

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Liderazgo y motivación del personal como una directriz de  
trabajo***

**Autor: Vanessa Alejandra Delgado May**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# **FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**

Acuerdo de Reconocimiento de Validez Oficial

Expediente no. PSU-053.007

Acuerdo no. LIC000203

Clave: 16PSU0009E De 23 de Febrero del 2000

## **TEMA**

**"LIDERAZGO Y MOTIVACION DEL PERSONAL  
COMO UNA DIRECTRIZ DE TRABAJO"**

## **TESIS**

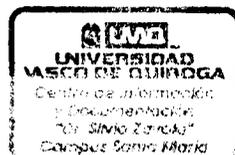
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

## **PRESENTA**

**VANESSA ALEJANDRA DELGADO MAY**

## **ASESOR**

**L. A. E. y MA. LILIA PATRICIA LOPEZ VAZQUEZ**



Morelia, Michoacán

Noviembre, 2003

	Pag.
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO 1</b>	
1.1. El liderazgo: su entrada en el lenguaje y a la historia.....	5
1.2. Definición del liderazgo.....	8
1.3. Teorías del liderazgo.....	10
1.4. Estilos del liderazgo.....	20
<b>CAPITULO 2</b>	
2.1. Liderazgo empresarial: disciplina potencial.....	21
2.2. El liderazgo ante un mundo de cambio.....	22
2.3. Empowerment.....	24
2.4. El hombre: capital de la empresa.....	25
2.5. Características personales de los líderes.....	27
2.6. Se necesitan líderes no jefes.....	28
2.7. Liderazgo de corazón.....	28
2.8. Nueve consejos hacia el enfoque del mundo de los negocios.....	30
<b>CAPITULO 3</b>	
3.1. Motivación y satisfacción laboral.....	32
3.2. Primeras ideas de la motivación y satisfacción laboral.....	32
3.3. Conceptos de motivación.....	34
3.4. Enfoques de la motivación.....	34
3.5. Satisfacción laboral.....	40
3.6. Ciclo motivacional.....	41
<b>CAPITULO 4</b>	
4.1. Satisfacción en el trabajo y conducta laboral.....	44
4.2. Satisfacción en el trabajo y características personales.....	44
4.3. Determinación de la satisfacción en el trabajo.....	46
4.4. Medición de la satisfacción laboral.....	47
4.5. Manera en que los empleados expresan insatisfacción.....	48

## **CAPITULO 5**

5.1. Trabajo y trabajador.....	49
5.2. Conducta motivada.....	49
5.3. El poder de la motivación.....	50
5.4. Motivación para la productividad.....	51
5.5. Capacitación y motivación: una alianza indiscutible.....	52
5.6. ¿Qué hace un gerente para motivar a sus empleados?.....	53
5.8. Motivación: factor clave.....	55
5.7. Teoría "Z": lo que se puede aprender de las organizaciones japonesas.....	56

CONCLUSIONES.....	58
-------------------	----

ANEXOS.....	59
-------------	----

REFERENCIAS.....	63
------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	65
-------------------	----

## DOY GRACIAS

Al ver que estaba por concluir mi trabajo de tesis, sólo me faltaba la parte del agradecimiento, no tenía ni idea de cómo comenzar y ni de qué decir. En la noche al estar todos dormidos en casa, analizaba la encrucijada en que me encontraba.

Amaneció como otro día más, un amanecer resplandeciente, el cantar de los pájaros dando los buenos días, oía a lo lejos la sonrisa alegre de mi hermano, mis padres preparándose para sus actividades cotidianas, iniciando con un beso ferviente de conquista.

Se acerca mi hermano a la cama para darme su beso húmedo acompañado de un gran abrazo, dándome los buenos días.

Mi madre se acerca con una cálida caricia en mi rostro, preguntándome si el café que me dio en la madrugada mientras trabajaba en mi proyecto estaba aún caliente, mientras a la vez con una sola mirada canaliza toda la casa para empezar con las actividades del día, como toda “mamá de casa”.

Mi padre tranquilo y sereno, quizás no lo vea mucho en casa, pero sé que al regreso de mis actividades en la noche, me espera a su lado para platicar lo acontecido y de lo acontecer, demostrándome con su interés en mí, que mi padre es más que un padre.

Llega a mí, el rico olor de la cocina, es mi abuelita, preparando de comer, esmerándose siempre en el arte culinario, transmitiendo su cariño a través de las delicias que salen de sus viejas manos y vivo corazón.

Al salir de la casa, disfruto de las flores del jardín, del agua de la fuente, del canto de los pájaros y del paisaje del lugar que rodea mi hogar.

Al caminar me encuentro a una amiga que no la veo tan frecuentemente, nuestro encuentro es emotivo, al despedirme de ella y seguir caminando me doy cuenta de la dicha de poder conocer la Amistad, que quizá no estén mis amistades todo el tiempo conmigo, pero que el lazo invisible de la sinceridad y cariño nos une, y más que nada, saber que cuando se necesite de su ayuda ahí estarán sin que se los pida.

Me dirijo a mi trabajo, me siento diferente; no me preocupo por el ayer, ni de lo que tendré que hacer mañana. Mi ocupación es hoy, aquí y ahora. Sé que si hago lo de hoy bien, no tendré que molestarme con el pasado, ni preocuparme por el futuro. Comprendí que si quisiera vivir tranquila y tan feliz como hoy, no trataré de vivir la vida todo, ni echarme todo el peso del trabajo en un solo día.

No creí que años de estudio, me dieran de recompensa un trabajo, bien lo decían mis profesores conocidos a lo largo del transcurso de mi enseñanza académica, “el estudio hay que disfrutarlo a pesar de los altibajos que se presenten, es todo diferente, el león no es como lo pintan”, ahora entiendo y de lo que me falta explorar. Sus enseñanzas, sus experiencias, sus reprimendas formativas, su interés maestro – alumno, que cuando se está constantemente con ellos uno no lo comprende y valora, pero la misma vida hace que vengan a mis recuerdos con afecto y estimación.

Después de tantos encuentros, de tantas miradas, de aquellos recuerdos de aquellas personas que han influido en mi vida, me hace pensar que me falta algo que yo buscaba... siempre ha estado en mi mente y corazón: mi pareja, mi compañero y amigo, que a su lado, he aprendido que el amor no consiste en el sólo hecho de mirarse uno al otro, sino mirar en la misma dirección.

Qué día tan intenso, el ocaso del atardecer, empieza a despedir el sol, dándole una sonrisa a la bella luna. Empiezo hacer recopilación de todas las cosas hermosas que han pasado.

La vida es demasiada compleja para describirse en términos simples, sin embargo, sabemos mucho acerca de ello, pero se nos olvida, pues pensamos en cosas que nos preocupan cada día, sin pensar que las cosas maravillosas de la vida se encuentran en las cosas más sencillas.

La vida viene de la vida, cuando regresamos al principio de ella, nos encontramos con Dios que es la fuente, en el estuvo la vida y la vida fue la luz del hombre.

A veces no comprendo que, si las ondas de la radio pueden lanzar una melodía sobre las montañas y el mar; si las notas del violín, blancas como pétalos, los lleve el viento sobre el desierto o sobre el ruido de la ciudad; si las canciones, como las rosas carmín, pueden captarse del aire, ¿por qué han de preguntarse los mortales si Dios escucha nuestras oraciones?

Me encuentro cansada, mi cuerpo pide reposo contrario a mi sentir, seguir con mi madre respondiendo a su pregunta de cariño “¿Cómo te fue hoy hija?”; mi padre al igual esperando los acontecimientos de mi día; mi hermano ver su mirada tierna de un ángel travieso transmitiendo con risas su alegría; mi abuelita esperándome con un beso de bienvenida de que todo me haya salido bien; el sentir la dicha del sentimiento de amar aquella persona, significado de comprometerse sin garantías, el entregarse totalmente con la esperanza de producir amor en la persona amada.

Más cuando desperté, ya era el día siguiente, un amanecer resplandeciente, el cantar de los pájaros dando los buenos días, oír a lo lejos la sonrisa de alegría de mi hermano, mis padres preparándose para sus actividades cotidianas, iniciando con un beso ferviente de conquista.

Se acerca mi hermano a la cama para darme su beso húmedo acompañado de un gran abrazo, dándome los buenos días...

Que dicha me da saber, qué no sólo fue un sueño, y si lo fue no me gustaría despertar; que más puedo agradecer, sólo: **GRACIAS DIOS.**

TE AMO MADRE: Blanca Estela May Pacheco

GRACIAS PADRE: Carlos Ramón Velázquez Girón

TE QUIERO HERMANO: Carlos Eduardo Velázquez May

TE QUIERO ABUELITA: Herlinda Chan

MI CARIÑO: Mario Orozco Baca

Doy un especial agradecimiento a mi asesora, maestra y directora de la carrera a la L.A.E. Lilia Patricia López Vázquez, quién depositó en mí su confianza y cariño para la elaboración de este trabajo.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El pensamiento administrativo, como la humanidad, ha evolucionado desde la prehistoria a los cavernícolas hasta la historia moderna, los viajes a la luna, las computadoras e internet.

En administración, como en la política o la poesía han existido diferentes corrientes o enfoques, es por eso que conocemos varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización.

La historia de estas tendencias administrativas se remonta al imperio chino 500 años AC. Sería Confucio quien sentara las bases de la administración china. Después de los chinos vinieron los egipcios con un sistema administrativo organizado en agricultura, pastoreo y comercio. Más adelante los romanos desarrollan un excelente sistema tanto la agricultura, la minería y el comercio además de la guerra, lo cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos; el espíritu administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de sistemas administrativos, constituyendo lo que podríamos llamar Prehistoria del pensamiento administrativo.

En la edad media, en Europa se desarrolló un sistema político único: el feudalismo. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Esta es, en cierta manera, la aparición del descentralismo ya que existían las monarquías que gobernaban los territorios, pero eran los señores feudales los que constituían pequeños “estados” y mantenían las monarquías. También en esta época, floreció y se consolidó la iglesia Católica.

Después de la organización feudalista viene el periodo de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen formas de administración no muy ortodoxas.

Ya entrando en lo que se llama la administración moderna (a partir del siglo XIX) tenemos varias escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la empírica,... Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.

Las propuestas de Taylor tiene tres elementos fundamentales:

- ⊗ Estudio de la organización y programación del trabajo.
- ⊗ Selección técnica e instrucción del trabajador.
- ⊗ Control del trabajo a través de la cooperación.

Fayol promulgó varios elementos claves:

- ⊗ Operaciones que realizan las empresas.
- ⊗ Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador.
- ⊗ Elementos de la administración.
- ⊗ Principios generales de la administración.

La principal contribución de estos dos pioneros fue demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo.

Después de Taylor y Fayol, aparece Gantt y Gilbren, cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial, para la toma de decisiones.

Más adelante es Max Weber quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un tipo ideal de la organización delimitada por una estructura de denominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones, tanto del estado como del sector privado.

Luego aparece Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También de la escuela humanista, Lewin propuso los grupos de trabajo como el factor clave para mejorar la productividad.

Otro exponente de esta escuela es Maslow quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. Otro humanista es Herzberg quien enunció que la manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío a los empleados para que asuman una mayor responsabilidad.

Otra escuela es la japonesa, el justo a tiempo, la teoría Z, entre otras aportaciones. Estas escuelas en general proponen que no hay cabida en las organizaciones para el egocentrismo y que la intimidad y la confianza son las piedras angulares de la cultura organizacional dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa.

Dentro de la escuela americana se tienen representantes como McGregor y Drucker. El primero promovió la teoría X y la teoría Y, en donde la primera generaliza que la administración no influye en que el personal cuente con motivación, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizacionales, etc., sino que se hallan, todas, presentes en las personas, aplicando métodos de dominio sobre ellos.

El segundo, aun vigente, abogó por la administración por objetivos que es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reforzamiento de la estrategia.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a fondo, no solo la organización a su interior, sino el entorno en que se desempeña, sus debilidades, fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.

Es más, todo lo anterior en 5 puntos:

- ☞ Planeación
- ☞ Organización
- ☞ Integración del personal
- ☞ Dirección
- ☞ Control

Quizás haga mención aproximada a las teorías y los pensamientos administrativos, ya que hay más prácticas administrativas entre ellas la reingeniería de procesos, la gerencia basada en el valor, las cuadrillas organizacionales, etc., etc., etc., y aunque varias de ellas no se han aplicado en su totalidad, siguen aportando elementos para enriquecer la teoría administrativa.

Los tiempos han cambiado, los mercados y las empresas también y como en la teoría de la evolución de las especies de Darwin, sólo sobrevivirán los más fuertes y las empresas más fuertes serán las que desarrollen estrategias flexibles que le permitan adecuarse a los fuertes cambios tecnológicos, económicos y de mercado de corto y largo plazo para crear y mantener ventajas competitivas que les permitan triunfar en el mercado.

La elaboración de esta Tesis tiene como *objetivo general*, el de destacar la importancia del liderazgo en la gestión del recurso humano, como ventaja competitiva de la motivación y satisfacción del personal, en el ámbito laboral. De ello, contando con objetivos básicos el de:

- Determinar al liderazgo como disciplina necesaria para ser un buen dirigente
- Determinar la importancia de la motivación como fuerza impulsora, en cualquier ámbito de la actividad humana.
- Determinar a la satisfacción como un valor intrínseco, que compete tanto al trabajador como a la empresa.
- Determinar que el desarrollo de una persona como trabajador en su actividad laboral depende más de su actitud, que de sus talentos y habilidades.

La estructura de este trabajo nos permite el poder comprender que la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente explote continuamente su aptitud para comprender la complejidad de su visión y mejorar los modelos mentales, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento de sus empleados.

*Capítulo 1.* La evolución del liderazgo en la historia, su definición y el desarrollo de teorías por diferentes autores, presentándose cuatro modelos: de rasgos, de comportamiento, de contingencia y transformacionales.

*Capítulo 2.* La importancia de reconocer el liderazgo como una disciplina potencial, que es necesario crear una base de talento que comprenda lo que implica tomar el liderazgo para ser guías hacia la Calidad de Vida de todos los que giran alrededor de un ente.

*Capítulo 3.* Las primeras ideas en relación a la motivación y satisfacción laboral y sus conceptos; la comprensión de la motivación se entenderá mejor mediante la distinción de dos enfoques: de contenido y de procesos; no olvidando el ciclo motivacional: inicio – fin – obstáculos.

*Capítulo 4.* Un análisis de la satisfacción con el individuo, en donde puede ser rígido o flexible, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, etc., pero ya sea una u otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de un simple cuerpo humano.

*Capítulo 5.* La importancia de que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y el significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio y mejora continua a través del Liderazgo en donde se pueda influir en los grupos de trabajo en donde que además que realicen sus labores también lo hagan con motivación y no por obligación.

El estudio del tema, trata de brindar algunos beneficios en la toma de decisiones dentro de una organización en relación al sector humano:

- ✘ Mejorar la capacidad de motivación en la empresa.
- ✘ Lograr que el personal se motive más y estudie por un mejor futuro.
- ✘ Hacer que la empresa incremente y ayude en la capacitación del personal que esta en su empresa.
- ✘ Debatir si las empresas en la actualidad, están manteniendo el modelo de líder empresarial o sólo se esta haciendo en la alta gerencia de la empresa.
- ✘ La incorporación de los trabajadores a la visión de la empresa.

La administración es:

***Proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente, en el que las personas alcancen con eficiencia metas determinadas.***

# CAPÍTULO 1

EL LIDERAZGO: SU  
ENTRADA AL LENGUAJE Y  
A LA HISTORIA

## 1.1.

# **EL LIDERAZGO: SU ENTRADA EN EL LENGUAJE Y A LA HISTORIA**

Quien ha recibido la misión de dirigir, tiene la responsabilidad de que los bienes puedan ser desarrollados y usados en beneficio de todos, para que toda persona tenga la posibilidad de vivir de acuerdo con su propia dignidad.

Solamente los esfuerzos unidos de todos los ciudadanos bajo un verdadero liderazgo, pueden superar las dificultades a las que se enfrenta la sociedad actual.

Servir a la sociedad, implica buscar afanosamente el que las personas que la integran, desarrollen armónicamente todas sus capacidades y las dirijan al bien común.

Este propósito siempre ha estado en la mente del hombre desde tiempos remotos, en donde no existían conceptos estructuralmente definidos de lo que venía siendo un buen liderazgo, sino que simplemente se guiaban del instinto humano.

No cabe duda, que el ser humano es ingenioso, quizás no sabía cómo definir que las actividades que se realizaban como guías, reciben en la actualidad la palabra de "liderazgo", o que podrían denominarlo con otros sinónimos, pero el fin era el mismo: dirigir.

