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, este número de los subordinados se sienten motivados debido al buen ambiente de trabajo que se genera en el departamento, su buena relación, la confianza y seguridad con su jefe y sus compañeros es otro de los factores por los

que se desempeñan muy bien, además del gusto por realizar adecuadamente sus actividades. Mientras que los tres indicaron que no se sienten motivados, debido a que no están conformes con el ambiente y el clima de trabajo presente dentro del departamento y a que entre el jefe y sus compañeros no existe una buena relación y comunicación que los motiven a rendir al máximo.

Ocho de los nueve subordinados indicaron que si se sentirían más motivados si se ofreciera un buen plan de incentivos, esto debido a que consideran que es un plus y una buena forma de motivación después de todo el esfuerzo que han realizado por mejorar la productividad del departamento, mientras que el restante indicó que no es necesario ofrecerse un plan de incentivos para sentirse motivado y asimismo realizar sus actividades adecuadamente puesto que considera que con lo que ganan es más que suficiente para sentirse motivado.

Cuatro de los nueve subordinados indicaron que el principal factor que les impide tener un buen desempeño es la falta de motivación en el departamento. Dos subordinados mencionaron que la falta de liderazgo por parte de su jefe impide que no se sientan motivados para las actividades. Mientras que el resto señalaron que el ambiente de trabajo inadecuado, la falta de comunicación y la unión de un equipo de trabajo ineficiente permiten que los subordinados no cumplan eficientemente con su trabajo.

Los salarios son un incentivo de que cualquier forma, motiva y ayuda al personal de la empresa a desempeñarse eficazmente, siempre y cuando el salario cubra las necesidades básicas que el trabajador posee. Asimismo, siete de los nueve subordinados señalaron que no están satisfechos por el salario que reciben

acorde a su trabajo, esto debido a que consideran que es muy poco lo que ganan para cubrir sus necesidades y esto genera que los subordinados no se sientan motivados y puedan rendir adecuadamente en su desempeño. Mientras que dos indicaron que si están lo suficientemente satisfechos por el salario que reciben referente a las actividades que desempeñan ya que consideran que es justo y equitativo acorde a las funciones que realizan dentro de su departamento y a que es más que suficiente para poder satisfacer sus necesidades sin ninguna dificultad.

Seis de los nueve subordinados indicaron que su jefe inmediato si ejerce y aplica un adecuado estilo de liderazgo que le permite desempeñar muy bien su puesto, debido a que crea un excelente ambiente laboral, tiene una excelente relación laboral con ellos y los apoya y auxilia en los momentos que ellos necesitan. Los tres restantes opinaron que su jefe inmediato no ejerce un adecuado estilo de liderazgo dentro del departamento, esto debido a que no existe una relación que permita que haya confianza, seguridad y disciplina en los trabajadores, ya que no respetan ni obedecen las instrucciones que su jefe les asigna, hacen las cosas como ellos quieren y toman decisiones sin antes consultarlas con su superior.

Seis de los nueve subordinados señalaron que el estilo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato es el directivo, ya que no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea. Dos subordinados indicaron que es el liderazgo participativo ya que pide a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero es el quien toma la decisión final sobre lo que se debe hacer.

Mientras que uno indicó que su jefe aplica el liderazgo transaccional ya que utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos y asignar las tareas por escrito.

Siete de los nueve trabajadores indicaron que la atención que les brindan a los compañeros de trabajo tanto de su departamento como de otros que acuden a él es excelente, lo cual genera confianza, motivación y seguridad para cumplir los proyectos establecidos. Uno de ellos indicó que es buena esa atención que le brinda hacía sus compañeros. Mientras que el restante indicó que es regular cuando recibe a alguien dentro del departamento.

Por otra parte, en el segundo cuestionario aplicado, al jefe del departamento de Tráfico y Logística, al C. Antonio Hernández Martínez, nos señala que es en ocasiones cuando considera que sus subordinados tienen un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, manifiestan lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de la organización, esto debido al poco deseo de superarse y de querer sobresalir en su trabajo.

Él señala que el personal que tiene a su cargo no pone el suficiente esfuerzo y dedicación por contribuir con el logro de los objetivos y actividades que se les asignan dentro de la empresa, esto debido a que el personal no acata las indicaciones que se les da y por la indisciplina que se maneja dentro de la empresa y del departamento, ya que no existe un control en ese aspecto y esto conlleva a que el personal desobedezca las indicaciones que su jefe les determina.

