

## DIRECCIÓN

En la etapa de la Planeación se definió el rumbo o lineamientos, propósitos, misiones y objetivos, en la Organización la estructura organizacional idónea para alcanzar tales fines, en la etapa de Integración, por medio de mecanismos científicos se proveyó de los recursos humanos, materiales y técnicos para hacer realidad las etapas anteriores. La pregunta necesaria e indispensable es: ¿Cómo lograr que las personas incorporadas a la organización, trabajando en equipo, en forma eficiente y eficaz y con los recursos disponibles, contribuyan a través de la estructura organizacional al logro de los objetivos, propósitos y misión? La respuesta indiscutible es: por medio de la Dirección, por ser la etapa fundamental del proceso administrativo que orienta las operaciones y actividades de las personas hacia los fines previamente establecidos.

Y es que en su esencia la Dirección descansa en el ser humano, en el trabajador, como principal medio para lograr fines, sin dejar de asignar importancia al resto de recursos que adecuadamente operados y manejados por éste, contribuyen al óptimo funcionamiento de las organizaciones.

Por tal razón se constituye en la principal función de los Administradores, quienes han de ser calificados por la forma que la utilicen para guiar, coordinar, y vigilar las acciones, actitudes y aptitudes de sus subordinados como se ha reiterado para el logro de los objetivos organizacionales.

No importa como sea denominada en la práctica, Comando (Henry Fayol), Ejecución (Isaac Guzmán), Comando y Coordinación (Urwick); Liderazgo (Buchele) o cualquier otro nombre, la Dirección es vital para la sobrevivencia de cualquier organización y su fundamento está en lograr que los administradores descansando en la motivación, la comunicación y el liderazgo logren comportamientos determinados por parte del recurso humano, para que voluntariamente se enfoquen en los objetivos.

La Dirección es una etapa trascendental y necesaria, que estudiosos y seguidores de la Escuela del Comportamiento afirman que no son los factores materiales sino los psicológicos y sociológicos los que más aportan al incremento de la productividad, aspecto que se ha visualizado y comprobado dentro de la función de las organizaciones que no despuntan o que mantienen un perfil constante de simple mantenimiento, sin avizorar cambios al desarrollo, pues insisten en prevalecer lo financiero, lo material o cualquier otro aspecto sobre lo humano, al extremo que todas las actividades descansan principalmente en el incremento de su apoyo en detrimento de la atención al desarrollo humano sin percatarse que lo financiero y lo material es manejado, coordinado, y dirigido por personas no por unidades monetarias, o por elementos materiales, Oliver Sheldon al respecto sostenía que todo lo mecánico es secundario al elemento humano, por lo que este debe ser tratado con justicia y honestidad por quienes administran las

organizaciones para alcanzar objetivos.

Es evidente entonces, que la Dirección incentiva la orientación del comportamiento del recurso humano en sus acciones laborales, hacia determinados fines, por lo que para alcanzarlo y desarrollarlo deben proveerse y aplicar las aportaciones a su desarrollo de las distintas ciencias sociales, por ejemplo de la Psicología que se orienta a los individuos en particular promoviendo su aprendizaje, el desarrollo de su personalidad, su liderazgo, su motivación, sus sentimientos propios como estrés y calidad de vida y en forma práctica a los procesos técnicos para seleccionarlos para la organización; de la Antropología que tiene un enfoque más amplio y sistémico que aborda aspectos importantes como la cultura organizacional y los elementos que influyen en el ambiente de la organización. de la Sociología que se enfoca a los grupos que componen los sistemas, y que aporta instrumentos como la dinámica de grupos, conflictos, poder, comportamientos grupales y otros. De la Ciencia Política que trata asuntos sociales como el poder, la política, las relaciones nacionales e internacionales entre organizaciones y poderes. de la Psicología social Que a diferencia de la Psicología particular orienta su esencia a lo social o grupal en asuntos como liderazgo, actitudes, estrés social, dinámicas de grupo y otros.

## **CONCEPTOS DE DIRECCIÓN**

Dirección es un conjunto de decisiones y acciones de comunicación, liderazgo y motivación desarrolladas por los administradores en función de los subordinados, para crearle las condiciones apropiadas para que voluntariamente y con una actitud proactiva contribuyan al logro de los propósitos, misión y objetivos de las organizaciones.

Es evidente que la Dirección, como se ha venido planteando en el transcurso del presente tema, se enfoca con absoluta exclusividad en incentivar el comportamiento humano, a través de elementos básicos como la motivación, la comunicación pero principalmente el liderazgo para alcanzar fines organizacionales, en lo que coinciden los siguientes autores:

**Javier Benavides Pañeda** “La Dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas”

**Antonio César Amaru** “El proceso de Dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.

**Harold Koont'z & Heinz Wehrich** “El proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”

## **PROCESO DE DIRECCIÓN.**

La Dirección o etapa que posibilita la producción de bienes, servicios e ideas, no tiene un origen incierto o inexistente, es producto de un proceso de tres pasos previos: La Planeación, la organización y la integración. La Planeación que

establece el rumbo, la organización la estructura o vehículo para enfilarse el rumbo, y la integración que provee a la estructura los recursos humanos, materiales y técnicos. Véase.