La aparición y empleo del vocablo líder, podemos encontrarlo en antecedentes desde la Etnohistoria a la historia. Según el clásico de la Etnohistoria "The Golden Bough" el primer sujeto con características próximas a un jefe de un grupo humano habría sido el Anciano, es decir, el cromagno o el grimaldi que, alcanzada con la edad de veinticinco años, contaba con los conocimientos y las fuerzas físicas suficientes para mantener unido bajo su tutela a su clan, al proveerlo de alimentos, guarida y de una relativa seguridad, en un ambiente francamente hostil.

Ese ser, ya similar al humano de nuestros días, había adquirido las condiciones necesarias para guiar a su grupo social en un ambiente que requerían para sobrevivir.

Casi al final del Neolítico, esos iniciales líderes, habían llegado a agregar a sus condiciones naturales y virtudes innatas, conocimientos adquiridos a través de las enseñanzas que, directa o indirectamente habían recibido o aprendido de otros o de ellos mismos y aún de extraños.

A medida que esos rudimentarios conceptos, tales como la recolección de alimentos, la pesca, el arte para generar fuego y su manejo y otros similares y aún más complejos se fueron asimilando y transmitiendo, el hombre comenzó a distinguir que, no todos sus iguales gozaban de idéntica eficiencia en su empleo de todas estas actividades, por lo que requerían de una enseñanza eficiente para que puedan sobrevivir. Surgió así la especialización en cada una de ellas y en consecuencia se ampliaría el campo de aquellas actividades, apareciendo responsables en cada una de las ramas, denominándoles cabezas o maestros.

En el devenir del tiempo sucedieron grandes cambios en las reglas con la vivencia social que rigieron a la Humanidad toda. Del simple grupo indeterminado se pasó a la familia, de ésta a la horda; de la horda al pueblo; y del pueblo a la de ahora, que es la sociedad moderna.

Las lenguas prehistóricas se consideran perdidas y las antiguas muy conservadoras, ya que tiene aspectos discutibles respecto la aceptación moderna de sus vocablos. Las lenguas antiguas, contienen palabras, que conforme al actual el significado del sustantivo líder, gozan de conceptos aproximados. Pero que con el tiempo se han venido acoplado al concepto actual de líder, aunque claro está, todo viene siendo una sinonimia, sin perder esencia.

En el tren histórico del empleo del concepto del líder a través del tiempo, considero las siguientes:

- Anciano: del latín antianus (supuesta pre-historia).
- Cabeza: del latín capitum y a su vez de caput.
- Cacique: voz Caribe, señor de vasallos o jefe de tribu.
- Caudillo: del castellano antiguo cabdillo y éste del latín caudine.
- Conductor: del latín conductoria.
- Guía: del antiguo germano Witam.
- Jefe: del francés chef <sup>1</sup>

Todos ellos en uso y empleo en los documentos y literatura modernos. Si nos atenemos a los Diccionarios de la Real Academia Española, el vocablo líder proviene de la lengua inglesa y significa guía, cuyo significado y buen uso conlleva al sentido de: Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad; el que va a la cabeza de un grupo, partido político, etc.

La palabra líder, se originó por la misma vida cotidiana, que equivale a espontaneidad, provenga de cualquier idioma, representa una necesidad imperiosa de la humanidad de contar con los conceptos que ellas representan, es decir, no es necesario hablar de la “geografía de la palabra”, sino que se cumpla la función expresiva.

Es por ello, que creo oportuno aquí, en recordar una definición moderna de los autores P. Hersey y K. H. Blanchard, tomada del artículo del doctor Alfio A. Puglisi: “Del liderazgo efectivo al liderazgo transformacional”, que expresa: *“Liderazgo es el proceso de influencia sobre las actividades de individuos y grupos para lograr metas comunes en situaciones determinadas.”*

Estas primeras hojas cuya historia se presenta en tiempos remotos, son para poner un punto de partida y se entienda de lo que se habla, del “liderazgo”. Considero que la historia nos habla mucho, ya que a través de ella, está lo que ahora existe, son las bases del origen de estudios de teorías que tratan de entender y sintetizar la complejidad del comportamiento humano.

Aunque las relaciones sociales han existido desde tiempos pasados, el arte de manejarlas dentro de las organizaciones son relativamente nuevas. En los primeros días la gente trabaja sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, pero, las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta al anochecer en condiciones de peligro, de enfermedad, suciedad y escasez de recursos. Tenían que

trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Al principio de la Revolución Industrial, la condición de los trabajadores no mejoró, pero fue ahí donde se sembró la semilla obteniendo logros potenciales de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo. Difícilmente podría decirse que, este es el comportamiento organizacional moderno, sino apenas es el principio.

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra "The Philosophy of Manufactures" publicada en 1835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó el tercer factor que era el humano. Las ideas de Andrew fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista y erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

A principios del siglo en Estados Unidos, Frederick W. Taylor, despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llamaba el Padre de la Administración Científica y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional.

En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J. Roethlisberg, en la Universidad de Harvard, elevaron en el ámbito académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos realizados en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo, que con frecuencia, resulta difícil entender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y una oportunidad de alcanzar progresos. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaban en aumentar la producción humanizándola.

Otros importantes estudios de investigación se llevaron a cabo durante las décadas de 1940 y 1950 en numerosas instituciones, entre las que se cuentan la Research Center for Group Dynamics de la Universidad de Michigan (especialmente de liderazgo y motivación), Tavistock Institute of Human Relation en Gran Bretaña, Personnel Research Board de la Universidad del Estado de Ohio (liderazgo y motivación), y National Training Laboratories en Bethel.

Todas estas personas y más que siguen por mencionar, cuyas investigaciones han colaborado para hacer posible un cuento histórico, es un privilegio de estudiar. Ser uno de los miles estudiantes interesados en el tema es una oportunidad de llevarlo a práctica, pues las teorías y estudios ahí están, sólo falta aplicarlas de la manera más eficiente, pero claro está, primero entenderlas.

## 1.2. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, señalaba que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”.<sup>2</sup>

Por lo que dice la frase, ¡me pongo el saco!, quizás defina el concepto de liderazgo con otras palabras, pero al igual como otras personas, se llega al mismo fin, ya que la esencia del significado es el mismo.

La palabra liderazgo, tiene un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en personas en todas las organizaciones del mundo.

Los líderes de más éxito en toda organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan “la voluntad de hacer” de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo. Como observó astutamente el redactor del Eclesiastés: “En donde no hay visión, la gente desaparece.”<sup>3</sup>

Por ello, definiré liderazgo como ***la relación en la cual una persona, denominada líder, influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por él y el grupo.***

Pero, si el liderazgo es una influencia interpersonal, conviene aclarar lo que significa *influencia*, ya que esta palabra es un común denominador del liderazgo. La influencia es una fuerza psicológica, “una transacción interpersonal en la cual una persona actúa con la intención de modificar el comportamiento de otra.”<sup>4</sup>

En general, la influencia implica conceptos como poder y autoridad, y abarca todas las maneras de introducir cambios en el comportamiento de las personas o grupos de personas. El control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito, cuando producen las consecuencias deseadas por el agente que influye; el poder es el potencial de influencia que una persona tiene sobre otra u otras que pueden o no ser ejercido; y si de definir autoridad se trata, esta viene siendo de que las personas trabajen porque se les ordena o manda.

John French y Bertram Raven crearon uno de los marcos de referencia más útiles hasta ahora para comprender el poder de los líderes. Identificaron cinco tipos de poder: legítimo, de retribución, coercitivo, de referencia y de experiencia:

- ◆ **Poder legítimo**. El poder legítimo y la autoridad son lo mismo. El poder legítimo representa el poder que una persona tiene como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal. Las posiciones de autoridad también tienen poder de recompensa y coercitivo, pero el poder legítimo es más amplio que el poder de presionar y recompensar. En pocas palabras, comprende la aceptación de los miembros de una organización a la autoridad de una posición de alto puesto.

- ◆ **Poder coercitivo**. La base del poder coercitivo lo define French y Raven como dependiente del poder. La persona reacciona a este poder por el temor a los resultados negativos que podría ocurrir si no obedece. El temor se refleja en la amenaza de la aplicación de sanciones físicas como infligir dolor,

despertar la frustración por la restricción de movimiento, o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad.

- ♦ Poder de recompensa. Es el opuesto al poder coercitivo. Los individuos cumplen los deseos o directrices de otra persona, por lo que les produce beneficios positivos; por tanto, alguien que puede distribuir recompensas que los otros consideran como valiosas, tendrán un poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser cualquier cosa que otra persona valore. Hablando desde un contexto organizacional podemos definirlo como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, promociones, asignaciones de trabajo y territorios preferidos, etc.
- ♦ Poder de experto. Es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, una habilidad especial o un conocimiento. En años recientes, como resultado de la explotación del conocimiento técnico, el poder de experto se ha convertido en una fuente de poder de gran importancia en las organizaciones. Conforme un empleado incrementa su conocimiento de información que es fundamental para la operación de un grupo de trabajo y en la medida que dichos conocimientos no lo poseen otros, se puede decir que el poder de experto se fortalece.
- ♦ Poder referente. Consiste en identificar a una persona con recursos deseables o características personales distintivos. Me acuerdo de una frase que escuche relacionado a este caso: “Si yo lo admiro y me identifico con usted, usted puede ejercer poder sobre mí, porque quiero complacerlo”, se escuchará muy comprometedor, pero se identifica acertadamente a este poder. En las organizaciones el individuo carismático sea gerente o no puede influir en superiores, iguales o subordinados.

El uso que haga el líder de los diferentes tipos de poder puede resultar tres tipos de comportamiento de sus seguidores: compromiso, cumplimiento o resistencia.

Los subordinados **comprometidos** se muestran entusiastas en el cumplimiento de las expectativas de su líder y se esfuerzan por alcanzarlas. Los subordinados que se limitan a **cumplir** las instrucciones de su líder harán únicamente lo que están obligados, por lo general sin mucho entusiasmo. En la mayoría de los casos, la **resistencia** de los subordinados se oculta bajo la apariencia de responder a las instrucciones del líder, cuando la verdad es que no es así o incluso se incurre intencionalmente en demoras o sabotaje de planes.

Así que, cuanto mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder que estén a disposición del dirigente será mayor su potencial para ser un líder efectivo, pero claro está, que haga un buen uso de ellos.

Cabe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para la segundas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración, Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están **sobreadministradas y sublidereadas**.<sup>5</sup> Una persona quizá sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Por ello, ante los desafíos del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están valorando más a los gerentes que cuenten con habilidades de líder.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración, para ello el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

### 1.3. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. Muchos autores desarrollaron varias teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible en la teoría administrativa.

En varios modelos de estudios del liderazgo, se describe la manera en la que los líderes integran sus aptitudes y poder para influir en los demás. No es fácil responder de cuál es el mejor estilo, aunque se han escrito abundantes artículos y libros sobre el tema.

A continuación, presento de manera agrupada los resultados de esas investigaciones en cuatro categorías de modelos: de rasgos, de comportamiento, de contingencia y transformacionales. Cada categoría se basa en diferentes factores que describen los estilos de liderazgo e indican cuál de ellos es más eficaz en determinada situación.

#### 1.3.1. MODELOS DE LOS RASGOS

Los primeros estudios de liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen. Los modelos de rasgos se basan en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes.<sup>6</sup>

De acuerdo con esta visión, la presencia o ausencia de esas características distingue a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos principales son.

- ✦ **Físicos:** de juventud a madurez, energía, apariencia llamativa, elevada estatura, esbeltez.
- ✦ **Antecedentes sociales:** estudios en las escuelas “indicadas”, elevada condición social o ascenso social.
- ✦ **Personalidad:** adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional, predominio, seguridad en sí mismo.
- ✦ **Características sociales:** encanto, delicadeza, popularidad, cooperación, diplomacia, sociabilidad.
- ✦ **Características relativas a tareas:** impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos presentan algunas limitaciones:

- ⇒ Los modelos de los rasgos son insostenibles porque se concentran exclusivamente en características físicas y de personalidad.

⇒ Las teorías de los rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.

⇒ Se puede decir, que para llevar a cabo una misión militar exige rasgos diferentes en un líder que los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

⇒ Se ignora por completo la situación en que se ejerce el liderazgo. Un líder en situaciones difíciles actúa de manera diferente que cuando se encuentra en momentos de estabilidad y calma.

⇒ El comportamiento humano es voluble, una persona quizás podrá ser líder en la empresa, pero a lo mejor sea el último en opinar en su casa.

Por estas razones, estos planteamientos perdieron crédito y dejaron de ser importantes. No obstante, podemos creer que la enumeración de algunas características personales del liderazgo son un ejemplo y un paradigma que el administrador debe tener presente.

Las teorías del liderazgo basadas en las características del “gran hombre” constituyen una ficción. Incluso el mismo Stogdill afirmó en 1948 que “es claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no sólo el estudio de los líderes, sino también de la situaciones en que se encuentra inmersos”.<sup>7</sup>

### 1.3.2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO

El ser humano es infinitamente misterioso, en donde no sólo se puede describir por su características físicas, personalidad, social, etc., sino que hay que ir más a fondo. Como vimos, la teoría de los rasgos no tuvo éxito, situación que llevó a los investigadores a girar a otra dirección: **observar el comportamiento que exhibían los líderes.**

La diferencia entre las teorías de rasgos y las del comportamiento, radica en el hecho de que en la primera *eres o no eres* líder de nacimiento; por otro lado si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar a ser líderes, a través de programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Si el entrenamiento funcionara, se podría tener un basto infinito de líderes eficaces.

#### a) TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”

Las famosas Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor servirán como telón de fondo en nuestro estudio de las teorías del liderazgo. McGregor teorizaba que toda persona tiene ciertas hipótesis básicas respecto a la actitud de otras personas hacia el trabajo y las organizaciones. Designó a este conjunto de hipótesis respecto al comportamiento humano como la **Teoría X** y a la **Teoría Y**.

La Teoría X supone lo siguiente:

- Al empleado común le disgusta trabajar y lo evitará de ser posible.
- Los empleados desean que se les dirija lo más posible.
- Los administradores deben coaccionar a los empleados para que trabajen.

La Teoría Y supone lo siguiente:

- A la gente le gusta trabajar.
- Los empleados comprometidos ejercen el autocontrol y autodirección.
- Los empleados aprenden a aceptar y buscar responsabilidades en su trabajo.

No se requiere tanta lógica para determinar que los empleados prefieren, con mucho, la Teoría Y, puesto que así disponen de oportunidades de intervenir en el proceso de toma de decisiones. Por ello hay que saber como dirigir al personal, pues en su labor y participación se refleja la obtención de resultados favorables en beneficio de la organización.

## b)                    **MODELO DE LA OHIO STATE UNIVERSITY**

A Finales de la década de los cuarenta, investigadores buscaron identificar las dimensiones diferentes del comportamiento del líder en la Universidad Estatal de Ohio; empezando con más de mil dimensiones; eventualmente redujeron la lista a dos categorías, que llamaron “*estructura de iniciación*” (orientado a las tareas) y “*consideración*” (orientado a los empleados).

La **estructura de inicio** viene siendo el grado hasta el cual están interesados los líderes en la estructura organizacional, en relación con la definición de los puestos, presión para la producción del trabajo, definición de los canales de comunicación, y evaluación de la producción del grupo.

La **consideración** comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, amistad, apoyo al empleado y comunicación informal efectiva.

Los resultados arrojados por estas investigaciones, indican que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder alto-alto) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio, o en ambas.

Pero no todo es perfecto, estos estudios también encontraron ciertas deficiencias, como en el caso de que al tener una alta estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación reflejándose en la insatisfacción de los trabajadores que desarrollaban tareas rutinaria. A lo mismo que al tener una alta consideración, se presentaban ciertos roces del líder por parte de su superior.

En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “alto-alto” generalmente arroja resultados positivos, pero que vienen acompañados con ciertas insuficiencias. A esto le quedaría bien el dicho de que “ni tanto que le queme al santo, ni tanto que lo alumbre”, o sea, ¡no hay nada bueno!, pero estos resultados nos demuestran que es necesario que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría.

### c) **MODELO DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN**

Al mismo tiempo, investigadores de la Universidad de Michigan realizaron estudios similares sobre las conductas de liderazgo. Clasificaron las conductas de los líderes que las nombraron: *orientación al empleado* y *orientación a la producción*.