También indicó que él considera que la mayoría de sus subordinados están lo suficientemente motivados para llevar a cabo su trabajo eficientemente y que

los que no lo están se debe a problemas personales o conformismo e indisciplina, el cual les impide poner más esfuerzo y dedicación a sus labores. Esta respuesta coincide con la de los subordinados, ya que seis de ellos señalaron que si se sienten motivados para desempeñarse eficientemente y sólo tres señalaron que no lo están debido a que no están conformes con el ambiente y el clima de trabajo presente dentro del departamento y a que entre el jefe y sus compañeros no existe una buena relación y comunicación que los motiven a rendir al máximo.

El jefe del departamento indicó que él si se considera estar plenamente capacitado y preparado para dirigir al personal que tiene a su mando, debido a la experiencia que tiene, a su forma tan peculiar de dirigirse ante ellos y al apoyo y confianza que les brinda cuando ellos lo necesitan.

El considera que la reacción que tiene su personal al momento de darles instrucciones sobre las actividades que se van a realizar durante el día es buena, ya que presentan una actitud positiva y una buena disposición para realizar las actividades sin manifestar ningún acto de presión, mientras que cuatro de sus subordinados señalaron que no participan de manera efectiva en el trabajo a desarrollar debido a que no están lo suficientemente motivados para realizar las actividades y a que manifiestan una actitud negativa para hacerlas y esto genera que el ambiente laboral se perciba tenso y e incómodo.

Otro punto a destacar es que él admite que siempre brinda apoyo y confianza constante a todo el personal que tiene a su cargo cuando la necesitan, ya que los conoce perfectamente y sabe las reacciones de cada uno de ellos y trata de auxiliarlos en todo momento, con la finalidad de que se desempeñen adecuadamente en sus labores.

El señala que durante el día siempre genera un buen ambiente de trabajo lo cual permite que sus subordinados se sientan motivados y asimismo se desempeñen adecuadamente en sus actividades sin presentar retrabajos, por lo que en términos generales, esta respuesta coincide con la de los subordinados, ya que la gran mayoría se siente bien con el ambiente que su jefe crea dentro del departamento.

El considera que su estilo de liderazgo para dirigir al personal que tiene a su cargo es el directivo, ya que no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea o actividad. La ventaja que tienen los subordinados ante este tipo de liderazgo que ejerce su jefe es que tienen una mayor oportunidad de crecimiento y desarrollo individual ya que adquieren aún más experiencia por las tareas y actividades nuevas que realizan. Sin embargo, la desventaja que se tiene por ejercer este estilo de liderazgo es que los subordinados se sientan desmotivados y muestren desinterés, ya que puede surgir una falta de cohesión de grupo y unión hacia los objetivos del departamento.

El señala que los salarios y el programa de incentivos que se les dan al personal que tiene a su cargo es malo, esto debido a que considera que es muy poco lo que ganan para cubrir sus necesidades y esto genera que los subordinados no se sientan motivados y puedan rendir adecuadamente en su desempeño. Lo que también externamente a la empresa puede originar problemas personales y familiares dentro del ámbito económico que desmotiven aún más al personal.

Por último, el factor que él considera podría influir más para incrementar la motivación de los subordinados y así mejorar su desempeño laboral es el tener una mayor supervisión y coordinación en las labores, ya que esto permitirá que la indisciplina no siga siendo causa de desmotivación verificando que los trabajadores se desempeñen adecuadamente y se sientan más familiarizados y comprometidos con la empresa para la obtención de los objetivos y proyectos establecidos.

Más adelante, se dará a conocer una propuesta que logre dar solución a las inconformidades que existen en el departamento y que, desde luego, pueda cumplir con el objetivo general de este trabajo de tesis.

CONCLUSIONES

En general, el haber realizado este trabajo de tesis para mí fue una gran satisfacción, ya que además de ampliar mi cúmulo de conocimientos, me permitió ampliar más la visión que tenía de lo que es el mundo profesional hoy en día, incluso me permitió conocer y tratar con gente nueva que me brindó todas sus atenciones para poder realizar cómodamente mi trabajo, auxiliándome en todas las dudas que se generaban durante la investigación.