	Diseño de los objetivos en el planeación .	logro de los objetivos	integración de recursos.	recurso humano
Proveen datos de entrada para la dirección . proceso de	Diseño de la estructura para el	Captación e	Guía de las actividades del	Bienes productos ideas.

## **IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.**

Acciona y objetiviza todo lo definido y planteado conceptual y subjetivamente en las etapas de Planeación y organización.

Se enfoca y busca desarrollar el recurso humano, para alcanzar fines. Si se aplica adecuadamente es determinante para la consecución de los objetivos y la productividad.

Llega a constituirse como la parte medular del proceso administrativo, por ser la etapa orientada al ser humano.

Se refiere a situaciones relacionadas con el ser humano, recurso pensante y de libre albedrío.

Constituye la herramienta fundamental de quienes tienen la potestad, la autoridad y el poder para tomar decisiones, por lo tanto de ellos depende su eficiencia y eficacia.

## **PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.**

Los principios de la Dirección son guías esenciales que deben seguir quienes

dirigen recurso humano y buscan objetivos organizacionales.

**Principio de coordinación y armonía de objetivos.** Debe velarse por parte de los administradores, que exista coordinación de los intereses y objetivos de los trabajadores y de la organización.

**Principio de motivación, liderazgo y comunicación.** El proceso de Dirección se fundamenta en la motivación, liderazgo y comunicación para el desarrollo positivo del comportamiento de los trabajadores.

**Principio de Impersonalidad del mando.** El mando debe ser aplicado a conveniencia de la organización y no de los intereses de quien tiene la potestad de ejercerlo.

**Principio de la vía jerárquica.** Quien dirige una organización debe estar consiente que su obligación administrativa, es respetar los niveles jerárquicos de sus subordinados, siguiendo la vía correspondiente.

**Principio de Resolución del Conflicto.** Cada administrador debe analizar y estudiar los conflictos y darles la solución justa y adecuada a los intereses de los involucrados.

**Principio de Aprovechamiento de los conflictos.** Es aconsejable que los administradores en vez de desechar las experiencias en cuanto a conflictos, los deben de estudiar y analizar para aprovecharlos en futuras situaciones que se pudieran presentar.

## **PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA DIRECCIÓN.**

A nadie escapa que en la actualidad muchas organizaciones, se enfrentan en forma reiterada a multiplicidad de problemas como consecuencia de la incapacidad o poca visión al dirigir, de los diferentes funcionarios, gerentes, jefes o encargados de unidades, quienes en vez de atacarlos los solapan y esconden en detrimento de sus intereses.

Es importante, tener presente que los administradores caracterizados por ineptos, muchas veces carecen de capacidad, preparación, experiencia al dirigir, con el agravante que son profesionales, políticos, o personas con intereses propios que buscan beneficiar o hacer prevalecer los intereses gremiales lo que los impulsa a contratar y colocar al frente de determinadas funciones y al mando de subordinados a colegas, amigos, militantes de partidos o socios que no llenan los requisitos definidos en las descripciones y especificaciones de puestos por lo que cometen con frecuencia los siguientes errores:

**Dirección por tumbos.** En este caso, el administrador suele dirigir y tomar

decisiones de acuerdo a la incidencia ocasional, de situaciones que perjudican o benefician a la organización.

**Dirección Improvisada.** Al carecerse de planes que guíen las acciones, o ignorarse los planes ya establecidos, el Administrador o Director improvisa las acciones a realizar.

**Dirección de Prueba y error.** El administrador o Director hace incurrir a la organización en costos innecesarios al tomar como acción el prueba y error, es decir ir ensayando hasta llegar a lo buscado.

El buen administrador en conclusión para evitar los problemas debe como mínimo: saber a dónde se dirige, orientar a los subordinados en el que hacer para lograrlo, promover la delegación en la toma de decisiones, prevalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones en equipo, y sobre todo mantener un constante monitoreo del rendimiento laboral de sus subordinados para hacer las retroalimentaciones que sean necesarias.

### **ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCION.**

Todo director o gestor que tiene a su cargo un número determinado de subordinados debe considerar tres elementos fundamentales para tener la plena seguridad que lo que hace es lo idóneo para lograr tanto eficiencia como eficacia: Liderazgo, Motivación, y Comunicación.

#### **Liderazgo.**

Aunque se ha tendido en la práctica a considerar que líder es sinónimo de administrador, porque ambos buscan influir en el comportamiento de la gente para buscar fines, la realidad es que entre ambos existe una diferencia muy significativa que los diferencia. El líder no necesita de una estructura organizativa para actuar, pero el administrador sin una estructura deja de serlo. Por lo tanto el que es líder también puede ser administrador, pero el que es administrador no necesariamente es líder.