Los líderes que adoptan la **orientación al empleado**, los alientan a participar en la toma de decisiones y se cercioran de que se sientan satisfechos con su trabajo. Aquí se denota que el líder busca el bienestar de los empleados

Los líderes **orientados a la producción**, fijan normas, organizan y prestan estrecha atención a los labores de los empleados, siguiendo programas de producción y remarcando la importancia de los resultados. Su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones obtenidas, se inclinaron a favorecer a los líderes orientados al empleado, reflejándose en una alta productividad y una alta satisfacción en el trabajo. Situación que no fue lo mismo con el líder orientado a la producción, ya que su interés estaba en los resultados y no el personal.

### d) **MODELO DEL GRID GERENCIAL**

Una de las conclusiones de los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan es que el estilo del líder no puede ser unidimensional, es decir, las orientaciones hacia las tareas y hacia los empleados, no se podrían realizar de manera individual, sino que debe de existir una combinación para que puedan existir resultados más eficaces.

Robert Blake y Jane Mouton inventaron el **Grid Gerencial**, denominada también como la **rejilla administrativa** o **matriz gerencial**, el dato curioso de este nombre es, porque se parece a un parrilla de asador o algo similar.

Esta rejilla administrativa identifica cinco modelos de liderazgo en los que se combinan diferentes proporciones de interés en la producción e interés a las personas. Dichos estilos se aparecen trazados en una matriz; trazando horizontalmente el interés por la producción en una gráfica y el interés por las personas en forma vertical.

En la gráfica, el 1 del eje horizontal representa el mínimo y el 9 el máximo interés por la producción. En el eje vertical, el 1 representa el extremo más bajo y el 9 el más alto interés por las personas. En el plan de identificación, el primer dígito representa el interés por la producción, el segundo dígito representa el interés por las personas.

El punto 1.1 denominado como administración empobrecida, presenta poco interés por la producción y por la gente, siendo el peor estilo de liderazgo.

La ubicación de 9.1 en la gráfica indica un tipo de liderazgo caracterizado por un alto interés en la producción y el interés más bajo por las personas : administración autócrata. De igual manera, el 1.9

indica el interés más bajo por producción y el interés más alto por las personas: administración club campestre.

Al centro de la matriz, el punto (5,5), corresponde a la administración democrática donde existe un cómodo interés tanto por la producción y las personas. Manteniendo un estilo de equilibrio.

El punto (9,9), se encuentra la administración en equipo, que es lo máximo en cuanto a los estilos de liderazgo, se encuentra el interés más elevado tanto por la producción como por las personas.

Blake y Mouton consideraban este último punto, como el ideal dentro de un liderazgo, ya que se producía, en casi todas las situaciones una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados, así como gran satisfacción de los empleados. La rejilla administrativa se usa mucho como instrumento para la capacitación de gerentes.

### 1.3.3. **MODELOS DE CONTINGENCIA**

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo, la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había algo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Por ello, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada *situación*, que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular. En conjunto, las teorías resultantes de estas investigaciones constituyen el **enfoque de contingencias en el liderazgo**. Estas teorías se fundamentan en los siguientes factores:<sup>8</sup>

- ✦ Requisitos de las tareas.
- ✦ Expectativas y conducta de los compañeros.
- ✦ Características, expectativas y conducta de los empleados.
- ✦ Políticas y cultura de la organización.

En las siguientes secciones se presentarán cuatro de los modelos, más recientes y conocidos como contingencias en el liderazgo.

#### a) **MODELO DE FIEDLER**

Uno de los modelos de contingencias que ha sido objeto de más investigaciones, es el elaborado por Fred E. Fiedler. El **modelo de la contingencia de Fiedler** propone que el liderazgo exitoso depende del ajuste adecuado entre el estilo del líder y las relaciones con su equipo y la medida en la cual la situación le da control e influencia. En otras palabras, la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de la situación que enfrente el líder. De acuerdo a este modelo, un administrador debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación en que este presente, para luego buscar la coincidencia

entre estilo y situación, lo que puede implicar modificar la situación para adecuarlo al estilo del líder o ceder el papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación.

El modelo de Fiedler es un tanto abstracta, por lo que se describirá paso por paso.

**Identificación del estilo del liderazgo.** Para determinar el estilo de liderazgo, se le pide a los administradores que vayan a colaborar con esta investigación, describir cuál sería para él el **compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**<sup>9</sup>, el empleado con el que se trabajaría menos bien. Las descripciones que se utilizan para este efecto es un cuestionario que cuenta con 16 objetivos bipolares (como placentero-no placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil).

Un administrador con alto CTMP, usaría adjetivos positivos para describir al compañero de trabajo menos preferido, por lo tanto es descrita como una persona interesada primeramente en las buenas **relaciones personales** con los compañeros de trabajo, aquí el líder reconoce la importancia de desarrollar lazos emocionales sólidos y positivos con sus seguidores.

El líder que describe al compañero de trabajo menos preferido con adjetivos negativos posee un bajo CTMP. Este tipo de persona se encuentra **orientado a la tarea**. Se enfoca a la estructura del trabajo de los empleados y vigila estrechamente su comportamiento; sencillamente busca las labores se cumplan y concede mayor a valor a las tareas que a las personas.

**Definición de la situación.** Fiedler identificó tres variables de situación de trabajo que permiten determinar el estilo de liderazgo más eficaz, estos son:

- 1) *Relaciones líder-miembro.* Es el grado de aceptación de líder por sus seguidores y es la determinante más importante de la eficacia de un líder.
- 2) *Estructura de tareas.* Es el grado en que un trabajo es rutinario, así como a detallas instrucciones sobre su realización.
- 3) *Poder de posición del líder.* Es el grado en el que un líder posee poder legítimo, coercitivo y de retribución.

A continuación 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 del poder puede ser fuerte o débil.

Con estas categorías de las situaciones de liderazgo y sus dos tipos de líderes, Fiedler las representa en su modelo de contingencias, en donde se muestran las posibles combinaciones de las tres variables y siguen un orden que va desde la situación más favorable hasta la situación menos favorable para el líder. El estilo de liderazgo más indicado para cada combinación de variables se señala en la línea final.

Al revisar los estudios aplicados, Fiedler encontró que los líderes con calificaciones bajas en CTMP, aquellos orientados hacia las tareas o autoritarios, eran más efectivos en situaciones extremas, es decir, situaciones en que el líder tenía mucho poder e influencia. Los líderes con altas calificaciones en CTMP aquellos orientados a los empleados, eran más efectivos en situaciones donde el líder tenía poder e influencia moderados.

Como cualquier otro modelo, también el modelo de Fiedler tiene ciertas limitantes; como podemos verlo en aquellos líderes orientados tanto a relaciones como a tareas se desempeñan correctamente en algunas situaciones, pero no en todas.

Pero el modelo de Fiedler asegura que el factor CMTP mide un rasgo fijo y que ningún líder puede modificar fácilmente su estilo de liderazgo de adecuarlo a una situación.

Pero a pesar de las controversias que sigue suscitando, el modelo de contingencia de Fiedler es un enfoque interesante para la mejor comprensión del liderazgo con atractivo para muchos administradores.

## **b)           MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**

Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el **modelo del liderazgo situacional**, de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la disposición de los empleados; entendiendo disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

En contraste con Fiedler, quien sostiene que el estilo de un líder es relativamente rígido, Hersey y Blanchard destacan la flexibilidad de los líderes para adaptarse a situaciones cambiantes.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo. Este modelo considera que la relación entre el gerente y el seguidor pasa por cuatro fases, conforme los empleados se desarrollan y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard consideran cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- ☛ Estilo de instrucción. El líder da indicaciones claras y dirección específica. Enfatiza el comportamiento directivo.
- ☛ Estilo vendedor. El líder alienta a la comunicación, promueve la seguridad y motivación de los empleados, aunque la responsabilidad y control de la toma de decisiones continúan en poder del líder.
- ☛ Estilo participativo. El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones y ya no necesitan ni esperan que su relación sea de carácter directivo.
- ☛ Estilo de delegación. Es el indicado para un líder cuyos seguidores ya están preparados para desempeñar una tarea en particular y poseen tanto la aptitud como la motivación suficiente para asumir la responsabilidad.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

- × Gente incapaz y además no dispuesta.
- × Gente incapaz pero dispuesta.
- × Gente capaz pero no dispuesta
- × Gente capaz y dispuesta.

Este modelo de liderazgo ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se debe evaluar constantemente, para determinar que combinación de estilos resulta más adecuado.

### c) **MODELO RUTA-META DE HOUSE**

El **modelo de la ruta-meta** en el liderazgo, al igual que otros enfoques de contingencias, trata de ayudarnos a entender y pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. El modelo fue formulado por Robert J. House.

El enfoque de la ruta-meta se basa en el modelo de las expectativas de la motivación, que dice que la motivación de una persona dependerá de las expectativas que tenga en cuanto a la recompensa y del atractivo de la recompensa.

Aquí la función que tiene el líder es motivar a sus subordinados y ayudarlos a alcanzar sus más valiosos objetivos laborales. El estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adopte, deberá determinarse a partir de las dos variables de contingencias: *las características de los empleados y las características de las tareas*.

Al igual que los otros dos modelos, tampoco este ofrece la fórmula única para la determinación de la forma ideal de liderazgo. Pero destaca el hecho de que, para ser eficaz, un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a la situación particular y a las necesidades de los seguidores. En este modelo se identifican cuatro estilos de liderazgo:

Υο *El liderazgo orientado a los logros* consiste en establecer metas ambiciosas, que los seguidores se desempeñen al máximo y muestren seguridad de que cumplirán con sus responsabilidades.

Υο *El liderazgo directivo* consiste en hacer saber a los seguidores qué se espera de ellos e indicarles cómo desempeñar sus tareas.

Υο *El liderazgo participativo* consiste en consultar a los seguidores y pedirles sugerencias antes de tomar una decisión.

Υο *El liderazgo de apoyo* consiste en la adopción de una actitud amigable y accesible con los seguidores.

House sugiere que el estilo de liderazgo del gerente influye en las recompensas que pueden obtener los empleados, así como en la forma en la que los empleados perciben la ruta que conduce a esas recompensas.

La primera variable de contingencias de House son las **características de los empleados**. Este variable sostiene que los empleados aceptarán un estilo de liderazgo en particular si lo perciben como fuente inmediata de satisfacción laboral.

La otra variable son las **características de las tareas**, en donde nos señala que cuando las tareas son rutinarias y simples, los empleados considerarán innecesario que se les dé instrucciones. No obstante, cuando las tareas son no rutinarias y complejas, el liderazgo directivo o el orientado a logros son más adecuados que el liderazgo de apoyo, pues los subordinados aprecian a un líder que identifica las rutas que habrán de conducirlos a sus objetivos.

En conclusión, se puede decir, que estas investigaciones son alentadoras, pues se consideraría lógico que el desempeño y la satisfacción del empleado probablemente son influenciados positivamente cuando el líder recompensa las cosas que faltan en el empleado o en el ambiente de trabajo.

#### **d) MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

Una de las contribuciones más recientes al enfoque de contingencias es el **modelo de liderazgo participativo** propuesto por Victor Vroom y Philip Yetton y modificado por Arthur Jago en 1988.

Este modelo critica la teoría ruta-meta, porque no toma en cuenta la situación en la cual los gerentes deciden involucrar a los empleados. Por ello en este modelo de liderazgo participativo, extiende el modelo clásico de liderazgo según las situaciones, para incluir un interés tanto por la calidad como la aceptación de las decisiones. Así, para tomar a la mejor decisión, un líder debe analizar la situación y optar después por uno de los cinco estilos de toma de decisiones.

Existiendo así, dos estilos autocráticos (AI y AII), dos estilos consultivos (CI y CII) y un estilo grupal (GII)<sup>10</sup>:

- **AI.** El líder toma solo la decisión.
- **AII.** El líder pide información a los miembros de su equipo, pero toma sólo la decisión.
- **CI.** El líder da a conocer la situación a los miembros del equipo y les pide información y evaluación. Los miembros del equipo no trabajan en equipo y el líder toma sólo la decisión.
- **CII.** Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación, pero el líder toma la decisión.
- **GII.** Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación y el equipo toma la decisión.

El líder debe guiar su análisis con ocho preguntas de contingencias que deben responder en el siguiente orden:

**RQ** *Requerimientos de calidad:* ¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?

**RC** *Requerimiento del compromiso:* ¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?.

- IL Información del líder:** ¿Tiene usted la suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- EP Estructura del problema:** ¿Está bien estructurada el problema?
- PC Probabilidad del compromiso:** Si fuera a tomar la decisión usted mismo, ¿es razonablemente seguros que su(s) subordinado(s) estarían comprometidos con la decisión?
- CM Congruencia con la meta:** ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por cumplir en la resolución del problema?
- CS Conflicto del subordinado:** ¿Es probable que entre subordinados surjan conflictos acerca del cuál solución preferir?
- IS Información del subordinado:** ¿Disponen los subordinados información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

Vroom y Yetton formularon un modelo de árbol de decisión que permite a un individuo determinar qué estilo de liderazgo es el más apropiado basado en las respuestas. Aunque su modelo difiere un tanto de los modelos de contingencia previamente mencionadas, es similar porque destaca que no hay una manera mejor para los líderes de motivar a sus empleados para su máxima productividad. El mejor estilo es contingente a los factores cambiantes en situaciones de la toma de decisiones y en la solución de problemas en la organización.

#### 1.3.4. **TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR**

Es evidente que los modelos de liderazgo que se ha presentado hasta este momento no coinciden entre sí en lo referente a qué pueden hacer los líderes para influir de mejor manera en sus seguidores. Los primeros modelos se centraron en los rasgos de personalidad, los posteriores se ocupan de las conductas de los líderes según las determinaciones de factores de contingencias o situacionales.

En los últimos años, muchos administradores de primer nivel de diversos países se han percatado de la necesidad de realizar grandes cambios en su manera de hacer las cosas si desean que sus organizaciones sobrevivan. Actualmente muchas personas están convencidas de que el tipo de liderazgo que deberán asumir los administradores de primer nivel de las organizaciones del mañana es el que se conoce como **liderazgo transformacional**.

Bernard M. Bass, al estudiar el concepto del liderazgo transformador, ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes: *la transaccional y la transformadora*.

De manera muy simple, se puede decir que los *líderes transaccionales* determinan lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, clasifican dichos requisitos y ayudan a los empleados a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario.

Por otra parte, los *líderes transformadores* constituye en dirigir por medio de la motivación; ofreciendo extraordinaria motivación al apelar a los ideales y valores morales de sus seguidores e inspirarlos a adoptar nuevas maneras de pensar cuando se presentan problemas. El líder transformador hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para el bien del equipo, la organización o

una política más general, elevando el nivel de las necesidades de sus subordinados, para lograr una realización de manera conjunta.

Quizá la conducta más importante de los líderes transformacionales sea la capacidad para crear una **visión**, que una a los individuos.

Los líderes transformacionales son más eficaces en organizaciones nuevas o en aquellas cuya supervivencia se ve amenazada. La deficiente estructuración de los problemas que enfrentan esas organizaciones demanda líderes dotados de visión, seguridad en sí mismos y determinación. Estos líderes deben influir en los demás para que también ellos adquieran seguridad, participen entusiastamente en equipos y permitan el libre flujo de sus ideas acerca de lo que se proponen lograr.

#### 1.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

El enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento en el ejercicio del liderazgo. Para hablar más claro, son teorías que tratan de explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, haciendo referencia a tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático.

☐ **Autoritario:** El líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder determina los pasos a seguir, las técnicas a utilizar, forma los equipos y determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar. El líder es dominante; elogia y critica el trabajo de su equipo.

☐ **Democrático:** Las directrices de trabajo son discutidas y determinadas entre el líder y sus colaboradores. La división de tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de equipo. El líder busca ser un miembro más del grupo, es objetivo y se limita a la crítica y al elogio.

☐ **Liberal:** Existe libertad completa en las decisiones de grupo o individual; existe participación mínima del líder. La participación del líder en los debates es limitada. La división de tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. El líder no hace ningún intento de evaluar o regular las actividades grupales, sólo hace comentarios esporádicos; aquí se refleja falta de líder.

Esta clasificación de estilos, fueron los resultados obtenidos de los estudios realizados por White y Lippitt, en 1993.<sup>11</sup>

Considero que no es de dudar, que existen líderes que se caractericen por uno de estos estilos, pero lo más conveniente es que el líder utilice los tres estilos de liderazgo de acuerdo a la situación, las personas y la tarea a ejecutar; aquí se mide la capacidad de improvisar de un líder, ya que la principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades a desarrollar.