Todo este trabajo se fue desarrollando paso a paso, comenzando por la elaboración de lo que es el marco teórico, lo cual fue de gran ayuda para ampliar los conocimientos sobre temas muy importantes como la administración del factor humano, que hoy en día es uno de los temas a seguir muy comunes en el ámbito administrativo; la motivación, que para cualquier trabajador resulta fundamental sentirse de esta manera para poder desempeñarse eficientemente y mostrarle a sus superiores sus capacidades y virtudes como persona; y el liderazgo y la dirección, donde los altos mandos, directivos y supervisores deben de desarrollarlos a la perfección manifestando que un líder es la persona capaz de influir en ellos permitiendo descubrir esas capacidades ocultas que nunca imaginaron tener guardadas y sin desarrollarse para beneficio de todo el equipo de trabajo. Además, fue muy importante el analizarlos ya que se necesitaba corroborar si la teoría se aplica o no en la práctica, es decir, dentro del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio S.A de C.V. Al final se pudo comprobar que efectivamente toda la teoría investigada si se aplica y que tiene una relación directa con la situación actual del departamento, y

desde luego, la teoría proporcionó las herramientas necesarias para la elaboración de la propuesta que logró cumplir con los objetivos establecidos de este trabajo.

Una vez realizado el marco teórico, se continuó con la elaboración del caso práctico, donde tuve la oportunidad de interactuar directamente con el personal del departamento anteriormente mencionado y donde me brindaron todas sus atenciones para la realización de este trabajo, además de enriquecer mis conocimientos a través de la observación directa y de los cuestionarios aplicados para poder corroborar la situación actual que enfrentaba el departamento. De esta manera, se pudieron analizar varios aspectos que favorecieron la elaboración de la propuesta, la cual se presenta más adelante.

Este trabajo sin lugar a dudas, me dio un gran orgullo y un enorme gozo por todo lo que viví durante su elaboración, ya que me servirá como experiencia de lo que será el maravilloso comienzo hacia la vida profesional.

PROPUESTA

En general, los subordinados del departamento de Tráfico y Logística de la empresa Plásticos de Cupatitzio S.A de C.V se sienten motivados y cumplen con las actividades y funciones que se les asignan, sin embargo el principal problema que enfrentan y que por momentos llegan a desmotivarlos y como consecuencia perder el ritmo de trabajo que mantienen, es la constante indisciplina que mantienen dentro del departamento, ya que los subordinados hacen lo que quieren y en lugar de realizar sus actividades en tiempo y forma, desperdician gran parte de ello en el chisme y en el juego, lo que ocasiona también que su jefe inmediato les llame la atención, pero es en este aspecto donde está el principal problema.

El jefe del departamento, el C. Antonio Hernández Martínez lleva una excelente relación con sus subordinados, ya que los apoya y les brinda toda su confianza para ayudarlos en lo que necesitan, sin embargo, cuando es necesario implementar medidas más rigurosas para controlar a sus empleados, no lo realiza eficientemente, es decir, las medidas que implementa no son las adecuadas para controlar los actos de indisciplina que día a día existen en el departamento. Este problema se pudo identificar por medio del método de la observación directa, ya que durante las visitas a la empresa para el estudio de la tesis se observó continuamente esta situación y esas medidas que tomaba el jefe de departamento eran únicamente llamadas de atención.

En esos casos, las propuestas que se sugieren para que el personal del departamento mejore su actitud y se sienta motivado son:

- a) **Aplicación de lineamientos y reglamentos específicos hacia el personal:** En esta propuesta, la intención es que el jefe del departamento imponga un poco más su autoridad y tenga el atrevimiento de imponer medidas más rigoristas que permitan que los subordinados comprendan el deber que tienen de realizar eficientemente sus actividades, esto lo puede realizar en coordinación con los altos mandos en función de implementar un reglamento interno dentro del departamento donde se especifique los tipos de castigos y sanciones que se les implementara a los subordinados en caso de desobedecer o incumplir con sus actividades. Esta propuesta se planeó debido a que la empresa cuenta con su reglamento interno general para toda la organización pero es una gran idea el implementar un reglamento más específico en cada departamento con la finalidad de que los empleados conozcan la razón del porque se encuentran laborando en esa empresa. Todo esto permitirá que los empleados se sientan más unidos con la empresa y valoren aún más sus trabajos, así como la fluidez que se le dará al respeto y al orden entre los compañeros de trabajo.
- b) **Establecimiento de un plan por objetivos dentro del área:** Otra opción muy interesante para motivar a los empleados, y que con ayuda de la teoría del establecimiento de metas en la motivación, es la de establecer un plan de objetivos claros, alcanzables y verificables dentro del departamento, ya que esto puede ayudar a que los empleados realicen sus actividades con mayor eficiencia y responsabilidad, además de originar en ellos el deber de tener que cumplir con dichos objetivos para beneficio de ellos y del equipo de trabajo. Lo recomendable es que al término del periodo establecido debe

ser posible medir si dichos objetivos se alcanzaron e identificar cuales quedaron pendientes por cumplirse, sin olvidar que lo más recomendable en estos casos es llevar a cabo una reunión con los subordinados y otras áreas relacionadas con la finalidad de que exista una participación amplia de todos los integrantes, principalmente tomando en cuenta la opinión de los subordinados y establecer los objetivos, sin dejar de lado la autorización final que determinen los altos mandos.