¿Pero entonces que es ser líder? En primera instancia se considera importante aclarar que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pues la dirección eficaz es uno de los requisitos para llegar a ser considerado como un buen administrador, y para ser un buen administrador se requiere ser un líder realmente efectivo.

Profundizando aún más sobre el concepto líder, se puede agregar, que quien lidera influye y moldea el comportamiento o conjunto de conductas propias de las personas, que voluntariamente acceden a seguirlo por diferentes motivos o causas que determinan que se haga algo. Analizando lo anterior se pueden aislar cuatro puntos: comportamiento, influencia, motivos y fines los cuales en conjunto al sintetizarlos configuran el liderazgo. Véase.

## MOTIVOS LIDERAZGO FINES

### INFLUENCIA

**1. Comportamiento.** Las personas manifiestan determinadas conductas en el desarrollo de sus actividades laborales, las que muchas veces son perjudiciales para la organización y por consecuencia para la consecución de sus objetivos, por lo tanto es función de un buen líder influir sobre ellas, para que se sintonicen y acoplen en el rumbo deseado, el que se orienta hacia los fines propios de las organizaciones. En este punto cabe aclarar que una persona que tiene liderazgo, logra y es capaz de conducir las acciones de otros influyendo en su comportamiento.

**2. Motivos.** Se ha comprobado que una persona, cambia su comportamiento y lo amolda a los intereses de otra persona, si esta persona satisface adecuadamente sus intereses tanto materiales como subjetivos o las causas de su insatisfacción, por ejemplo hay quienes siguen a otros porque ideológicamente son afines, haciéndolo con satisfacción, son por lo tanto seguidores fieles, sin embargo hay otros que siguen a determinados líderes porque conviene a sus intereses, y en el momento de que dejan de ser convenientes se separan, son por lo tanto seguidores oportunistas. En este punto el liderazgo se hace evidente, cuando al cumplirse los objetivos del líder, también se cumplen los objetivos de los seguidores porque los intereses de bienestar y logro son mutuos.

**3. Influencia.** Se entiende por influencia la acción ejercida por alguien sobre otras personas en cierto sentido es un tipo de dominio que puede tornarse sano si es conveniente para ambas partes la activa y la pasiva. En el liderazgo la influencia se da si lleva implícita la satisfacción de los motivos de otras personas, al darse este fenómeno la persona influenciada en forma automática cambia y amolda su comportamiento al interés de quien la influye.

**4. Fines, objetivos, misión, propósitos.** Son los conectores entre el líder y los seguidores, por ser comunes a los intereses de ambas partes, están lejos de ser imposiciones autoritarias más bien se constituyen en la razón de ser de unos y otros.

Si los fines de un Líder se encuentran investidos de moral y ética, la recompensa que habrá de recibir el seguidor que le apoya será la satisfacción del deber cumplido, en otro caso si un líder religioso satisface los requerimientos religiosos de sus seguidores, la recompensa para ellos será paz y moral por tanto esos

líderes pueden ser considerados como **carismáticos** capaces incluso de lograr cambios de actitud de las personas.

Mientras que si un líder recompensa material o moralmente a quienes le siguen y les ayuda a conseguir sus fines en una mera transacción de intercambio, donde no se percibe ni un ápice de atracción emocional se le puede reconocer como **Líder Transaccional o experto en transas.**

### **ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Los estilos tradicionales de liderazgo se fundamentan en el hecho de que la autoridad de los administradores y la autonomía de los subordinados se complementan, pues si la autoridad tiende a aumentar la autonomía tiende a disminuir, y si la autonomía aumenta la autoridad disminuye, provocando dos tipos básicos de liderazgo el autocrático cuando la autoridad crece y el democrático cuando lo que crece es la autonomía de los seguidores los cuales se explican a continuación:

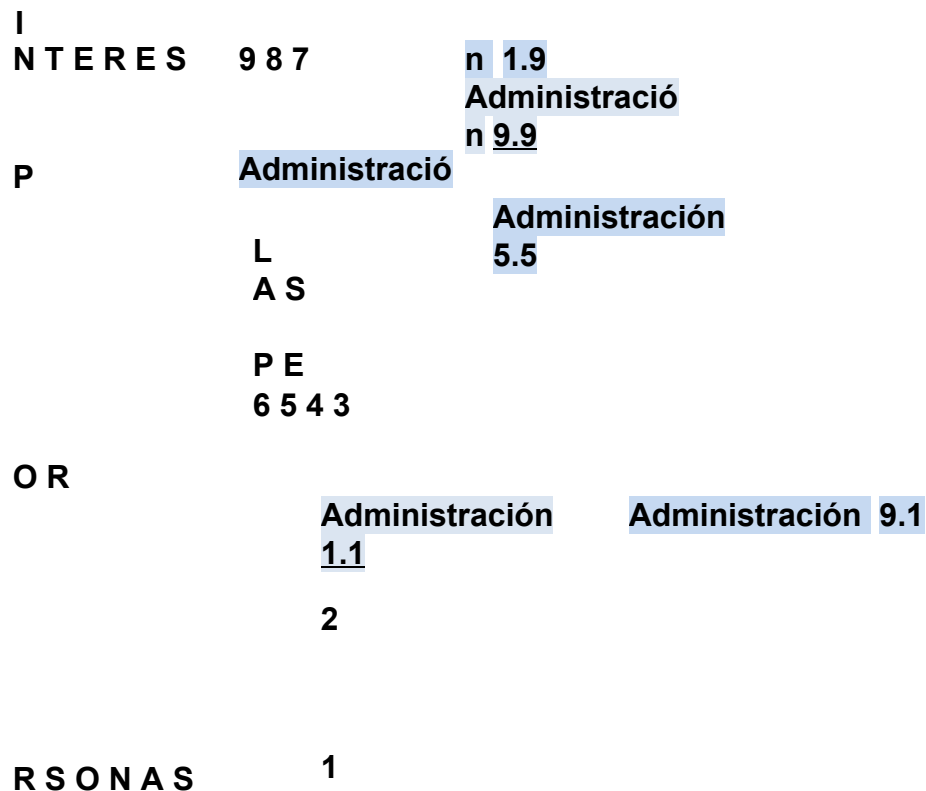
**La autocracia** o cuando el líder dispone de poder absoluto para actuar según su voluntad y lograr resultados de acuerdo a la colaboración de un grupo de subordinados o seguidores, que se encuentran bajo presión, amenaza o subyugación se caracteriza por que le asigna una importancia secundaria a la persona como tal, y preponderante a las tareas u operaciones necesarias para la consecución de objetivos, las características o aspectos distintivos de este tipo de liderazgo es que no existe preocupación alguna por consultar a los subordinados a la hora de tomar decisiones, su mayor atención la centra en el desarrollo de las operaciones y no del personal, su mayor insistencia se orienta al cumplimiento de los fines y no a las necesidades de los trabajadores, insistencia general en buscar la excelencia en el desempeño y no en reconocimientos por desempeño, resta importancia al personal cuando de integrar su equipo de trabajo se trata.

**La Democracia.** O liderazgo que se orienta a generar una participación directa del personal en la toma de decisiones, con el objeto de conformar un equipo cooperativo capaz de generar resultados por contribuciones consensuadas, caracterizado fundamentalmente porque se busca crear un medio ambiente en el que los participantes se sientan complacidos, tomados en cuenta, parte de las decisiones rutinarias y responsables de los resultados. Si se realiza un detenido análisis a este tipo de liderazgo, fácilmente se puede concluir que la atención y el enfoque se dirigen a las personas, buscando su participación, su satisfacción y su absoluta cooperación al sentirse parte y no simplemente medio para alcanzar fines organizacionales.

**Estilo Bidimensional o Rejilla Gerencial de Blake y Mouton. (Estilo que combina los dos estilos anteriores el autocrático u orientado a las tareas que generan producción y el democrático u orientado a las personas).** Concentra un claro interés de parte del líder ya sea por las personas o por la producción, pero no desde la perspectiva de la cantidad si no de calidad por ejemplo, al enfocarse en la producción se refiere a

políticas, a investigación, calidad del servicio, eficiencia y otros elementos de similar naturaleza y al referirse a la persona a aspectos como compromiso, autoestima, confianza, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales. Véase.

Alto



### 1 2 3 4 5 6 7 8 Bajo INTERES EN LA PRODUCCION alto

**Administración 1.9.** Atención cuidadosa a las necesidades de las personas, lo que produce un ambiente organizacional aceptable, el problema que puede presentarse es que existe la posibilidad que en vez de generar productividad pueda generar irresponsabilidad por lo que ha sido llamado Club Campestre.

**Administración 9.9.** Dedicación reconocida de los empleados e interés de la organización lo que conduce a relaciones de respeto y confianza, se le conoce como Estilo caracterizado por trabajo en equipo.

**Administración 5.5.** Se establece un equilibrio entre la necesidad de la organización de obtener beneficios y la de mantener la moral de los trabajadores



en un punto satisfactorio, se le conoce como Estilo de mando basado en el hombre-organización.

**Administración 1.1.** Los trabajadores buscan esfuerzos mínimos en el desarrollo de sus tareas, lo justo para mantener el trabajo, se le conoce como Estilo de mando empobrecido.

**Administración 9.1.** En este tipo de administración se busca organizar el trabajo de tal manera, que evita en un porcentaje elevado la interferencia del recurso humano, se le conoce como Estilo de mando autoridad-obediencia.

**Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor.** Algunos dirigentes actúan y toman decisiones de acuerdo a las expectativas que tienen del personal a su cargo. Al respecto McGregor ha definido dos escenarios climáticos en las organizaciones, el que corresponde a la Teoría “X” y el que corresponde a la teoría “Y”. En lo correspondiente a la Teoría “X”, quien dirige postula premisas que le sirven para desarrollar su función administrativa, dichas premisas son contundentemente negativas para el trabajador pues supone que los trabajadores son perezosos, desleales, orientados a sus propios intereses, lo que justifica el actuar autocrático, crítico y normalizador.