# CAPÍTULO 2

LIDERAZGO

EMPRESARIAL: DISCIPLINA

POTENCIAL

## 2.1.

## LIDERAZGO EMPRESARIAL: DISCIPLINA POTENCIAL

Independientemente que existan individuos con actitudes innatas de liderazgo, esta es una disciplina potencial que se puede desarrollar teniendo en cuenta y practicando las siguientes habilidades:

- La Visión: El liderazgo comienza cuando existe una visión. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un líder, ya que el líder es por experiencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuras a las cuales desea llegar. Una visión es una imagen clara de lo que el líder espera que realice o llegue hacer su grupo. Cuando se trabaja con una visión estratégica, se ven por adelantado los resultados, a través de un programa de metas ajustables según los cambios que se presenten en el proceso.
- El amor a la actividad: El verdadero líder se diferencia de aquel que tiene el poder en sus manos, porque es un guía que actúa por amor y no un comandante que gobierna infundando temor. Entre los rasgos que diferencian al líder se tiene:
  - Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio.
  - Realizar un esfuerzo conciente que alimente el auténtico interés de los demás.
  - Dedicar tiempo de atender y comprender a los demás.
  - Aprender a escuchar.
  - Tratar a las personas como iguales, respetando su individualidad y reconociendo sus diferentes puntos de vista.
  - No solo criticar sino motivar a los demás.
  - Resaltar las virtudes y puntos fuertes de los demás, no solo las debilidades.
- El coraje y el valor: El líder valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones hacer lo correcto para hacer una organización tiene un precio elevado para el líder.
- Capacidad de Comunicación: un líder es un comunicador por excelencia. El debe transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Por razón debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir un grupo, haciendo de esta un arte y al mismo tiempo una ciencia.
- Capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores: Las grandes oportunidades se disfrazan bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de el principio le permite al líder identificar grandes oportunidades. Nadie es perfecto. Es posible aprender de los errores, pero es preciso que el líder no se desespere a fin de tratar las torpezas de manera productiva y eliminar el temor de cometer errores.
- La energía: Las personas siguen un dirigente entusiasta. La energía la adquiere a través del poder y la capacidad de actuar. El líder demuestra su energía por medio de la entrega y la

persistencia, las cuales, requieren esfuerzos físicos, intelectuales y emocionales para crear y cumplir con metas en contra de todos los obstáculos.

## **2.2. EL LIDERAZGO ANTE UN MUNDO DE CAMBIO**

Sin duda alguna es un gran dilema en donde suele desperdiciarse un gran potencial de talentos humanos y algunos se encierran en la vieja costumbre de dificultarle el camino a muchos. Se olvidan que conservar el recurso humano estable es para la empresa tan importante como para los empleados no perder su trabajo, porque los continuos cambios generan valiosas pérdidas de tiempo y dinero. Pareciera que las organizaciones se centraran en enseñarle a los empleados las obligaciones para con los patronos y olvidan las de éstos para con ellos.

Vivimos en un mundo de cambio. No existe ser viviente que no cambie y se mueva; el cambio constante es la esencia de la existencia. Por lo anterior podemos afirmar que el líder debe favorecer el cambio, ello no es algo que deba tolerar sino estimular, por cuanto los cambios no esperan por los dirigentes. El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso a fin de satisfacer las necesidades verdaderas del grupo.

La historia es testigo de qué hacer, de grandes líderes, bien para el beneficio como para la destrucción de la sociedad. Figuras como Adolfo Hitler, Alejandro Magno y Abraham Lincoln, han dejado huellas muy marcadas en la historia de la humanidad. En consecuencia podemos referirnos que el líder posee una influencia especial dentro de un grupo, y que estos grupos a su vez aferrados a la sociedad en su conjunto. Los tiempos actuales requieren de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas de qué hacer humano, tanto en lo político, educativo, científico como en el campo de la gestión empresarial.

Detrás de toda organización exitosa siempre están hombres trabajadores, con grandes conocimientos y objetivos bien definidos. No obstante, toda empresa necesita del cambio para enfrentar los retos que plantea el entorno. Los empresarios deben solucionar difíciles situaciones, y previo análisis del mercado, del entorno es posible mejorar aspectos críticos de la organización, creando estrategias bien enfocadas para rescatar la empresa de situaciones peligrosas. Cuando esto se logra, se suele decir, la persona que logro tal fin es el líder de la organización o del trabajo en equipo.

Tal vez esto es característico de algunos líderes pero si se quiere continuar o reafirmar esta posición, el verdadero líder se debe destacar por ser no solo aquel que solucione problemas. Debe ser el encargado de efectuar cambios, mejorar las condiciones del entorno y mantener los cambios realizados. Este no es solo el desafío que deben enfrentar los líderes, lo deben enfrentar las organizaciones, mantener activas y funcionando las empresas. Por esta razón es importante que el líder tenga claro cómo hacer el cambio y mantenerlo.

Uno se preguntará **¿Porqué es necesario el cambio?** a continuación se presentan seis puntos respuestas de esta pregunta:

- ⌘ Confiar en el mercado es una debilidad que puede llevar a la empresa a perder competitividad. La rutina, los trabajos mecanizados, hacen de los individuos personas pasivas, genera cerebros ociosos, y las labores se tornan aburridas.
- ⌘ La empresa que quiera resistirse al cambio, se condena a la desaparición pronta.
- ⌘ Innovar, crear, escuchar y evaluar nuevas alternativas brindan nuevas posibilidades de crecimiento y madurez empresarial.
- ⌘ La experiencia obtenida, enfocada a nuevas alternativas puede generar mayores ganancias.
- ⌘ La competencia de las empresas ya no es local, sino global, por lo tanto es necesario cubrir mayores necesidades del mercado, detectar nuevos nichos, y ser altamente competitivos para ser líderes en la economía.
- ⌘ Cuando existe ineficiencia dentro de la organización, es necesario efectuar cambios para oxigenar la cultura organizacional.

Es importante que en el momento de efectuar cambios, se tengan en cuenta algunos aspectos positivos de la empresa, su historia y los factores que han generado riqueza no sólo hablando de utilidades económicas, sino de aquellos puntos fuertes de la cultura organizacional que han motivado a las personas para ser comprometidos y responsables.

El verdadero líder no es aquel que brinda todas las soluciones y resuelve el problema de todos; por el contrario, plantea nuevos retos a las personas para que sean ellas mismas quienes enfrenten los problemas y generen soluciones rápidas y oportunas.

Algunos de los aspectos que debe tener en cuenta el líder en momentos de cambio, y aún después de efectuados son:

- ◆ Detectar oportunamente a quienes se oponen al cambio, conocer sus motivos y debe iniciar el cambio en aquellos menos flexibles.
- ◆ Observar cada nivel de la organización, no enfocarse en una sola área, sino ver globalmente a la empresa.
- ◆ Distinguir cuando es necesario capacitar y educar el capital humano de la empresa. Hacer partícipes a las personas involucradas en el cambio, escuchar y centrar la atención de estos en los aspectos más importantes.
- ◆ Comprometer a cada individuo, desarrollando en ellos el sentido de la responsabilidad y pertenencia. Generar incentivos que permitan al empleado sentirse a gusto con su trabajo, y nunca aburrido. Recordemos que los incentivos no solo son económicos, existen factores que elevan la autoestima en el empleado.
- ◆ El liderazgo de hoy es participativo, y no autoritario.

De acuerdo a lo dicho por grandes empresarios e importantes representantes no solo de la economía, sino de la sociedad, existen factores determinantes en el momento de ser un verdadero líder. Aquí algunos de ellos<sup>2</sup>:

- ↻ Los líderes saben manejar los grupos, orquestan a la empresa y cualquier sociedad.
- ↻ El líder abre caminos, genera ideas, mentes nuevas.
- ↻ Busca buenos resultados, excelente desempeño y por encima de todo, busca cumplir.
- ↻ Los líderes suelen ser llenos de energía, son creativos.

- ↻ Grandes visionarios, ven más allá de las fronteras.
- ↻ Un líder se ríe.
- ↻ Aceptan retos y los afrontan.
- ↻ Buscan lo mejor, quieren lo mejor y luchan por lo mejor, no se conforman con lo que son y mucho menos con lo que tienen.
- ↻ Sedientos de información.
- ↻ Son amantes de lo mejor y son esclavos de sus propios éxitos.
- ↻ Sabe comunicar sus ideas y da ordenes que se pueden cumplir.
- ↻ Rompe esquemas.
- ↻ Ama el trabajo, ama su vida, su familia y busca lo mejor.
- ↻ Busca información y amplía sus conocimientos constantemente.
- ↻ Un líder construye, alimenta y mantiene unidos los grupos.
- ↻ Maneja a la perfección el tiempo acorde con todas las actividades que desarrolla.
- ↻ Sabe manejar los grupos y distribuir actividades para obtener los resultados.
- ↻ Si caen se levantan, aprenden de los errores y no viven quejándose. Un líder no se estanca, sigue hacia delante, olvida lo malo e intenta mejorar.
- ↻ Carácter estratégico
- ↻ Un líder no sabe formular una estrategia, sabe aprovechar y distribuir recursos. De nada sirve querer hacer una casa, si usted no sabe distribuir y utilizar los ladrillos, la arena, el cemento y lo demás.

### **2.3. EMPOWERMENT**

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar cabo el negocio de la organización.

Empowerment es un término creado por alguien para explicar el proceso de dar al empleado algún poder sobre lo que hacen y cuando lo hacen. Se deriva de la idea de los "equipos auto-gerenciados" los cuales no funcionaron al igual que el empowerment.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. El empowerment es un nuevo sistema de gestión de recursos humanos que tiene los siguientes beneficios:

- 1- Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa.
- 2- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- 3- Aumenta la creatividad.
- 4- Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas.

- 5- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- 6- Se proporcionan ideas para la estrategia del negocio.
- 7- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- 8- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Gerenciar por empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar su situación competitiva. Básicamente, me refiero al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se usa como la única forma de administración resulta inadecuada para las organizaciones del siglo XXI. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima. Conceptualmente, esto se puede ilustrar de la siguiente manera.

- ⇒ El poder debe ser igual a la responsabilidad (P=R).
- ⇒ Si el poder es mayor que la responsabilidad el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- ⇒ Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Para el líder eficaz se requiere de la sincera aceptación del empowerment basado en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de las tareas y que se otorgue a personas competentes. Además, los empleados merecen ser premiados por ejercer su autoridad de decisión. Pero también es necesario considerar el impacto en los superiores del empowerment de los subordinados. Las necesidades de aquellos deben tomarse en cuenta, asignándoles por ejemplo, tareas más complejas.

## 2.4. EL HOMBRE: CAPITAL DE LA EMPRESA

Indudablemente, el mayor capital de la empresa es el hombre. Sin personas no existen organizaciones y sin fidelidad por parte de ellos, muy probablemente no exista futuro. El Gerente de hoy debe realizar una serie de promesas no escritas a su gente, con el objetivo de generar un clima organizacional favorable, por esto, dejemos de lado un poco de tanta teoría de Recursos Humanos y pensemos considerablemente de lo que en sí es el ser humano, y pensemos en las siguientes consideraciones básicas<sup>5</sup>:

- ↳ **“Ser moralmente honesto”**: El gerente inseguro suele manejar el principio de “divide y triunfaras”. Cree que mantener a los miembros del equipo sospechosos unos de los otros le permitirá preservar una posición favorable, sin embargo es absolutamente dudoso que una

empresa exitosa se halla levantado sobre las bases de difamación y temor. Un Gerente honesto brinda seguridad, sabe corregir sus empleados, maneja adecuadamente su tiempo y el de sus empleados, sabe delegar, dirigir, coordinar y dirigir. Sus empleados lo respetan por los conocimientos que él ha demostrado y no por infundir miedo.

- ↪ **“Respetar la vida privada de sus empleados”**: Esto puede resultar increíble, pero no siempre sucede. Por ejemplo: un Gerente de ventas se quejaba de su patrón siempre lo llama los fines de semana para pedirle información sobre su negocio; un ingeniero se sentía molesto porque su jefe acostumbraba a telefonarle de vez en cuando a las ocho de la noche y decirle: “Esté listo para volar a.. (aquí el nombre de la ciudad) en las primeras horas de la mañana”. En otras palabras, muchos patrones actúan como si fueran los dueños de sus empleados.
- ↪ **“Ofrecer oportunidad de progresar”**: Hay dos situaciones en las cuales tal oportunidad no existe. Una es una gran firma o departamento tan rígidamente organizado que los nuevos talentos no tienen ningún lugar a donde ir hasta que una persona más vieja se retire o muera; la otra es cuando el patrón prefiere tomar gente de afuera, pasando por encima de hombres competentes y leales de su propia compañía. Por su puesto, esta es la mejor forma de perder a los buenos empleados. La solución: considerar a su propia gente para promoción antes de proceder a contratar alguna de afuera.
- ↪ **“Ser decisivo”**: Es imposible que los empleados funcionen si su superior no sabe lo que quiere o no mantiene con firmeza una decisión. Las vacilaciones por parte de jefes supuestamente energéticos y de clara mentalidad son más frecuentes de los que comúnmente se supone. Esto genera inestabilidad hacia el futuro por parte de los empleados.
- ↪ **“Demostrar aprecio por el trabajo bien hecho”**: Las encuestas efectuadas entre todo tipo de empleados muestran, sin lugar a dudas, que uno de los mayores motivos de queja es la falta de apreciación por parte de los superiores. Una nota acompañando el salario, una breve mención en la publicación de la compañía, es decir, simples gestos de reconocimiento, puede crear una mayor buena voluntad que un pequeño aumento de sueldo.
- ↪ **“Mantener una eficiente operación”**: Un empleado no tiene más obligación de quedar en una organización en bancarota que una compañía de seguir empleando a un trabajador eficiente. El superior y los subalternos, no pueden desempeñarse adecuadamente si aquél no sabe lo que tiene que hacer. Por ello, para mantener las operaciones desenvolviéndose sin inconvenientes es imprescindible establecer una línea de autoridad y definir cuáles son las tareas, responsabilidades y privilegios de cada persona.
- ↪ **“Suministrar decentes condiciones de trabajo”**: No toda compañía está ubicada en un edificio moderno; pero aún aquellas en locales mucho menos que lujosos pueden mantener un ambiente agradable mediante una esmerada limpieza y mantenimiento.

No hay que olvidar, más que un recurso, las personas son seres humanos, su liderazgo y el de la empresa dependerán en buena parte del trato y las condiciones que uno puede ofrecer. La autoridad y el respeto se ganan a través de la imagen y confianza que uno refleja.

## 2.5. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS LIDERES

Entre las Características Personales Comunes de los líderes podemos decir que un Líder es esclavo de su circunstancia, para bien o para mal, pero una vez en ella, él no se adapta ni se promedia, sino que, estimulado por la adversidad o la oportunidad, desarrolla su genio creador y su fuerza de rebeldía para hacer de esas circunstancias la base desde la cual aplica su fuerza de cambio. Lo que se busca de un líder son esas características que son comunes entre ellos como:

- ◆ Tienen una visión ilimitada y está comprometido a la excelencia.
- ◆ No se desvía de la persecución de la visión – es su meta.
- ◆ Su pasión no tiene límites.
- ◆ Tiene una atención fija en los resultados.
- ◆ El trabajo en equipo es la prioridad, consigue seguidores voluntarios.
- ◆ Exige una intensidad concentrada y un sentido definido de destino u objetivo.
- ◆ Está convencido de que si esperamos a que nuestros temores se disipen para iniciar algo nunca comenzaremos.

Todo esto suele parecer que tiene que venir en un paquete completo en el individuo, puede ser así, pero la diferencia de una persona a otra radica en la manera en como los expresa; es por ello que existen diferentes estilos de dirección como<sup>3</sup>:

El **líder transformador** es un luchador dominante, agresivo e inagotable. Se caracteriza por un rechazo tajante al pasado y una distinción borrosa entre la audacia estratégica y la aventura. Estos líderes transformadores son hombres de inteligencia superior, carismáticos y sujetos a una alta ceguera situacional. Cuando este líder transformador no sólo exitoso en mantenerse en el poder, sino principalmente eficiente y eficaz para alcanzar los resultados que promete, nos encontramos ante un gran directivo que deja la marca de su paso.

El **líder administrador** es pragmático, gradualista y desconfiado de las ideologías. Es como un tractor con rieles, una locomotora más lenta, pero de increíble perseverancia. No es creador de direccionalidad sino un buen empresario de ella. Tiene un ego bien desarrollado y competitivo, es tan personalista como el líder transformador, pero no se siente llamado a hacer historia, sino a administrar las situaciones, a seguir por los mismos rieles ya probados y seguros.