c) **Funciones de supervisión y coordinación al personal:** También se propone que el jefe del departamento tenga una mayor supervisión y coordinación en las labores que se realizan, lo que permitirá que los trabajadores realicen sus actividades con mejor calidad, se encuentren activos en todo momento y mejoren su ritmo de trabajo sin descuidarlo por el juego y el chisme. De acuerdo a la teoría de Shein del hombre complejo, se debe tomar en cuenta que cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones, es por ello, y considerando que los subordinados que se encuentran en este departamento son pocos, que el jefe inmediato debe de estar siempre al pendiente de ellos y supervisando que no exista ningún problema ya sea entre ellos o con las actividades que realicen.

d) **Incremento de salarios y establecimiento de un plan de incentivos:** El incremento de salarios y el establecimiento de un plan de incentivos son factores que también pueden ayudar a aumentar la motivación en los empleados. A pesar de que las prestaciones que ofrece la empresa son muy buenas, ellos indicaron que el salario que perciben por la prestación de

sus servicios es muy bajo, ya que consideran que las actividades que realizan son de alto riesgo puesto que por la necesidad del trabajo, viajan mucho y a lugares peligrosos y se corre el riesgo inminente de que ocurran accidentes de trabajo y asaltos. Además, el establecer un plan de incentivos permitirá que los subordinados se sientan más satisfechos por el logro de los objetivos y metas implementados dentro del departamento y sentirse alagados por tal reconocimiento, cabe destacar que el plan de incentivos, además de poder ser en el aspecto monetario, pueden ser otorgados en forma de reconocimiento por su trabajo, por lo que se recomienda llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándoles placas conmemorativas, objetos significativos o conmemorativos.

En cuanto al estilo de liderazgo, mediante la aplicación de las encuestas, la mayor parte de los subordinados señalaron que el estilo de liderazgo que ejerce su jefe dentro del departamento es el directivo, ya que no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea, además de que indicaron que ese estilo que ejerce es el más adecuado. Sin embargo, el jefe del departamento señaló durante la aplicación de su encuesta que el estilo que él considera que ejerce es el participativo ya que él le pide a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero es el quien toma la decisión final sobre lo que se debe hacer. Asimismo, mediante el método de observación se pudo determinar que el jefe ejerce, dependiendo de las situaciones, ambos estilos de liderazgo. El manifiesta el estilo de liderazgo directivo cuando existe presión de trabajo dentro del departamento, ya que el

deseo que presenta es el de realizar las cosas rápidamente y al momento, mientras que el estilo participativo, lo ejerce cuando el líder solicita la opinión de sus subordinados cuando existe alguna disconformidad respecto a su equipo de trabajo (los vehículos y camiones) ya que les pide cualquier inconformidad que tengan para resolver los asuntos y las recomendaciones más viables para solucionarlos. Estos estilos de liderazgo, sin duda, incrementan la motivación de los subordinados sabiendo en que momento aplicarlos, por lo que el jefe los implementa adecuadamente. Tal como lo indica el modelo de contingencia de Fiedler, el cual propuso que el rendimiento eficaz de un grupo dependía, en gran medida, de un adecuado acoplamiento entre el estilo de líder para interactuar con sus seguidores y el grado en el cual la situación hace que el líder aplique el control y la influencia. El modelo se basó en la premisa de que un determinado estilo de liderazgo sería el más eficaz en distintos tipos de situaciones. La clave consistía, básicamente, en definir esos estilos de liderazgo y los distintos tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.

Sin embargo, se propone que también el jefe ejerza un estilo transformacional, que consiste en centrarse en “transformar” a otros a ayudarse mutuamente, aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Esto en base a la teoría de ruta-meta, la cual señala que la labor de un líder consiste en ayudar a sus subordinados a conseguir sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar el cumplimiento de éstas.