Por su parte los dirigentes que se inclinan por la teoría “Y”, desvalorizan y desechan los postulados de la teoría “X”, y aceptan las premisas que reconocen y son positivas para el trabajador como que los trabajadores desarrollan actividades negativas y poco productivas por la represión que sufren de parte de las autoridades de las organizaciones tradicionales, que el rendimiento del trabajador se incrementara si labora en un ambiente democrático, si le permiten tomar decisiones y tomar decisiones acerca del trabajo que realizan.

En la práctica sin embargo, ninguno de los dos escenarios ha producido resultados convincentes que los justifique, por el contrario han generado complicaciones que han repercutido en la productividad organizacional, por lo que lo pertinente en todo caso, sería alcanzar un moderado equilibrio que no afecte los intereses de las partes.

**Liderazgo Situacional.** La base de este estilo, es que para que el liderazgo sea no solo eficiente sino eficaz, se debe adaptar a la situación prevaleciente, o estado o condición en que se encuentra una persona o cosa, estado o condición que puede variar en cualquier momento por lo que el liderazgo también puede variar. Tres autores se han destacado por analizar este tipo de liderazgo, cada uno orientado a diferentes elementos: Tannenbaum y Schmidt, a las personas, Fiedler a la empresa y Hersey-Blanchard a las tareas de los seguidores, enfoques que evidenciaron fortalezas y debilidades. **Modelo de Tannenbaum y Schmidt. La esencia del modelo de estos autores, descansa en tres criterios básicos para evaluar las situaciones:**

I. El primero orientado al Líder, donde afirmaban que su valores,

conocimientos y experiencia, influyen su comportamiento, si una persona sin preparación y experiencia de repente tiene acceso a una posición directiva con subordinados a sus órdenes, su comportamiento seguirá el marco de su cultura, valores y diario vivir, lo que puede confrontar el marco de estos últimos quienes probablemente cuentan con estudios, experiencia y principios socialmente superiores, pero por si el contrario quien asume una dirección es culto y preparado y sus subordinados por el contrario son personas sin formación, estos últimos se verán beneficiados porque aprovecharan las ventajas de contar con un director culto.

- II. El segundo orientado a los funcionarios. Los autores sostenían que las características de los funcionarios son determinantes en la elección del estilo de liderazgo, si por ejemplo son participativos y democráticos permitirán que los empleados elijan los objetivos, asuman responsabilidades y tomen decisiones para enfrentar los problemas que surjan en un amplio marco de independencia. Pero por si el contrario son autoritarios, vedaran toda posibilidad de independencia a los subordinados.
- III. El tercero orientado a la organización. El clima organizacional es determinante, para definir un estilo de liderazgo, si una organización se interesa por desarrollar las tareas para alcanzar mayores índices de producción, el gerente, se verá obligado o tentado a implantar un estilo autocrático, pero si por el contrario la organización se orienta más por el confort y comodidad del empleado, definitivamente el gerente buscara implantar un estilo democrático y participativo.

**Modelo de Fiedler.** Para este autor las situaciones a las que se enfrenta un líder, y que pueden ser favorables o no, se evalúan por medio de tres características.

- I. Relaciones entre el líder y los seguidores ya sean estos empleados o miembros del equipo, por ejemplo, si el líder enfrenta el rechazo o animadversión de los empleados su situación es problemática, pero si por el contrario tiene el favor y el respeto de estos su situación es positiva.
- II. Grado de Estructuración de la tarea. Si en el proceso de organización el diseño de las tareas adoleció de certeza y concordancia el resultado definitivamente será desfavorable para el líder, pero si por el contrario fueron previsoras, certeras y concordantes con la realidad laboral, establecerán un marco favorable para el líder.
- III. El poder de la posición. Muchos líderes asumen responsabilidades organizacionales de jerarquía superior, pero carecen de poder para tomar decisiones que en el momento son trascendentales, no pueden transferir empleados, no pueden destituir, no pueden sancionar por

consiguiente están atados a los intereses de sus subordinados por lo tanto están en una situación desfavorable.

**Modelo de Hersey-Blanchard.** En este modelo lo que trasciende es el seguidor, según los autores su madurez, evaluada en términos de capacidad e interés en realizar un excelente trabajo constituye la principal situación que asume cualquier líder.

La madurez a que se hace referencia debe ser evaluada a través de tareas específicas componentes básicos de cualquier puesto y no a través de puestos en general, con el fin de que las personas o los grupos que integran no sean considerados como inmaduros en su totalidad, pues algunas tareas serán más reconocidas que otras.