El **líder sin proyecto** es un gran individualista; se orienta por un proyecto personal. Quiere el poder porque ama el poder. Él piensa su proyecto personal y delega en otros la elaboración del proyecto institucional necesario para crearle viabilidad a su proyecto personal. Generalmente es un buen conocedor de las debilidades humanas y un eficiente utilizador del clientelismo. Es ambicioso y egocéntrico. Acepta a los hombres como son y no los juzga, sólo los utiliza.

## **2.6. SE NECESITAN LÍDERES NO JEFES**

El común denominador en las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida. Como ves, se trata de un factor puramente humano y es que el liderazgo no es una cuestión que se otorgue o venga como consecuencia de muchos años de estudio, varios postgrados y maestrías, el liderazgo es espontáneo y surge de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso, sin esto, muy probablemente "el líder" no obtendrá el apoyo y soporte de los demás y se convertirá en "el jefe".

Un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre son las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esta seguridad a las personas que los rodean.

Es esta característica, la de tener fija una visión de futuro, la que buscan las grandes firmas, las cuales están urgidas por encontrar a esas personas que poseen una carta de navegación de la ruta a seguir y además tienen la capacidad de planificar lo que necesitará para llegar al puerto deseado. Es el líder, no el jefe, quien conoce que encontrará barreras y obstáculos para llegar, pero tiene la confianza, y el poder para transmitirla, en que lo va a lograr.

El líder no sufre de miedo a delegar porque sabe que dejando el mando en manos de su gente es como se avanza, porque ¿quién más, si no el líder, conoce el trabajo y las capacidades de las personas que lo rodean y está dispuesto a dar la batalla por derribar las barreras burocráticas que le permitan a él y a su grupo seguir avanzando?

El líder potencia a su gente no trata de estancarla, está permanentemente escuchando a quienes lo rodean en la búsqueda de nuevas ideas que se puedan aprovechar, además, está al tanto no sólo de lo que ocurre al interior de su empresa sino de lo está pasando fuera de ella, quiere conocer cómo se podría aprovechar una nueva tecnología para apalancar las ventajas competitivas o, por que no, para obtenerlas.

Pero no por estar en una búsqueda constante de progreso es un soñador que se aparta de la realidad, por el contrario, sabe que es enfocándose en una tarea a la vez como conseguirá alcanzar el éxito, de eso se trata la visión, de esforzarse por conseguir pequeños logros que sumados significarán el éxito.

## **2.7. LIDERAZGO DE CORAZÓN**

El liderazgo también tiene que ver con los sentimientos, con la capacidad de inspirar a los demás. El corazón puede llegar a ser el que guíe la empresa hacia el camino del éxito.

El liderazgo de corazón, que seguramente no se encuentra en ninguna cátedra de estilos de liderazgo, cimienta sus bases en la razón y lógica y muy clara: Si los individuos tienen la necesidad esencial del reconocimiento y la aprobación, el líder verdadero es aquel que entiendo que ofreciendo reconocimientos y aprobación no está mostrando debilidad, sino más bien mucha tenacidad.

Es lógico que el lector se pregunte ¿qué clase de discurso romántico y soñador es esto?, quizás en el instante parezca algo utópico y poco realizable. pero cuando se entiende mejor el concepto seguro que la percepción cambia.

Existen varias destrezas que se pueden aprender y que resultan clave para un líder: la habilidad de negociación, la oratoria, el centrarse en los resultados, la habilidad de escuchar y el pensamiento estratégico son algunas de ellas, pero todas siempre se enfocan en habilidades “tradicionales” del líder como se conoce habitualmente, ninguna de ellas en otro tipo de líder que se enfoque más en lograr resultados y en la forma de conseguirlos que simplemente conseguir resultados.

Suena enredada la cuestión pero no es así. Cuando se consiguen resultados a toda costa, despidiendo empleados “improductivos” o cuando los directivos sólo se dedican a impartir órdenes que permitan alcanzar las ventas presupuestadas, se está dejando de lado el factor más importante de toda organización, *la gente*.

Cuando se logran los resultados, se hace un esfuerzo conjunto entre todos los miembros de la organización, se convierte a la empresa en un magnífico sitio para trabajar, las personas disfrutan y no se levantan todos los días pensando “otra vez a recibir órdenes del jefe” porque saben que ellos cuentan en la compañía.

No es que conseguir o mejorar las cifras trimestrales sea malo, lo que ocurre es que sería mejor obtener estas mejoras en el desempeño a la vez que se crea o implementa una cultura en la que las emociones sean creadoras de la ventaja competitiva.

Tampoco quiere decir que el directivo deba transformarse en psicólogo y que atienda a sus compañeros en un diván para buscar terapias que les ayuden a superar sus problemas. Lo que quiero decir con “liderazgo de corazón” es que acreditarle los buenos resultados a toda la gente y reconocerle a cada uno su importancia, son factores que generan, mejores relaciones personales y ambientes de trabajo más productivos.

La responsabilidad del líder es **motivar** a todas las personas de la organización. La trama del asunto está en la motivación con base en el reconocimiento, pero no sólo a un pequeño grupo de personas que se encuentran rodeando al líder sino a todos y cada uno de los miembros de la organización. Si es pequeña la empresa será tarea fácil del líder, pero si es grande tiene que esforzarse y salir a hacer “trabajo de campo”, conocer a sus vendedores, a los gerentes de cada sucursal y hacerles sentir que su contribución personal es esencial para el éxito de la organización.

*La clave* se encuentra en *motivar a las personas* con base en el reconocimiento. El directivo puede pensar que demostrar sus emociones puede ser considerado síntoma de debilidad, pero al final de cuentas, se trata simplemente de interesarse realmente por las demás personas y demostrárselo con humildad, generosidad y respeto.

## 2.8.

### **NUEVE CONSEJOS HACIA EL ENFOQUE DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS**

Es importante aprender no sólo en momentos de auge, sino en aquellos de crisis, los cuales aportan mayores enseñanzas y educan a la empresa. De esta forma, a través de la experiencia de varios empresarios de su liderazgo, estos nos recomiendan varios consejos; al hacer un censo, los más fuertes en aplicar son nueve, aportando para las presentes y futuras generaciones que desean como ellos, enfocarnos en el amplio mundo de los negocios.

- 1) *Hablar claro y conciso.* Los empresarios reconocen la crisis económica por la cual atraviesa el país, lo cual dificultaba las cosas. De esta forma consideran importante reunirse con sus inmediatos colaboradores para hablar y aclarar cualquier duda, sino contemplar los obstáculos que se presentan en una empresa, se escucha y se comparten ideas. Sin duda alguna esto puede resultar en ocasiones un poco caótico, en especial cuando el entorno en el que se están desarrollando las empresas es cada vez más cruel y duro. Expresar lo que se está viviendo, y manifestar hacia dónde se quiere llegar permite “buscar soluciones conjuntas” y de esta forma queda claro para todo el equipo de trabajo, hacia donde se quiere llegar, cómo, cuándo y en qué plazo.
- 2) *Generar apoyo de los colaboradores.* No solo basta hablar claro con los colaboradores más cercanos; se hace necesario comunicar todo lo hablado a los empleados, informarles acerca de las estrategias, objetivos y soluciones planteadas, con el fin de no solo motivar, sino hacer parte integral a cada individuo de la organización, comprometiendo así a todos con el futuro de la empresa.
- 3) *Innovar.* La experiencia les ha permitido saber con certeza que los gustos y las inclinaciones de los consumidores son variantes; las necesidades cada vez son nuevas y diferentes. Si una empresa no innova no podrá competir en el mercado.
- 4) *Reducir Costos y ser Competitivos.* Es importante tener especial cuidado con el manejo de los costos. Las ventas bajas generan una reducción en el flujo de efectivo. Por lo tanto en ocasiones la empresa debe incrementar los precios. “Incrementar los ingresos es sumamente difícil por las altas tasas de desempleo y por la disminución del nivel de consumo. Entonces era clarísimo que nuestro gran esfuerzo tendría que hacerse a nivel de ahorro en gastos”. De esta forma, se pide a los directores de las empresas evaluar los puestos de cada trabajador y determinar la importancia de cada uno de ellos. Analizando los cuadros de los costos y gastos, buscando mejores alternativas para cada uno de los casos.
- 5) *Concentrar esfuerzos en negocios estratégicos.* Con la apertura económica, se generaron tanto buenas como malas empresas. Sin embargo es importante mantener los niveles de excelencia, al igual las alianzas estratégicas son importantes y son caminos que se aprenden en momentos de crisis.
- 6) *Generar Esperanza.* “El cambio de un sentimiento de incertidumbre por uno de confianza en el futuro definitivo”

- 7) *No crecer demasiado rápido.* Tener un Escenario pesimista puede resultar benéfico, sin importar que la realidad sea diferente. Al igual, es importante ser concientes de los recursos con que se cuenta.
- 8) *No sobre endeudarse.* Hacer un balance entre los recursos propios y los de terceros es sano. Al igual no dejarse persuadir por los créditos fiscales, ya que un endeudamiento superior a la capacidad puede disminuir la posibilidad de rentabilidad de un negocio.
- 9) *Vender más.* Vender más implica tener excelente calidad en el producto, excelencia en el manejo al cliente “y una eficiente estructura de costos”. Con esto último: “...aunque suene demasiado trivial, es tal vez el logro más difícil de alcanzar en cualquier negocio pero es, la verdadera clave del éxito”.

# CAPÍTULO 3

MOTIVACIÓN

Y

SATISFACCIÓN LABORAL

### **3.1. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

La motivación laboral ha sido objeto de estudio desde unos años antes que la satisfacción laboral; en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas sobre la motivación, mientras que en los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral.

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita el proceso de satisfacción de las necesidades e incide en que se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

Como dice Weinert (1985): “La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos efectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.<sup>1</sup>

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en el trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Las teorías de la motivación consideran a la satisfacción laboral principalmente como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora.

En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto a un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta.

### **3.2. PRIMERAS IDEAS DE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La motivación del recurso humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados.

Por ello, las funciones del liderazgo y su eficiencia en su aplicación deben estar presentes en.

- ◆ Conocimiento perfecto de los empleados.
- ◆ Eliminar al incompetente.
- ◆ Conocer los convenios en su negocio.
- ◆ Dar un buen ejemplo.
- ◆ Dirigir auditorias periódicas de la organización.
- ◆ Reunir sus principales asistentes para lograr una concentración de esfuerzos.

Todo esto es de resultados arrojados por las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos, en donde vale destacar las siguientes:

El llamado *modelo tradicional* suele estar ligado con Frederick Taylor y la **Administración Científica**; se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios)

A mi parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de **Las Relaciones Humanas** se encuentra ligado Elton Mayo; aquí se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es la "situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones al igual que en la información sobre el trabajo y sus fines.

Considero que tanto las escuelas Clásicas como la escuela de las Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Mc Gregor está ligado al modelo de los **Recursos Humanos**, en el cual identificó dos series de supuestos sobre empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo en lo que sea posible ya que prefieren ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción en su trabajo, teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Al hacer una perspectiva contemporánea de la Motivación, se encuentran cinco categorías: la teoría de las necesidades, la teoría de los refuerzos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.<sup>2</sup>

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. Con el advenimiento de las Relaciones Humanas el enfoque puso de manifiesto que la productividad humano no dependía tan sólo de habilidades y conocimientos, sino también involucraba sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia. Se estimó que, si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible elevar la calidad del rendimiento.

Sin embargo, en la mitad de la década de los 50's se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

### 3.3. **CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Para alentar a las personas a trabajar de manera ardua en sus puestos, es necesario entender el concepto de motivación, pues es central para alcanzar este objetivo. El término se aplica en la teoría administrativa para describir las fuerzas internas del individuo que conducen al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

“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 qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”<sup>3</sup>; Solanas.

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”<sup>4</sup>; Stoner.

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”<sup>5</sup>; Koontz y Wehrich.

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de estos, como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Por ello me atrevo a decir que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleve a cabo una actividad determinada.

Un gerente que se basa en la motivación para dirigir a sus subordinados, crea las condiciones para despertar el entusiasmo por el trabajo. Obviamente, una fuerza laboral sumamente motivada es indispensable para que se logren resultados de alto desempeño y de manera constante en las organizaciones

### 3.4. **ENFOQUES DE LA MOTIVACIÓN**

La motivación del desempeño se comprenderá mejor mediante la distinción de dos enfoques:

- ❖ El *enfoque de contenido* comprende Modelos de motivación que responden a la pregunta: “¿Qué motiva al comportamiento?” Las respuestas se basan en el supuesto de que a los empleados los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas.
- ❖ El *enfoque de procesos* comprende modelos que enfatizan la manera y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir con sus metas personales.

### 3.4.1. ENFOQUES DE CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN

#### a) LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Quizás el enfoque de contenido de la motivación más conocido sea el *modelo de jerarquía de las necesidades* del psicólogo Abraham Maslow.

Sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en orden de importancia: fisiológicas (en la base), de seguridad, de asociación, de estimación (en este orden en forma ascendente), hasta llegar a la autorrealización (en la punta), de tal forma en crear una pirámide; de forma ascendente.

Maslow señala que a medida que una persona va satisfaciendo cada uno de estos niveles de necesidades, la motivación se desplaza al nivel de necesidades inmediatamente superior con el propósito de satisfacerlas.

Por lo tanto los administradores deben reevaluar continuamente *qué* motiva a sus subordinados y *cómo* motivarlos.

#### b) LA TEORÍA ERG DE ALDERFER

Uno de los esfuerzos más comprometedores para desarrollar el trabajo de Maslow es *la teoría ERG* propuesta por Clayton Alderfer.

Su teoría reduce las cinco categorías de necesidades de Maslow a tres:

1. Las **necesidades existenciales** son los deseos de bienestar material y físico (nivel inferior de la jerarquía de Alderfer).
2. Las **necesidades de relación** son los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos (segundo nivel de la jerarquía de Alderfer).
3. Las **necesidades de crecimiento** son deseos de ser creativo, de hacer contribuciones útiles y productivas y disponer de oportunidades de desarrollo personal (nivel superior de la jerarquía de Alderfer).

La teoría ERG adopta la **hipótesis de progresión de la satisfacción**, en donde existe la progresiva idea de que se debe satisfacer razonablemente una necesidad de nivel inferior antes que una necesidad de nivel inmediato superior aparezca como motivador del comportamiento; pero contiene asimismo una **hipótesis de regresión de la frustración**, que sostiene la idea de que la frustración en la satisfacción de una necesidad de nivel superior resultará en la reaparición de una necesidad del nivel inmediatamente inferior como factor motivador del comportamiento.

### c) **MODELO DE NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND**

El *modelo de necesidades adquiridas* de David McClellan sostiene que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos –de realización, asociación y poder- mediante la interacción con el entorno.<sup>6</sup> En otras palabras, el contexto social en la que los individuos viven y trabajan influye en la adquisición e intensidad de esos motivos.

1. La **motivación de logros** son los deseos de éxito según normas de excelencia o durante situaciones competitivas.
2. La **motivación de afiliación** son los deseos de desarrollar y mantener con los demás estrechas relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias.
3. La **motivación de poder** son los deseos de influir en ó controlar a los demás y el entorno social.

Los tres motivos adquiridos son importantes para las personas interesadas en funcionar eficazmente en una organización. Los empleados con gran necesidad de logro prosperan en trabajos que son desafiantes, gratificantes, estimulantes y complejos. Aceptan de buen grado la autonomía, la variedad y la retroinformación frecuente de los supervisores. Los empleados con poca necesidad de logro prefieren situaciones con estabilidad, seguridad y pronosticabilidad.

### d) **TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, ofrece otro marco de referencia para comprender las implicaciones motivacionales de los ambientes de trabajo. La Teoría de la motivación de Herzberg sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral (factores de motivación) e insatisfacción laboral (factores de higiene).

Los **factores de motivación** son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimientos, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante o insatisfactorio.

Los insatisfactores tienen que ver con los **factores de higiene**. Los factores de higiene son las características del entorno laboral ajenas al puesto (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, siendo estas positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente la incrementan.

El enfoque de esta teoría, es que los factores de higiene no estimulan el desempeño, y por lo tanto los directivos de empresas deben recurrir a los factores de motivación para resolver conflictos de insatisfacción por los trabajadores. No obstante, los factores de higiene no deben ignorarse al modificar el contenido del puesto. Cuando los elementos del entorno ajenos a un puesto específico son favorables, es probable que cualquier cambio en el contenido del un puesto tenga consecuencias positivas.

## e) TEORÍA DE LAS METAS

La *teoría de las metas* se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el psicólogo, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar para alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta la meta específica.<sup>7</sup>

Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta

Las investigaciones arrojan que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos. Las investigaciones también indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer metas. Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que alienten su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.