Se tiene la plena confianza de que si se implementan las propuestas mencionadas dentro del departamento, en un lapso de un mes como máximo se

incrementará la motivación de los subordinados y asimismo se logrará una mayor eficiencia en sus acciones para el logro de todos los objetivos, planes, metas y proyectos que se tienen establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS Galicia, Fernando Administración de recursos humanos. Ed Trillas, México, 2004.
- ARIAS Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Ed Trillas, quinta ed, México, 1999, 771pp.
- CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill, séptima ed, México, 2006, 562 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto Administración de recursos humanos. Ed. McGraw Hill, quinta ed, Santafé de Bogotá, Colombia, 2006, 699 pp.
- HAMPTON, David R. Administración. Ed. McGraw Hill, tercera ed, México, 1989, 791 pp.
- HERBERT G. Hicks, C. Ray Gullet Administración. Ed CECSA, segunda ed, México, 1987, 653pp.
- IVANCEVICH, John M. Administración de recursos humanos. Ed. McGraw Hill, México, 2005, 665 pp.
- KOONTZ, Harold Administración. Ed McGrawHill, tercera ed, México, 1985, 758pp.
- KOONTZ Harold, Weihrich Heinz Administración una perspectiva global. Ed. McGraw Hill, onceava ed, México, 1998, 796 pp.
- KOONTZ Harold, Weihrich Heinz Elementos de administración. Ed. McGraw Hill, quinta ed, México, 1991, 565 pp.
- KOONTZ, O'Donnell, Weihrich Heinz Elementos de administración. Ed. McGraw Hill, tercera ed, México, 1987, 636 pp.
- MONDY, R. Wayne., Noé, Robert M Administración de recursos humanos. Ed. Pearson educación, México, 2005, 527 pp.
- ROBBINS Stephen P., Coulter Mary Administración. Ed Prentice Hall, sexta ed, México, 2000, 645pp.
- STONER James A. F., Freeman R. Edward, (et.al) Administración Ed Pearson, sexta ed, México, 1996, 688pp

- TERRY y Franklin Principios de administración. Ed CECSA, México, 1995, 747pp.

Internet

- <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>
- [http://eprints.rclis.org/archive/00007881/01/Encuentro Sta Brigida - Atencion al usuario.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00007881/01/Encuentro_Sta_Brigida_-_Atencion_al_usuario.pdf)
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/orilider.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>
- <http://www.queb.org/liderazgo/el-lider-nace-o-se-hace>
- <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>
- http://www.empresariovirtual.com/index.php?option=com_content&view=category&id=34&layout=blog&Itemid=62
- <http://www.arpillas.com.mx/nuestra%20empresa.swf>
- <http://www.trabajemosenequipo.com/2009/10/la-importancia-de-la-motivacion-en-tu-equipo/>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DIMENS>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml#desa>
- <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>
- http://www.wikilearning.com/articulo/la_ley_como_contrato_social-la_ley_como_contrato_social/2930-1
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivacion>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

ANEXO No. 1

Investigación de campo

Cuestionario aplicado a los subordinados del departamento de Tráfico y Logística

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar la información que permita elaborar una propuesta de motivación basada en un liderazgo eficiente, por tal motivo, solicitamos a usted ser objetivo y contestar con franqueza cada una de las preguntas subrayando la respuesta con la que se identifique en su situación laboral actual.

1.- ¿Cómo es el ambiente de trabajo que se percibe dentro del departamento entre el jefe y sus subordinados?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

2.- ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y sus superiores permitiendo así un agradable ambiente laboral?

- a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

3.- ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo dentro del departamento?

- a) Todos se llevan muy bien, existe una gran comunicación y manifiestan lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de las actividades.

b) Todos se saludan cordialmente, sin embargo, en el transcurso del día existe poca comunicación y ayuda entre sí.

c) No existe una buena relación entre todos, presentan una actitud negativa ante el trabajo y se percibe tensión durante el desarrollo de las actividades.

4.- ¿Participa de manera efectiva en el trabajo a desarrollar en su departamento?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

5.- ¿Acata las órdenes o instrucciones de su jefe inmediato sin presentar resistencia al cumplimiento de las mismas?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

6.- ¿Cómo es la comunicación que existe entre usted y su jefe inmediato?

a) Se comunica con claridad y facilidad con su jefe inmediato para intercambiar mensajes relativos al trabajo.

b) Entiende claramente las instrucciones que recibe por parte de su jefe y hace comentarios para mejorar el desempeño de su departamento.

c) Se comunica con él de forma poco clara o entendible debido a la poca o nula confianza y seguridad que transmite hacia sus empleados.