Según este modelo, la autoridad merma y el enfoque a las relaciones aumenta si la madurez es mayor, por el contrario la autoridad crece y las relaciones merman si la madurez es menor. Este planteamiento se divide en cuatro estilos de liderazgo:

**Estilo de liderazgo característica**

<b>MANDO</b>	Orientado a personas con bajo nivel de madurez, y alto nivel de comportamiento tarea y a la relación, idóneo para personas con elevada voluntad de asumir responsabilidades y conocimiento, el líder necesita ser directivo para ofrecer apoyo emocional
<b>VENTA</b>	Se orienta a la relación con poca incidencia en la tarea, y se ajusta con gran capacidad pero poco interés en asumir responsabilidades, debido a sentimientos de inseguridad o motivación.
<b>PARTICIPACIÓN DELEGACIÓN</b>	Poca atención a la tarea y la relación, y se ajusta a personas ideales para asumir responsabilidades: competencia y motivación
hacia la tarea con poco énfasis en la relación. Solo dar órdenes sin sentimientos, reducir apoyo emocional.	
Comportamiento orientado de manera simultánea a la	

### **Liderazgo Carismático.**

La característica de este estilo de liderazgo, es que la persona es admirada y apreciada por seguidores fieles, por sus condiciones personales propias, y por satisfacer ideologías y sentimientos personales, no obstante que las únicas recompensas que ofrece son de contenido moral. El líder carismático inspira y alienta las emociones de sus seguidores para que se encaminen hacia la meta, los objetivos o la misión y los incita a superar los rendimientos pasados acrecentándoles su sentimiento de compromiso con la causa ideológica que se trate. Para mucho se hace cuesta arriba comprender los motivos que incentivan a los seguidores a actuar en beneficio de los objetivos de los líderes carismáticos, pero para los seguidores las recompensas ofrecidas aunque sean subjetivas están contenidas de un amplio valor moral, véase algunos ejemplos de recompensas que el líder carismático ofrece:

- A. Crecimiento y satisfacción en un proyecto innovador.
- B. Amplia satisfacción por estar ligados a un dirigente prestigioso. C. Oportunidad de posteriores participaciones en proyectos similares.
- D. Prestigio y honor por participar en proyectos prestigiosos.
- E. Oportunidad de crecimiento de competencias de crecimiento. F. Participación en las decisiones de un líder prestigios

**Liderazgo Transaccional.** Este estilo de liderazgo se caracteriza porque atiende las necesidades de sus seguidores, garantiza recompensas por rendimiento y consecución de objetivos. La Relación entre el Líder y sus seguidores por lo tanto se constituye en una transacción, donde el seguidor ofrece compromiso laboral y el líder recompensas materiales o psicológicas. Algunos ejemplos de recompensas materiales no carismáticas o emocionales son las siguientes: promociones, aumentos salariales, autonomía y libertad en el uso del tiempo, horarios flexibles y adecuados a sus intereses, traslados, becas, reconocimientos por rendimiento como diplomas, bonos o reconocimientos verbales, programas de capacitación, viajes pagados dentro del tiempo vacacional, etc

**Otros modelos o Estilos de Liderazgo.** Aparte de los estilos ya explicados y ampliados anteriormente existen muchos más, unos tradicionales y otros contemporáneos, incluso las actuales tendencias que se orientan a la autogestión, o capacidades de los seguidores sobre los requerimientos de sus superiores, a continuación en forma breve se explicará sin profundizar el contenido de algunos de esos estilos o modelos:

**Modelo Vroom-Vetton** Este modelo especifica el tipo de supervisión adecuada para cada situación que se presente en la organización. Se integra con cinco enfoques de toma de decisiones y siete atributos de los problemas que se expresan como preguntas, se basa en principios psicológicos mediante los cuales se logra llegar a resultados que determinan el estilo empleado por el jefe, cuando se requiere tomar decisiones en grupo, estas decisiones se colocan en un árbol de decisiones con su grupo de trabajo.

A través de este modelo se concluye que las características de los trabajadores determinan aunque sean en forma parcial cual estilo de liderazgo es el más efectivo. Resulto que en un ambiente con alto autoritarismo y poca independencia, el desempeño se incrementaba con supervisores directivos, mientras que al contrario el rendimiento era mejor con dirigentes democráticos. Véase ejemplo.

Elementos a utilizar en el Modelo.

Atributos de los problemas (expresados en preguntas)

- A. ¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?
- B. ¿Cuenta usted con la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad.
- C. ¿Se trata de un problema estructurado?
- D. ¿Es importante la aprobación de los subordinados para una implantación efectiva?
- E. ¿Si usted tomara la decisión por sí mismo, podría asegurar razonablemente que será aceptada por sus subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por alcanzar al resolver este problema?
- G. ¿Hay probabilidad de que surjan conflictos entre los subordinados debido a las soluciones que se elijan?