### 3.4.2. ENFOQUES DE PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

#### a) LA TEORÍA DE EQUIDAD DE ADAMS

La teoría de la *equidad de la motivación*, se conoce mejor gracias al trabajo de J. Stacy Adams. La esencia de esta teoría plantea que la inequidad percibida es un estado de motivación, es decir, cuando las personas creen que las han tratado injustamente en comparación con otras, estas tratarán de eliminar la incomodidad y de restaurar un sentido de equidad de la situación experimentando satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan.

Adams plantea diferentes maneras que utilizan las personas para enfrenar la inequidad percibida:

- ✦ Modificar el esfuerzo que se invierte en el trabajo, disminuyéndolo.
- ✦ Modificar las recompensas que se pueden recibir pidiendo un mejor trato.
- ✦ Modificar los puntos de comparación encontrando nuevas formas para hacer que las cosas parezcan mejores.
- ✦ Modificar la situación cambiando de puesto o renunciando al mismo.

La teoría de equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de premios que perciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben los demás. Por ello los administradores tienen la responsabilidad de evitar cualquier consecuencia negativa de las comparaciones de equidad, o al menos minimizarlas cuando se otorgan recompensas.

## b) TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Para poder explicar en qué forma toman los individuos decisiones que modifican su conducta, es la teoría de expectativas de Victor Vroom. Este modelo sostiene que las personas eligen conductas alternativas, porque prevén que ciertas conductas en particular darán uno o más de los resultados que desean, mientras que otros darán resultados indeseables.

Vroom plantea que la motivación para el trabajo depende de las relaciones entre *los tres factores de la teoría de las expectativas*:

- **Expectativa:** es la creencia que una persona tiene de que el trabajo arduo tendrá como resultado un alto desempeño en la tarea (denominada a veces *expectativa de esfuerzo-desempeño*)
- **Instrumentalidad.** Es la creencia que una persona tiene de que ocurrirán varios resultados como consecuencia del desempeño de una tarea (denominada a veces *expectativa de desempeño-resultado*).
- **Valencia:** es el valor que una persona le asigna a los resultados relacionados con el trabajo (denominada a veces *expectativa de recompensas-metas personales*).

La motivación está determinada por la creencia del individuo acerca de la relación entre esfuerzo, conductas y de la expectativa de que ciertas conductas produzcan resultados deseados evitando los no deseados.

## c) TEORÍA DE EXPECTATIVA DE PORTER-LAWLER

La *teoría de expectativa de Porter-Lawler* postula que la satisfacción es el resultado más que una causa de desempeño. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones; estas producen a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral.

Esta teoría se basa en las características personales, características del puesto y organizacionales; los trabajadores presentan diferentes perspectivas de satisfacción de acuerdo al desempeño que realizan en mayor grado:

Dentro de un trabajo laboral, la satisfacción es importante al menos por dos razones: en primer lugar la relación entre satisfacción y desempeño laboral consiste más en que “el desempeño produce satisfacción” con relación a que “la satisfacción produce desempeño”. En segundo, la satisfacción se relaciona con el ausentismo, la impuntualidad, la rotación y el compromiso. Cuanto más satisfechos se sientan los empleados, será menos probable que se ausenten, lleguen tarde o abandonen la compañía. La satisfacción influye en las percepciones de los individuos sobre su trabajo.

La teoría de las expectativas de Porter-Lawler parte del reconocimiento de que el desempeño entraña mucho más que esfuerzo o motivación. Se debe reconocer sin embargo que esta teoría padece de ciertas limitaciones. Una de las más importantes, y quizá usted ya lo haya advertido, es su complejidad, ya que al entender y estudiar los diferentes comportamientos del sector laboral es basto, pero por ello, no es descartada en su aplicación.

## d) TEORÍA DE REFORZAMIENTO

La *teoría del reforzamiento*, ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico.

La teoría de reforzamiento implica que las personas recuerden las experiencias pasadas con relación al *estímulo – respuesta – consecuencia*. La teoría de los refuerzos, al igual que la teoría de las expectativas, presenta una forma de vincular la motivación con las conductas.

La **modificación de la conducta** aplicada en la teoría de reforzamiento tiene el propósito de cambiar la conducta humana. Existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta:

- ☞ *Reforzamiento positivo*: usar las consecuencias positivas para fomentar una conducta deseable.
- ☞ *Aprendizaje alusivo*: aprendizaje que ocurre cuando las personas cambian de conducta para evitar o aludir circunstancias desagradables.
- ☞ *Extinción*: la ausencia de refuerzos para una conducta indeseable, de tal manera que la conducta, con el tiempo, deje de repetirse.
- ☞ *Castigo*: la aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir una conducta indebida.

La aplicación de las técnicas de reforzamiento en los escenarios de trabajo ha producido muchas historias de éxito en el mejoramiento de la seguridad, en la disminución de ausentismo y los retardos, así como el aumento de la productividad. Pero también se debaten las implicaciones éticas de control del comportamiento humano, por ejemplo, existe una preocupación por el uso de los principios de condicionamiento operante de ignora la individualidad de la persona, restringe su libertad de elección y pasa por alto el hecho de que los individuos pueden sentirse motivados por otras cosas que no sean recompensas administradas desde el exterior.

## e) TEORÍA DEL LIBRE ALBEDRÍO

Es probable que a usted no le asombra que la teoría del reforzamiento ha sido blanco de críticas. Para muchas personas, la idea de “modificar la conducta” resulta en extremo inquietante, pues indica que las conductas de las personas pueden ser controladas en razón de sus experiencias pasadas y el ambiente presente. ¡“Al parecer esto contradice la añeja creencia de que los humanos gozan de libre albedrío para actuar”!

En esta teoría a diferencia de teoría del reforzamiento, no es necesario imponer la modificación de la conducta, sino que el trabajador cuenta con la libertad de hacer y deshacer en su trabajo al contar con la propia decisión de controlar su entorno laboral. Dando pauta de que existe la probabilidad de que mejore la calidad de los empleados cuando tienen la sensación de control.

### 3.5. SATISFACCIÓN LABORAL

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación, pero... el concepto de **satisfacción laboral** no es unívoco y, como dice Harpaz (1983), muchas veces los autores elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos; encontrándonos con distintas conceptualizaciones:

- a) Como **estado emocional**, por ejemplo Locke (1976) la define como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- b) Como **actitud generalizada ante el trabajo** (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión efectiva, cognitiva y comportamental.
- c) Como **actitud afectiva** para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el más importante (Newstron y Dawis, 1993).

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, podemos distinguir dos modelos:

1. *Modelo unidimensional*: actitud hacia el trabajo en general, por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.
2. *Modelo Multidimensional*: a partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

En este sentido, Locke identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

- 1) Satisfacción con el trabajo en sí mismo.
- 2) Con el salario.
- 3) Con las promociones.
- 4) Con el reconocimiento de los demás.
- 5) Con los beneficios.
- 6) Con las condiciones de trabajo.
- 7) Con la supervisión.
- 8) Con los compañeros.
- 9) Con la empresa y la dirección.

Peiró, por su parte agrupa estas dimensiones en *eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral*, que son intrínsecos al trabajo y agrupan a las seis primeras dimensiones identificadas por Locke, y en *agentes de la satisfacción laboral* que hacen posible la existencia de los eventos anteriores, y las componen las tres últimas dimensiones.

Bruggemann, analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no sólo su cantidad. Así, desde este punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1. **Progresiva:** Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
2. **Estabilizada:** Cada vez tienen más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones.
3. **Resignada:** Tienen insatisfacción laboral y reduce el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. **Constructiva:** Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación, aumentando la tolerancia a la frustración.
5. **Fija:** Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
6. **Pseudo-satisfacción:** Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

Todas las ideas, conceptos e interés en el estudio del comportamiento humano en el trabajo fueron contribuyendo a las teorías, pero una de las principales causas de frustración en las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo, es la de que no parece haber ninguna relación claramente definida entre el grado de satisfacción y la cantidad o calidad del rendimiento. Stogdill (1959), profundamente interesado por ello, decidió que ya era hora de dejar de considerar a la satisfacción como una "causa" del desempeño del trabajo. En vez de ello, consideró mucho más apropiado ver al individuo de acuerdo con el contexto de la organización total.

Llegando así a la conclusión, de que el resultado de las organizaciones es la integración de grupos, la producción y la moral. Además, la satisfacción de las expectativas individuales da como resultado la integración de grupos y la cohesión, pero no tiene necesariamente relación con la producción. En lugar de ello, tanto la moral como la producción son la función de la estructura del grupo; por ende, la moral y la producción sólo tendrán relación con la satisfacción, cuando las condiciones que conduzcan a la producción y la moral elevada sean también las que lleven al reforzamiento de las expectativas de los trabajadores.

De acuerdo a todo esto, si se deseara crear un nuevo concepto de Satisfacción, tomando todo el conjunto de aportaciones antes mencionados, se puede decir que la satisfacción laboral es: ***“una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”***.

### **3.6. CICLO MOTIVACIONAL**

A partir de las teorías de las relaciones humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación pasó a ser aplicado en las empresas. Se comprobó que todo el comportamiento humano es motivado; que la motivación en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. De allí surge el concepto de **ciclo motivacional**, en donde, el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye al anterior estado de equilibrio.<sup>8</sup>

El equilibrio se refleja en las personas cuando obtienen **satisfacción**; la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de las necesidades, el ciclo motivacional quedaría incompleto, provocando la frustración de la persona. Ahora bien, podría mencionar a qué me estoy refiriendo con el siguiente concepto de **frustración**: *es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo*; la frustración puede llevarla tanto a actividades positivas o bien formas de comportamiento no constructivos.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema. Al igual la frustración lleva al individuo a otro tipo de reacciones:

1. Desorganización del comportamiento.
2. Agresividad.
3. Reacciones emocionales.
4. Alineación y apatía.

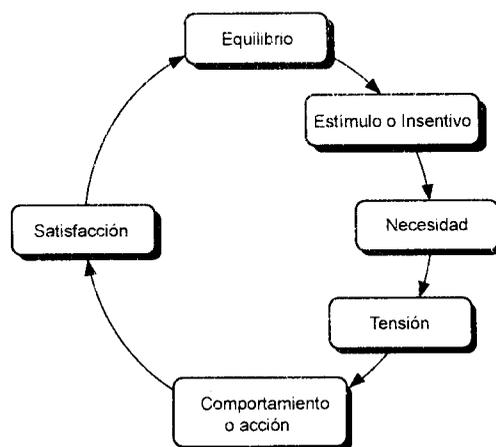
Ahora bien, el ciclo motivacional puede tener otro final diferente al de la satisfacción de las necesidades o de la frustración: **la compensación o transferencia**, es decir, cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. De este modo, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración.

Diciendo así que toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada. Cada una de estas soluciones implica una afinidad de matices y de variaciones intermedias que tienen que ser analizadas de manera detenida.

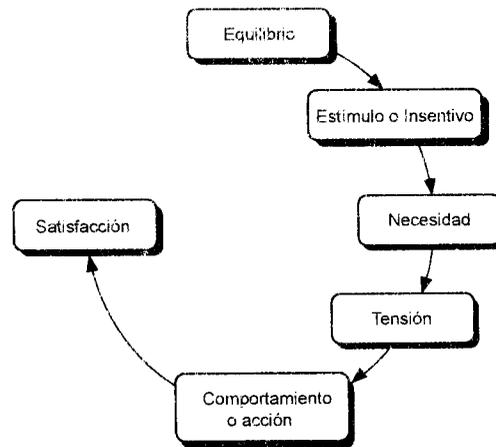
Pero es necesario recalcar que la motivación y la satisfacción *son totalmente diferentes*. Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Concluyendo entonces, que la motivación es anterior a los resultados, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior de los resultados, ya que es el resultado experimentado.

## CICLO MOTIVACIONAL



# CICLO MOTIVACIONAL INTERRUPTIDO



# CAPÍTULO 4

## SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

#### 4.1. **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CONDUCTA LABORAL**

Es lógico suponer que un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación y poco ausentismo. Al hablar de la evolución de la satisfacción en el trabajo, señalamos que antaño los altos directivos pensaban que al mejorar la satisfacción del empleado, la producción se elevaría automáticamente. Más tarde se descubrió que el nexo era ni directo ni tan sencillo. La motivación y el rendimiento son un tema complicado, interviniendo en él una amplia gama de caracteres del trabajo y de índole personal.<sup>1</sup>

**La satisfacción y la rotación del personal.** Cuando mayor sea la satisfacción de un empleado en su trabajo, tanto menor será la probabilidad de que se sienta deseoso de abandonar su empleo.

**La satisfacción y el ausentismo.** Una cosa es verdad: los empleados insatisfechos, solteros y jóvenes sin obligaciones familiares ni económicas tienen más libertad de faltar a su empleo sin remordimiento de responsabilidad, a diferencia que los empleados de 50 años de edad, que no se puedan dar el lujo de faltar por cualquier situación.

**La satisfacción y los accidentes.** Se dispone de muy pocos datos que relacionen los accidentes con la satisfacción en el trabajo. Los accidentes, como medida de criterio, dejan comúnmente mucho que desear, puesto que hay pruebas contundentes que la mayoría de los accidentes se deben simplemente por factores aleatorios.

**La satisfacción y el desempeño en el trabajo.** El nivel de productividad es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas. Aunque existan datos que indican la existencia de una relación positiva entre satisfacción y rendimiento, ello no ha sido demostrado de modo concluyente. Sea como fuere, a pesar de los problemas de investigación, parece claro que hay un nexo bastante constante entre satisfacción y rendimiento. Posiblemente la satisfacción derive de la realización de las necesidades. Si el trabajo ofrece esa satisfacción, podremos suministrarlos los premios y mejorar así el nivel del rendimiento. Por ejemplo, cuando un trabajo satisface la necesidad de logro, esta puede cumplirse si mejoramos el rendimiento.

#### 4.2. **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debida a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambas designaciones como si fueran sinónimos. La primera designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores: sitios en que el empleado deba estacionar su automóvil, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral: **sus características personales**.<sup>2</sup> En la satisfacción influye el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

## **EDAD**

En términos generales, la satisfacción aumenta con la edad; la más baja corresponde al personal más joven. Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una realización personal más completa. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, se mencionan factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad de tomar decisiones. A contrario de generaciones pasadas, existía la influencia del sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional. Son metas externas, más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de la realización y satisfacción personal. De ahí que muchos jóvenes se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar, ya que no encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades.

Cuando se pregunta a los empleados cuántas veces dejan su trabajo y al hacerlo tienen la sensación de haber alcanzado un logro, el porcentaje de los que contestan afirmativamente aumenta con la edad. Esto se debe a que una persona madura adopta una actitud realista ante la vida, pues la familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa, por ello los de mayor edad tienen más oportunidad de encontrar gusto y autorrealización por su puesto que sus colegas más jóvenes, que apenas se inician en su carrera laboral; de modo que se sienten menos insatisfechos, aunque no necesariamente contentos del todo.

La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad, de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

Cualquiera que sea la explicación correcta, una cosa resulta innegable: la satisfacción del empleado aumenta con la edad.

## **SEXO**

Los investigadores señalan que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él. Por ejemplo la satisfacción de una mujer trabajadora podría ser la de tener un buen jefe y que le encuentren interés a lo que hace en su trabajo; mientras que para un varón se preocupa en demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro.

Así, por desgracia todavía se paga menos a la mujer que el hombre en un mismo puesto y aquella tiene menos oportunidades de ascenso. Las ejecutivas piensan que necesitan poner mucho más empeño que los varones y destacar más, si quieren recibir las mismas recompensas y reconocimiento que ellos.

La discriminación contra la mujer está generalizada en el campo de la industria y los negocios, aún con la existencia de movimientos de liberación femenina contra la discriminación sexual, habrá de introducir

cambios en las oportunidades y en la satisfacción laboral de las mujeres. No es que las mujeres sean mejores que los varones ante un problema, la diferencia radica en el modo en que se soluciona.

## **INTELIGENCIA**

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción en el empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar.

En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesaria para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que no lo rebasan o que no lo alcanzan sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción. En caso contrario, si lo rebasan, sentirán que el trabajo que desempeñan es monótono y terminan por sentir tedio y descontento.

Es por ello que deben de aplicarse métodos adecuados de selección, para resolver el problema de encontrar el candidato idóneo para determinado cargo.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento; por la situación que el trabajo parezca atractivo produciendo estimulación e interés. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse tras unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse; esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía; a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento.