7.- ¿Las decisiones que toma su jefe inmediato respecto al plan de trabajo que propone durante el día son adecuadas y efectivas?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

8.- ¿Su jefe inmediato manifiesta interés en su trabajo lo que lo lleva a cumplir en forma efectiva con sus funciones?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

9.- ¿En estos momentos se siente usted lo suficientemente motivado para desempeñar adecuadamente sus funciones sin presentar errores graves?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

10.- ¿Los trabajadores de la empresa se sentirían más motivados y su desempeño laboral sería más eficiente y eficaz si se ofreciera un plan de incentivos acorde a sus necesidades?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

11.- ¿Cuál de estos factores llega a impedir el que usted tenga un adecuado desempeño laboral dentro del departamento (seleccione un factor solamente)?

a) Falta de capacitación

b) Falta de motivación

c) Falta de comunicación con sus compañeros y jefe inmediato

d) Equipo de trabajo ineficiente

- e) Exceso de trabajo
- f) Falta de liderazgo por parte del jefe inmediato
- g) Ambiente de trabajo inadecuado

12.- ¿Está usted satisfecho con el salario que recibe por parte de la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

13.- ¿Considera usted que su jefe inmediato ejerce un adecuado estilo de liderazgo dentro del departamento?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

14.- ¿Qué estilo de liderazgo considera usted que ejerce su jefe inmediato?

- a) Su jefe no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea.
- b) Su jefe pide a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero es el quien toma la decisión final sobre lo que se debe hacer.
- c) Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión.
- d) El líder se centra en “transformar” a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

e) Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos y asignar las tareas por escrito.

15.- ¿Cómo es la atención que le brinda a los compañeros de trabajo cuando acuden a su departamento?

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

¡¡Gracias por su colaboración!!

ANEXO No. 2

Cuestionario aplicado al jefe del departamento de Tráfico y Logística

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar la información que permita elaborar una propuesta de motivación basada en un liderazgo eficiente, por tal motivo, solicitamos a usted ser objetivo y contestar con franqueza cada una de las preguntas subrayando la respuesta con la que se identifique en su situación laboral actual.

1.- ¿El personal que tiene a su cargo tiene un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, manifiesta lealtad y compromiso por contribuir en el desarrollo de la organización?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

2.- ¿Considera que el personal que tiene a su cargo pone el suficiente esfuerzo y dedicación a su trabajo?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

3.- ¿Considera que el personal que tiene a su cargo está lo suficientemente motivado para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

4.- ¿Considera usted estar plenamente capacitado y preparado para dirigir al personal que tiene a su mando?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

5.- ¿Cuál es la reacción que tiene su personal al momento de darles instrucciones sobre las actividades a realizar?

a) Generalmente presentan una actitud positiva y buena disposición para realizar dichas actividades sin manifestar ninguna presión.

b) Manifiesta disposición para trabajar, sin embargo, en ocasiones no está en total acuerdo con las instrucciones e indicaciones que su jefe inmediato determina.

c) Presenta una actitud negativa y está en total desacuerdo ante las instrucciones que el jefe inmediato implementa.

6.- ¿Como jefe del departamento de Tráfico y Logística, brinda apoyo y confianza constante a todo el personal que tiene a su cargo cuando la necesitan?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

7.- ¿Durante el día genera un buen ambiente de trabajo lo cual permite que sus subordinados se sientan motivados y desempeñen sus actividades adecuadamente sin presentar retrabajos?

a) Siempre b) Frecuentemente c) Ocasionalmente d) Nunca

8.- ¿Cuál considera usted que es su estilo de liderazgo para dirigir al personal que tiene a su cargo?

a) No solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea.

b) Pide a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero es usted quien toma la decisión final sobre lo que se debe hacer.

c) Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas, no tiene más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión.

d) "Transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos.

e) Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos y asignar las tareas por escrito.

9.- ¿Cómo considera el salario y el programa de incentivos que se le dan al personal que tiene a su cargo?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

10.- ¿Cuál de estos factores cree que podría influir para incrementar la motivación del personal que tiene a su cargo y así mejorar su desempeño durante el desarrollo de sus actividades (selecciones uno solamente)?

a) Crear un mejor ambiente laboral

b) Menor carga de trabajo

c) Mejores salarios e incentivos

- d) Mayor supervisión y coordinación en las labores
- e) Ejercer un liderazgo más efectivo
- f) Reconocer mayormente el trabajo realizado

¡¡Gracias por su colaboración!!