**Enfoque de Toma de Decisiones**, los cuales comprenden desde lo autocrático hasta lo democrático. (Fuente: Leadership and Decision-Making, por V.H. Vroom y P.W. Yetton, 1973. Pittsburg: University of Pittsburg Press)

AI= Tomar la decisión uno mismo

All= Obtener información de los subordinados y tomar la decisión uno mismo

CI=Compartir el problema de manera individual con ciertos subordinados, conocer su opinión y luego decidir uno mismo.

CII= Compartir el problema con los subordinados en una junta, conocer sus opiniones y luego decidir uno mismo.

GII= Compartir el problema con los subordinados en una junta para luego tomar la decisión en grupo.

**Empowerment.** A través de este modelo, se afirma que una de las atribuciones directivas más significativas, es la delegación ya sea de la autoridad como de la responsabilidad, y complementa la explicación que la base de un liderazgo eficiente y eficaz es la confianza que se demuestra a los subordinados, pues estos al sentir el honor de ser considerados en la toma de decisiones asumen automáticamente las responsabilidades correspondientes.

El líder por supuesto debe demostrar que realmente está proporcionando a sus subordinados toda la confianza necesaria para que tomen sus propias decisiones, asuman sus propias responsabilidades y se sientan personalmente comprometidos con los resultados esperados en la organización.

En virtud de lo anterior, el líder debe intervenir solamente en casos extraordinarios, y evitar dar la impresión de que aunque delega no pierde el

control, pues eso, generaría desconcierto y daría al traste con la confianza. El Empowerment, es un proceso de contribución o de relación compartida líder subordinados, tanto de autoridad como de responsabilidad, porque por el hecho de que las acciones de los subordinados implican responsabilidad, eso no le quita al líder la responsabilidad jerárquica, en tal virtud lo prudente es delegar con certeza y no por corazonada.

## **MOTIVACIÓN.**

Todo administrador en su función directiva debe estar plenamente consciente y preparado para hacer frente con las estrategias más adecuadas, a las verdades absolutas relacionadas con las necesidades de las personas y su entorno social, mismas que mantienen vigencia cuando esas personas se integran a la organización, si lo hace adecuadamente y genera los satisfactores a esas necesidades y si le suma otros satisfactores propios del ambiente laboral, estará en disponibilidad de motivar y modular el comportamiento de los trabajadores en beneficio de la organización, en otras palabras estará aplicando la Motivación, pero si por el contrario no se ha preparado para tal fin, e ignora esas verdades, estará allanando el camino para crear un ambiente desfavorable que también ha de influir en el comportamiento de los trabajadores. Pero además si ese administrador agregado al respeto y búsqueda de satisfactores a esas necesidades de carácter social, decide incluir en sus programas y políticas de motivación, satisfactores a las necesidades surgidas dentro del marco laboral, estará creando los impulsores idóneos y positivos para enfocar el rendimiento laboral de los trabajadores, hacia la consecución exitosa de los objetivos.

¿Pero cuáles son esas verdades absolutas?, véase.

El ser humano no es una tendencia central convergente, no constituye por lo tanto un promedio representativo, es único, posee su propia individualidad, personalidad y en términos generales su particular forma de ser. Pero lo más significativo tiene sus propias necesidades y deseos, y por lo tanto sus propios motivos. Tampoco son simples factores de producción, dentro del diseño de sus planes generales, ni piezas intercambiables y desechables en los procesos operativos.

Un ser humano, es una parte componente de los sistemas sociales que mueven y desarrollan el planeta, es un padre de familia, hermano, hijo, un integrante de iglesia, de universidades, gremios, partidos políticos, un proveedor y consumidor de bienes y productos, un gestor y propulsor del desarrollo, alguien que dicta y monta proyectos, esquemas y cuanto sea necesario para hacerlos la base vital de todo cuanto acontece en cualquier actividad productiva, comercial y de cualquier otro tipo.

Los seres humanos no solo se localizan en el nivel jerárquico subordinado de las organizaciones, son los que se expresan y actúan también en los niveles jerárquicos superiores, son por lo tanto, miembros comunes del sistema social.

Entonces, si cada ser humano es único y exclusivo, porque no individualizar para cada uno de ellos los beneficios de una motivación adecuada.

El ser humano merece absoluto reconocimiento a su dignidad.

Las organizaciones privadas son estructuradas para crear beneficios y ventajas como objetivos, las públicas para prestar servicios que beneficien a la sociedad, para el efecto ambas ejecutan una serie de operaciones o actividades, a través de las personas integradas a sus equipos, el asunto es que regularmente se tiende a despersonalizarlas y vejarlas al considerarlas simples piezas de producción, por lo que en este punto es indispensable exigir que prevalezca y se consolide la dignidad humana, o respeto a los individuos sin importar el nivel jerárquico o la posición que ocupen, de lo contrario brotarán motivos de parte de ellos, para resistirse a ser eficientes y eficaces.

Las organizaciones buscan objetivos, los trabajadores tienen necesidades. Los administradores y los subordinados, cada uno desde su propia perspectiva, realiza lo que le compete para lograr lo suyo a través de procesos de intercambio, donde los primeros para alcanzar sus objetivos, ofrecen satisfactores en forma de salarios, bonos, reconocimientos, condiciones de trabajo y otras formas, y los segundos para satisfacer sus necesidades: trabajo, esfuerzo, tiempo y dedicación.