## **USO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**

Los estudios revelan que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen la oportunidad de demostrar las habilidades que poseen.

## **NIVEL OCUPACIONAL**

Cuánto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de línea, y éstos, a su vez, más que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras y más autonomía, interés y responsabilidad.

### **4.3. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Una revisión extensa indica que los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y de colegas que gusten apoyar.<sup>3</sup>

**Trabajo mentalmente desafiante.** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se

están desempeñando; siendo estas algunas de las características de un puesto desafiante. Por lo contrario, los trabajos que tienen poco desafío provocan aburrimiento. Pero un reto demasiado grande crea frustración de fracaso; en condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción.

**Recompensas justas.** Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece a la satisfacción. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el status social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimentan satisfacción en sus trabajos.

**Condiciones favorables de trabajo.** Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales deben estar controlados evitando que sean peligrosos e incómodos. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

**Colegas que brinden apoyo.** El trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. Al igual que la satisfacción del empleado incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

#### 4.4. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se dispone de tres métodos para realizar esta tarea. Todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo. La más común de las técnicas es el **cuestionario**, ya que se distribuye entre los empleados de la planta o de la oficina o que se les envíe a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas. Y ello significa que no todos lo llenarán; no hay manera de averiguar cuáles respondieron y cuáles se abstuvieron de hacerlo. No tiene importancia, claro está, el hecho de que hayan contestado sobre todo los eficientes.

Un método que se utiliza junto al cuestionario es la **entrevista personal**; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un supervisor o entrevistador del departamento del personal, cabe señalar que esta técnica es de escasa confiabilidad y validez, además que es costoso y requiere de mucho tiempo.

Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es **el test** en completar oraciones, es decir, se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar.

También se utiliza el método de ***incidentes críticos***; durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo.

Cualquiera que sea el método que se elija para su aplicación, será de acuerdo al criterio de cada organización y de sus expectativas de resultados, dejando en claro, que ningún método es mejor que otro, la diferencia está en la manera en cómo se aplican, ya que la finalidad es la misma: **medir la satisfacción en el trabajo**.

#### **4.5. MANERA EN QUE LOS EMPLEADOS EXPRESAN INSATISFACCIÓN**

La insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas. Existen cuatro respuestas de expresar disgusto por el trabajo, que difieren una de otra a lo largo de dos dimensiones: construcción / destrucción y actividad / pasividad. Estas se definen como sigue.

- ⊕ **Salida.** Insatisfacción expresada por medio del comportamiento directo de dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, así como también la renuncia.
- ⊕ **Expresión.** Insatisfacción expresada por medio de intentos activos y constructivos de mejorar las condiciones. Incluye sugerencias de mejora, la discusión de los problemas con superiores, consensos con compañeros de equipo para algún mejoramiento.
- ⊕ **Lealtad.** Insatisfacción expresada mediante la espera pasiva de que mejoren las condiciones. Incluye la esperanza y confianza que tiene el empleado hacia la organización y su administración para que se haga lo correcto.
- ⊕ **Negligencia.** Insatisfacción que se expresa permitiendo que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

# CAPÍTULO 5

TRABAJO

Y

TRABAJADOR

## 5.1. TRABAJO Y TRABAJADOR

Considero que la base de que las personas que se interesaron a realizar las diversas teorías enfocadas en la motivación del trabajador, tiene un factor común: *el estudio del propio hombre*.

Estoy de acuerdo que para motivar, es necesario entender diversos factores que impulsen a que el empleado dé lo mejor de sí mismo día a día, pero también es necesario hacer conciente al trabajador que él también forma parte que se motive en su empleo.

A todas horas, todos los días, mucha gente menciona esta palabra: *empleo*.

Suele pronunciarse con fastidio, con desprecio, cuando es, nada menos, una palabra llena de vida y de cuyo cumplimiento perfecto depende el presente y el porvenir de los hombres y naciones.

Por ello es necesario hacer conciencia en el propio trabajador y a todos los que formen parte de un sistema laboral, que cuando mencionen la palabra *empleo*, se recuerde que es:

- ⇒ El único modo honesto de vivir para cualquiera, por toda la vida.
- ⇒ La única forma de obtener satisfacción al cumplir una obligación.
- ⇒ Una manera de sostener el hogar y a sí mismo.
- ⇒ Una manera de mantener el pensamiento ocupado en algo constructivo.

Pero ante todo, *la única satisfacción de la propia vida ante sí mismo, ante la sociedad, ante el país, ante la humanidad*.

Desgraciadamente, existe gente que no enfocan los valores en la parte laboral, sólo la ven como parte una vida cotidiana. Por ello es necesario incrementar la necesidad de autorrealización; implantar la ideología de que nuestro quehacer en la vida no consiste en superar a otros sino superarnos a nosotros mismos, romper nuestros propios récords, sobrepasar nuestro pasado con nuestro presente.

En pocas palabras, el mejoramiento continuo, no sólo depende de la aplicación de una o todas las teorías del estudio del hombre, sino también de que el propio hombre sea conciente de que forma parte de dicha aplicación.

## 5.2. CONDUCTA MOTIVADA

Un punto a destacar es la diferencia entre la conducta motivada y la conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada si la requiere. Es conveniente entonces no confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son diferentes. Como su propio nombre lo indica, la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha.

Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta, ya sea de trabajo o personal. El **motivo** es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad, etc.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales (como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo) hasta los más complicados y complejos (como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero, periodista, maestro). Toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos de llamar *motivo*.

Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad (ciclo motivacional).

El empleado cumple una conducta como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades. Al satisfacer estas necesidades, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir la responsabilidad y encaminar su conducta laboral a lograr metas, que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

El ambiente empresarial siempre ha necesitado desarrollar un clima organizacional que genera una motivación sostenida hacia las metas de la organización. Para ello, es necesario comprender que se deben combinar incentivos con las necesidades humanas y la obtención de metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella.

### **5.3. EL PODER DE LA MOTIVACIÓN**

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y se aumentaría su productividad.

El poder de la motivación son impulsos que nos hacen actuar; son mecanismos que parten desde nuestro fuero interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior y nos retratan en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de nuestra verdadera personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, de nuestro temperamento y carácter, así actuaremos.

Si algo es complejo de administrar es el recurso humano, porque la incidencia en su comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales.

Algunas veces usted se preguntará por qué el compañero o jefe, cambia de "personalidad". Ayer pasó y saludó en forma alegre y amistosa, hoy entró a la oficina, y sin dar al menos los buenos días, incluso reprende sin justificación alguna. Lo anterior tiene su explicación en el poder de la motivación. A manera de ejemplo, la primera vez probablemente pasó un día o noche anterior muy amena, en la segunda es

probable que tuviera un disgusto en el hogar, que haya tenido un accidente, una preocupación muy fuerte, etc.

Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el ambiente laboral son las siguientes:

- 1) motivación por logro
- 2) motivación por competencia
- 3) motivación por afiliación
- 4) motivación por autorrealización
- 5) motivación por poder

Estos cinco poderes motivaciones son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

Motivación por logro. Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. No experimente sed de dinero particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias al deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

Motivación por competencia. Es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello.

Motivación por afiliación. Impulso que mueve a relacionarse con las personas; tendiendo a laborar mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Motivación por autorrealización. Impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y potencial.

Motivación por poder. Es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Buscan el poder a través de canales de liderazgo.

El conocimiento de estos patrones de motivación ayuda a la administración a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Por tanto el gerente, jefe o supervisor puede relacionarse con ellos de un modo distinto de acuerdo con sus patrones de motivación. En este sentido, ambos estarán "*hablando el mismo idioma*".

#### **5.4. MOTIVACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD**

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el *enriquecimiento del puesto*. Caso en que se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y propicia retroalimentación, de manera tal que un individuo pueda evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen acciones específicas que un gerente debe seguir, destacando las principales, serían:

1. **Formar grupos de trabajo naturales.** La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forma un todo identificable y significativo.
2. **Combinar las tareas.** Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionarlas, reuniéndolas nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo, incrementado la variedad de habilidades e identidad de la tarea.
3. **Establecer responsabilidad hacia el cliente.** La tarea aquí es de lograr establecer una relación directa entre los trabajadores y clientes, de tal manera que se incremente la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.
4. **Ampliar los puestos verticalmente.** La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a los supervisores, mejorando la autonomía del empleado.
5. **Abrir canales de retroalimentación.** Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece constante.

Se suele concebir una relación causa-efecto, entre la satisfacción y motivación, y en efecto cabría pensar que nuestra disposición al logro resulta proporcional a nuestra satisfacción personal... en general. Pero también hemos de considerar que un individuo se muestra satisfecho de acuerdo con la relación entre lo que da y lo que recibe (no pensemos solamente económico).

Si esto fuera mayor, uno vería fortalecida su satisfacción, y si ocurriera al revés, uno tendría algún motivo de insatisfacción. Pero esta reflexión no descarta la posibilidad de sentirse satisfecho por lo que estamos haciendo, probablemente porque, como ya hemos comentado, nos gusta nuestro trabajo. Esta sería la deseable motivación "intrínseca": por ejemplo, la del profesor que disfruta enseñando.

La motivación activa nuestra diligencia y, en definitiva, nos hace trabajar más y mejor. La motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. A los directivos corresponde el asegurar que así sea: que no haya "fugas" de energía.

## **5.5. CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN: UNA ALIANZA INDISCUTIBLE**

En estos tiempos que nos toca vivir, es innegable la decisión de adoptar estrategias que permitan a las empresas, de la índole que sean, mantenerse en carrera.

Más allá de los aspectos económicos, financieros y de la mayor o menor competitividad que otorguen, existen dos que son fundamentales: atención al personal y capacitación.

Surge aquí, una vez más, el nudo de la cuestión. Ninguna empresa puede crecer, al menos en forma sostenida y con un soporte real, si no atiende a su personal, ya que son ellos que tienen la responsabilidad de producir, representar, difundir, hacer conocer, instalar en el mercado o vender. La satisfacción del trabajador se ve reflejada en la calidad de su labor.

La satisfacción y el gusto por el trabajo están estrechamente vinculados con los resultados, todo esto implica el diseño de estructuras eficientes y trabajo en equipo; cuya evaluación y monitoreo son herramientas eficaces; evaluando la motivación que surge de los compromisos que cada cargo asume, conjuntamente monitoreando el funcionamiento de los equipos detectando las características que ejercen los líderes grupales.

Para poder desarrollar este proceso hace falta capacitación permanente. **Capacitarse** significa estar en una empresa y un puesto de trabajo donde la formación del trabajador para realizar su trabajo es motivante.

Creo que no hacen falta más explicaciones para entender cuáles son los verdaderos motores del cambio y del crecimiento sostenido.

## **5.6. ¿QUÉ HACE UN GERENTE PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS?**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo, en el que cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el **comportamiento individual** es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a este.

Cuando se trata de grupos se debe tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- ☛ Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo.
- ☛ Desplazar a un inadaptado.
- ☛ Reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere trabajar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- ☛ **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanta carga tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- ☛ **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos traín y además requiere poca justificación. La segunda razón podrá estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de las organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculados con el rendimiento. Estas podrían incluir la asignación a tareas preferidas a algún tipo de reconocimiento formal.
- ☛ **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son buenas apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- ☛ **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que el mundo de hoy tan impersonal, hay creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como simples individuos que sólo trabajan y eso no debe ser así.

⌘ **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, considero que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

⌘ **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser apreciado por el trabajador. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o un grupo de motivadores.

Por ello también es necesario cuidar el ambiente organizacional, ya que existe una gran dependencia con la motivación; los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

La **Motivación, Liderazgo y Administración** van estrechamente ligados; la motivación va a depender e influir en los estilos de liderazgo y a la práctica administrativa, respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en la cual el personal se desenvuelva sin inconveniencia.

## 5.7. MOTIVACIÓN: FACTOR CLAVE

La motivación es un factor de vital importancia, dado que condiciona el trabajo y el logro de los buenos resultados con y por medio de la gente.

El clima organizacional está condicionado por una satisfacción general que manifiesta el personal cuando trabaja en una organización, esta satisfacción es sinónimo de motivación, propiciando así facilitar las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo, y crea condiciones que favorecen la resolución de los conflictos.

En el ámbito de las organizaciones, plantearse si alguien está motivado es habitual, por ello se admiten dos enfoques, uno psicológico que lleva a explicar el funcionamiento interno de la persona y un enfoque socio-organizacional dirigido a las condiciones de la organización y otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Estos aspectos son fundamentales en la vida de una organización, ya que afectan la productividad y calidad de vida laboral, tanto de las personas, como de la organización misma.

Es esencial establecer qué tan atractiva resulta la actividad que desempeña la persona, si las condiciones que le brinda la organización son aptas para el desempeño de su trabajo, el grado de confianza con el que cuenta el trabajador y la calidad de vida que le puede ofrecer la organización a la persona, en cuanto a su situación familiar y a la realización de sus objetivos personales.

⌘ **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, considero que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

⌘ **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser apreciado por el trabajador. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o un grupo de motivadores.

Por ello también es necesario cuidar el ambiente organizacional, ya que existe una gran dependencia con la motivación; los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

La **Motivación, Liderazgo y Administración** van estrechamente ligados; la motivación va a depender e influir en los estilos de liderazgo y a la práctica administrativa, respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en la cual el personal se desenvuelva sin inconveniencia.

## 5.7. MOTIVACIÓN: FACTOR CLAVE

La motivación es un factor de vital importancia, dado que condiciona el trabajo y el logro de los buenos resultados con y por medio de la gente.

El clima organizacional está condicionado por una satisfacción general que manifiesta el personal cuando trabaja en una organización, esta satisfacción es sinónimo de motivación, propiciando así facilitar las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo, y crea condiciones que favorecen la resolución de los conflictos.

En el ámbito de las organizaciones, plantearse si alguien está motivado es habitual, por ello se admiten dos enfoques, uno psicológico que lleva a explicar el funcionamiento interno de la persona y un enfoque socio-organizacional dirigido a las condiciones de la organización y otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Estos aspectos son fundamentales en la vida de una organización, ya que afectan la productividad y calidad de vida laboral, tanto de las personas, como de la organización misma.

Es esencial establecer qué tan atractiva resulta la actividad que desempeña la persona, si las condiciones que le brinda la organización son aptas para el desempeño de su trabajo, el grado de confianza con el que cuenta el trabajador y la calidad de vida que le puede ofrecer la organización a la persona, en cuanto a su situación familiar y a la realización de sus objetivos personales.

También se puede afirmar que la satisfacción de una persona radica en el beneficio que se obtiene por la actividad que realiza, por ejemplo: el dinero, el reconocimiento, los premios, entre otros.

En cada organización deben identificarse las formas con las cuales se puede mantener su personal motivado, algunas organizaciones han desarrollado sistemas para incentivar el comportamiento de sus empleados hacia ciertos objetivos y valores buscados, que pueden ser recompensas materiales o incentivos en el enriquecimiento de actividades.

Uno como líder, debe de incentivar a sus empleados y establecer qué tipos de incentivos necesita implementar para mantener una satisfacción general en la organización, teniendo en cuenta que la vida de la organización no dependa socialmente de uno solo, sino también de las personas que nos rodean.

### **5.8. TEORÍA "Z": LO QUE SE PUEDE APRENDER DE LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS**

Se ha afirmado que el éxito de un plan de calidad en cualquier organización depende en gran medida del grado de implicación de la Dirección en el proceso, asegurando como correcto enfoque hacia la Calidad Total y, sobre todo, un despliegue de funciones que alcance el conjunto de las personas y procesos.

La participación del personal en la evaluación y mejora de áreas de la calidad tuvo su origen, fundamentalmente, en la **Teoría "Z"** de W. Ouchi. Esta teoría se introduce dentro de los nuevos modelos de organización orientados a la motivación, los cuales conciben el sistema organizado como un gran equipo en el que resulta esencial el espíritu de cooperación, la confianza mutua y las competencias personales.

La teoría Z destaca la importancia de implicar al personal y resaltar el complejo papel del comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos marcados. Esta teoría impulsa una filosofía de empresa orientada, en sus fines y valores, a integrar los principios económicos y los humanos. Se entiende, por tanto, a los objetivos personales de los colaboradores y a su integración a largo plazo en la empresa, buscando crear un clima de cooperación y lealtad a la organización. Para ello, se pone el énfasis en la formación del personal, no sólo a través de inversiones específicas sino también introduciendo sistemas a largo plazo de rotación en tareas que permitan la formación de "generalistas", conocedores de la firma desde diversos ángulos.

Entre las características del sistema administrativo japonés, se encuentran:

- 🔗 **Empleo de por vida:** Lo normal es que una empresa japonesa realice sus contrataciones una vez al año. Los que entran a la empresa tiene su trabajo asegurada hasta los 55 años aproximadamente, momento en que deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles administrativos. Algunos factores que hacen posible el empleo de por vida serían: pago de bonificaciones que depende del rendimiento de la empresa, incentivo fuerte para que el personal se sienta parte de la organización; empleos temporales cuyo despido sirva de amortiguador para

proteger el trabajo de empleos de por vida. Se puede decir que estos factores disminuye la incertidumbre del personal, permitiendo que disfruten su trabajo de por vida.

- 🔗 **Evaluación y promoción:** El proceso de evaluación es sumamente lento, pudiendo pasar hasta 10 años para que un ejecutivo reciba un ascenso importante. Durante ese período, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo. Propiciando una actitud abierta a la cooperación, rendimiento y evaluación. De tal manera que dan a conocer su desempeño real, demostrando más profundamente lo que son capaces de hacer, dando pie a las promociones. Por otra parte los que ya han probado su capacidad y contribuido al éxito en el pasado tienen asegurado el título y un mejor sueldo, a pesar de la amenaza que significa alguien más joven.
- 🔗 **Caminos profesionales no especializados:** El sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica, más bien utiliza la rotación constante de puestos para lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean expertos en relacional armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa. En esta cuestión, se puede encontrar como debilidad del sistema, que no se cuenta con expertos de área. Pero, las empresas japonesas hacen todo lo que esta a su alcance para inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurándose de que reciban un trato justo y humano. Se invierte mucho más en capacitación.
- 🔗 **Proceso de toma de decisiones:** Participan todos los que están involucrados directamente en la decisión, no hay límite de integrantes. Un dato curioso, es que, cuando se debe tomar una decisión importante, se encarga de la elaboración de la propuesta a la persona de menos edad y experiencia. De este modo, no se pierde la vitalidad ni se pierde el proceso de cambio. Por supuesto, los directivos saben cuáles pueden ser las mejores decisiones y el joven se esfuerza al máximo por encontrarlas. Se inculcan los mismos valores y creencias. Los errores generan además, buenas ideas.
- 🔗 **Definición de responsabilidades:** Aquí, nadie tiene la responsabilidad individual de un área particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las tareas. Una razón muy importante que justifica la asignación colectiva de la responsabilidad es que se evitan cuellos de botella cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte en el trabajo, en este sentido, se orienta a valores compartidos, especialmente el sentido colectivo de responsabilidad.
- 🔗 **Dedicación Total a la empresa:** La empresa va creando un ambiente que engloba la vida social y económica del individuo, luego la relación entre los individuos es íntima, creando varios lazos que los une en conjunto a la organización.

Como se puede ver, la tradición japonesa no es que sea nueva, sólo... que es diferente. El Japón tiene un estilo de vida que refleja la imagen de una nación cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. Tuvieron que aprender a sobrevivir y a trabajar en armonía. Surgió así un valor social trascendental: *la importancia del individuo como ser humano*.

Cada organización tiene su propio estilo de dirección, pero esto no quiere decir, que no se puedan implantar nuevas ideas que mejoren la Calidad de Vida dentro de ella; no es que se aplique igual, sólo que de manera que se ajuste a sus expectativas.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La función de los administradores es la maximización de los recursos de una organización, dentro de estos recursos el de mayor importancia es el Recurso Humano, puesto que son las personas las que mueven el motor de una organización.

Los responsables de un equipo de mejora dentro de una organización, deben asumir el liderazgo del grupo, lo que en esencia representa crear un ambiente propicio para el logro de los objetivos del equipo. Para ello deben planificar, organizar y solucionar problemas. El líder debe, además, establecer directrices en un lenguaje claro y tras escuchar otras opiniones, lograr el consenso; comunicar eficazmente; implicar al equipo para que se sientan partícipes de los planes y logros, incluyendo delegar; y motivar a los miembros del equipo para que con sus esfuerzos se logre lo deseado.

Una forma de automotivar a los empleados es a través de la autoestima empresarial, porque fortalecen, dan energía, motivan, e impulsan a alcanzar logros y permitir complacerse y enorgullecerse de los logros, experimentar satisfacción por el trabajo realizado automotiva al empleado a optimizar su desempeño.

Un personal motivado, es un personal seguro y con metas precisas y concretas, la autoestima elevada hace conciencia de que se debe sentir bien consigo mismo, el sentimiento positivo de sí mismo es la clave para un trabajo dinámico, responsable y satisfecho, una capacitación humana hace que el trabajador valore su tarea no importando si lo evalúan o no. La persona que es capacitada incorporándolo a la familia organizacional, se considera valorada y útil, lo que le proporciona satisfacción en la tarea realizada.

El entorno y el ambiente que rodea a la persona es importante pero no definitivo para el mejor desempeño del trabajo, el trabajador debe confiar en el ejemplo de su jefe y la empresa, pero debe confiar en él mismo y sus valores en mayor importancia, ya que de ello depende la satisfacción del empleado.

Toda persona, siendo líder o no, lo que importa de verdad es sentirse motivado, si no, la vida es gris y carece de propósito; sólo es cuestión de ponerse a la labor de evitarlo. Y es que "rara vez sabemos de lo que somos capaces hasta que nos ponemos a ello", y si nuestra mente puede concebirlo y nuestro corazón puede crearlo, lo más probable es que estemos motivados para realizar una tarea.

**ANEXOS**

## TEST DE LIDERAZGO

**OBJETIVO:** Identificar el perfil de la persona que se va a evaluar, analizando si sus características se asemejan al de un Líder.

**INSTRUCCIONES:** Invite a sus colaboradores más cercanos a que le evalúen su estilo de dirigir, no obstante, si desea hacerse un "autotest", debe plantearlo con total objetividad y responder lo que cree que contestaría su equipo sobre usted.

Cada pregunta tiene 3 posibles respuestas:

A – Casi siempre

B – Algunas veces

C – Muy pocas veces o No

La mayoría de A. Es usted un directivo preparado. Tendencias fuertes de un líder eficaz.

La mayoría de B. Tiene tendencias de ser un buen líder, pero no las lleva totalmente a la práctica.

La mayoría de C. Las habilidades a acercarse para tener tendencias de ser un líder, son poco o nada explotadas.

1- ¿Cuándo controla, no se deja llevar por las apariencias y las cifras, y profundiza en el porqué de los resultados para valorarlas en su conjunto?

A	B	C

2- ¿Explica claramente y con criterios consecuentes el porqué de las decisiones que transmite, para que sean bien comprendidas?

A	B	C

3- ¿Es exigente, pero él es el primero en cumplir?

A	B	C

4- ¿Cuándo le comenta cosas se siente sinceramente escuchado, le suele dejar hablar hasta el final sin ser interrumpido?

A	B	C

5- ¿En general, respeta el derecho a irse a la hora?

A	B	C

6- ¿Tiene claros los objetivos de usted, los de su departamento y los de la empresa?

A	B	C

7- ¿Piensa que su jefe se ha ganado el respeto y el apoyo de todo su equipo?

A	B	C

8- ¿Cree que su aportación y su presencia es útil para el equipo de trabajo?

A	B	C

9- ¿Cumple con sus compromisos y promesas, siendo en ciertos casos flexible?

A	B	C

10- ¿Fomenta el trabajo en equipo?

A	B	C

11- ¿Si tuviera su propia empresa y se planteara tener un buen director para un equipo, le contrataría?

A	B	C

12- ¿Sus reuniones siempre se sabe a qué hora empiezan y a qué hora acaban?

A	B	C

13- ¿Planifica con usted y dedica, al menos una vez al año, tiempo suyo a su formación, a enseñarle cosas de importancia para su trabajo?

A	B	C

14- ¿Cuándo le convoca a reunión, le comunica antes para qué es y que debe preparar?

A	B	C

15- ¿Transmite su visión a sus seguidores y los estimula a que venzan dificultades que se presenten?

A	B	C

## TEST DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

**OBJETIVO:** El siguiente cuestionario tiene como finalidad, evaluar la situación actual de la empresa en términos de motivación y satisfacción laboral, conociendo las necesidades de apoyo que se requiere, para que su labor del personal cumpla con su objetivo.

**INSTRUCCIONES:** Numera en orden de importancia tus respuestas, anotando en el paréntesis el número 1 en el inciso que consideres de mayor importancia, con el número 2 el que le sigue y así sucesivamente hasta complementar las opciones.

1. En cuanto a Recursos para realizar su trabajo ¿necesitas?
  - a) Contar con los materiales y equipo necesario para realizar mi trabajo ( )
  - b) Condiciones físicas del lugar de trabajo satisfactorias (ejemplo: ventilación, temperatura, espacio para trabajar, etc.). ( )
  - c) Información para hacer el trabajo ( )
  - d) Poder de decisión para poder llevar a cabo el trabajo ( )
  - e) Otras ¿cuál? \_\_\_\_\_
  
2. En cuanto Jefe – Patrón, ¿esperas?
  - a) Mejor comunicación ( )
  - b) Que su trabajo sea reconocido ( )
  - c) Resolución de conflictos con los trabajadores ( )
  - d) Manera de mejorarla ( )
  - e) Otras ¿cuál? \_\_\_\_\_
  
3. En el aspecto de formación ¿esperas?
  - a) Conocer la misión y visión de la empresa. ( )
  - b) Espacios para el crecimiento personal ( )
  - c) Que el jefe delegue suficiente poder de decisión para poder llevar a cabo su trabajo ( )
  - d) Oportunidades de recibir entrenamiento para mejorar las habilidades en el cargo actual. ( )
  - e) Otras ¿cuál? \_\_\_\_\_
  
4. En el aspecto de formación ¿esperas?
  - a) Confianza en las decisiones del grupo directivo de la empresa. ( )
  - b) Confianza en las decisiones de su jefe. ( )
  - c) Realización de sus superiores de un buen plan de trabajo ( )
  - d) Que cumplan con la naturaleza y visión de la empresa. ( )
  - e) Otras ¿cuál? \_\_\_\_\_

5. En cuanto a trabajo en equipo ¿esperas?
- a) Que el grupo de trabajo, apoyen los objetivos y metas de la empresa. ( )
  - b) Que exista ambiente de apertura y confianza. ( )
  - c) Apoyo y orientación por parte del jefe. ( )
  - d) Labor por parte del jefe en motivar a su grupo para trabajar en equipo. ( )
  - e) Otros ¿cuál? \_\_\_\_\_

6. En el aspecto de evaluación de tu trabajo ¿esperas?
- a) Que mi trabajo sea reconocido. ( )
  - b) Satisfacción de cómo es evaluado mi trabajo. ( )
  - c) Conocer que aspectos comprenden la evaluación. ( )
  - d) Conocer los tipos de evaluación. ( )
  - e) Otros ¿cuál? \_\_\_\_\_

## NOTAS DE REFERENCIAS

## REFERENCIAS

### CAPITULO 1

<sup>1</sup> <http://www.administrativedigest/recursos/documentos/liderazgo.htm>

<sup>2</sup> A.F. Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel, *Administración*, 6ª ed., Ed. Pearson Educación, México 1996, p. 584.

<sup>3</sup> Eclesiastés, Cap. 29, Vers. 18, *La Biblia*.

<sup>4</sup> Daniel Katz y Robert Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, 7ª ed., Ed. McGraw Hill, 1993, pp. 253-254.

<sup>5</sup> A.F. Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel, *op. cit.*, p. 515.

<sup>6</sup> Don Hellriegel, John W. Slocum, *Administración*, 7ª ed., Ed. International Thomson Editores, México 1998, p. 507.

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ª ed., Ed. McGraw Hill, Colombia 1999, p. 155.

<sup>8</sup> A.F. Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel, *op. cit.*, p. 524-525.

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8ª ed., Ed. Prentice Hall, México 1998, pp. 354-355.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p.363.

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 155-157.

### CAPITULO 2

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/htm>. Comentario realizado por María Dennis Sánchez, basado en el capítulo 8 del libro "La ciencia: arte de ser dirigente", de Paulo Roberto Motta.

<sup>2</sup> <http://www.administrativedigest.com/htm>. Publicaciones OEA/GTZ Publicaciones CyT.

<sup>3</sup> <http://www.administrativedigest/liderazgo.com>. Ensayo basado en trabajos de Carlos Matus, Warren Bennis y Calcagno.

### CAPITULO 3

<sup>1</sup> Carlos Guillén Gestoso y Rocío Goil Bozol, *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*, Ed. McGraw Hill, España 1999, p. 203.

<sup>2</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel Gilbert Jr., *Administración*, 6ª ed., Ed. Pearson Educación, México 1996, p. 288.

<sup>3</sup> Solanas, Ricardo F., *Administración de Organizaciones*, Ediciones Interoceánicas S. A. Buenos Aires, 1993., p. 208.

<sup>4</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R., *op.cit.*, p. 484.

<sup>5</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global.*, 11ª edición, Editorial McGraw Hill, México, 1999, p. 501.

<sup>6</sup> Don Hellriegel, John W. Slocum, *Administración*, 7ª ed., Ed. International Thomson Editores, México 1998, p. 470.

<sup>7</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R., *op.cit.*, p. 504.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría general de la Administración*, 5ª ed., Ed. McGraw Hill, Colombia 1999, pp. 147-149.

## **CAPITULO 4**

---

<sup>1</sup> Duane P. Schultz, *Psicología Industrial*, 3ª ed., Ed. McGraw Hill, México 1993, pp. 267-269.

<sup>2</sup> *Ibid*, p. 263.

<sup>3</sup> Blum, Milton L, *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*, 4ª ed. Ed. Trillas, México 1996, p. 524.

## **CAPITULO 5**

---

<sup>1</sup> John R. Schermerhon Jr., *Administración*, Ed. Limusa Wiley, México 2002, p. 261-273.

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/motivaciónyliderazgo.htm>. Recopilación de experiencias relatadas en un Congreso Latinoamericano, auspiciado por el Doctor Ardilla Lule, uno de los empresarios más grandes y de trayectoria en Colombia, Presidente del Grupo Ardilla Lule.

# BIBLIOGRAFÍAS

**ADMINISTRACIÓN**

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman,  
Daniel Gilbert Jr.  
6ª ed., Ed. Pearson Educación  
México, 1996

**LA BIBLIA**

Existen amplia variedad de publicaciones

**PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES**

Daniel Katz y Robert Kahn  
7ª ed., Ed. McGraw Hill,  
México, 1993

**ADMINISTRACIÓN**

Don Hellriegel, John W. Slocum  
7ª ed., Ed. International Thomson Editores  
México 1998

**INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

Idalberto Chiavenato  
5ª ed., Ed. McGraw Hill  
Colombia 1999

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Stephen P. Robbins  
8ª ed., Ed. Prentice Hall  
México, 1998

**PSICOLOGÍA DEL TRABAJO PARA LAS RELACIONES LABORALES**

Carlos Guillén Gestoso y Rocio Goil Bozol  
Ed. McGraw Hill  
España, 1999

**ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

Ricardo F. Solanas  
Ediciones Interoceánicas S. A.  
Buenos Aires, 1993

**ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL**

Harold Koontz y Heinz Wehrich  
11ª ed., Ed. McGraw Hill  
México, 1999

**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

Duane P. Schultz  
3ª ed., Ed. McGraw Hill  
México, 1993

**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL: SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y SOCIALES**

Milton M. Blum y James C. Naylar  
4ª ed., Ed. Trillas  
México, 1996

**ADMINISTRACIÓN**

John R. Schermerhon Jr.  
Ed. Limusa Wiley  
México, 2002

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Adrew J. DuBrin  
5ª ed., Editores International Thomson  
México, 2000

**ADMINISTRACIÓN**

David R. Hampton  
3ª ed., Ed. McGraw Hill  
México, 2000

**INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

Jiménez Castro  
Ed. Limusa  
México, 1996

**MÁS ARRIBA EN LA ORGANIZACIÓN**

Robert Townsend  
Ed. Lasser Press Mexicana S.A.  
México, 1984

**INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN:  
UN ENFOQUE TEÓRICO PRACTICO**

Sergio Hernández y Rodríguez  
Ed. McGraw Hill  
México, 1995

**SITIOS DE INTERNET**

<http://www.administrativedigest.com>  
<http://www.gestiopolis.com.mx>  
<http://www.geogle.com.mx>  
<http://www.geocities.com.mx>  
<http://www.yahoo.com.mx>

**LOS PRIMEROS PASOS AL MUNDO  
EMPRESARIAL: UNA GUÍA PARA  
EMPRENDEDORES**

David Ibarra  
Ed. Limusa  
México, 2000