Sin embargo últimamente los trabajadores se ha enfocado en requerir de los administradores, no solo el tipo de satisfactores mencionados, si no que se han extendido a exigir también reconocimientos por trabajo eficiente, de tal manera de sentirse crecidos y desarrollados en sus competencias laborales.

Solicitan además discrecionalidad para tomar decisiones con su correspondiente responsabilidad con el fin de sentirse realmente parte de la organización, y de esa manera investirse de afiliación e identidad organizacional y eliminar la percepción que se tiene al identificarlos como simples piezas en el engranaje de la producción de bienes y servicios.

Los individuos tienen una fuerte influencia del medio ambiente exterior. Aunque las personas al integrarse laboralmente a las organizaciones, acatan los procedimientos, las políticas, las reglas, los programas de trabajo, las normas de seguridad, las descripciones y especificaciones de puestos, los manuales de cualquier área y cualquier otro elemento similar, su mayor influencia la tiene de todo lo que socialmente le circunda, y a estos elementos es a los que les proporciona mayor atención y acatamiento, por lo que el administrador en su función directiva, debe entender y también acatar esos aspectos y conciliarlos con los internos, no solo para coordinarse con los trabajadores en sus intereses

sociales, si no para incentivarlos a cooperar con el desarrollo de la organización.

El hombre es un ser de costumbres. Los administradores en su relación con los subordinados, deben estar plenamente sabidos, que las costumbres ancestrales se encuentran profundamente arraigadas en ellos, que cualquier intento de violentarlas y cambiarlas en forma abrupta e impositiva, puede dar lugar a conflictos e inconformidades y de afrenta a su cultura social. Lo pertinente entonces es buscar los mecanismos para conciliar las costumbres con las reglas y procedimientos de las organizaciones, de tal manera que el trabajo fluya dentro de un ambiente de solidaridad y respeto, naturalmente sin afectar tampoco los intereses organizacionales, porque en ese caso no se daría un elemento racional de convivencia, pues una de las partes estaría siendo afectada.

¿Pero qué es motivación? ¿Y cuáles son sus fines? Antes de proceder a plantear conceptos que la definan es importante aclarar que la motivación, se ve influida al interior de las organizaciones por tres aspectos básicos además de las verdades absolutas que influyen desde el exterior: 1). Las personas tienen diferencias individuales y hay que atenderlas por separado. 2). Los puestos tienen componentes diferenciales, Y 3). Las prácticas organizacionales se ven influenciadas por la cultura organizacional.

**Por lo tanto para el diseño de un programa de Motivación, el administrador debe considerar e interrelacionar los tres aspectos referidos y conjugarlos con las respuestas dadas a las verdades absolutas, para finalmente aplicarlos a determinados motivos (impulsos, necesidades, anhelos) que incentivan a las personas a hacer las cosas que a la organización conviene. Entendiéndose por motivo de acuerdo al diccionario Webster. “Algo como una necesidad o deseo que encausa a la persona a actuar”. La palabra Motivación por lo tanto se deriva de la palabra Motivo.**

### **Conceptos de motivación.**

Algunos conceptos propuestos por connotados autores, coinciden con la anterior afirmación. Véase.

**Javier Benavides Pañeda:** “Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendamos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad.”

**Javier Benavides Pañeda.** “Es todo aquello capaz de provocar, mantener, y dirigir la conducta hacia un objetivo.”

**Antonio César Amaru.** “La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una



disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.”

**Robbins, Decenzo-Coulter.** “Se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta”

**Harold Koontz & Heinz Weihrich.** “Es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará con impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada.”

En virtud de lo anterior, se concluye que motivación es un proceso orientado a cambiar el comportamiento de los trabajadores, al satisfacerse sus necesidades, de parte de los directivos de las organizaciones donde se encuentren integrados, de tal manera de que en forma voluntaria se enfoquen y se orienten a los objetivos predeterminados.

### **Proceso de Motivación.**

El proceso de motivación dentro de las organizaciones parte de las necesidades o motivos de los trabajadores, necesidades que le provocan deseos insatisfechos que le causan inconformidades que no le permiten afiliación, rendimiento adecuado e identificación, y que requieren de acciones o motivaciones de parte de los administradores que las satisfagan, orden que se muestra en la siguiente

#### **Proceso de Motivación**

**Necesidades**

**Surgen deseos**

**Causan ansiedad e  
inconformidades**

**Provocan acciones enfocadas  
O motivadores**

**Que causan como resultado  
satisfactores**

Muchos estudiosos del comportamiento, enfocaron sus investigaciones en proporcionar modelos de motivación, precisos y fundamentados que en la práctica orientara a los directivos en el diseño de las acciones indicadas para generar las condiciones que promovieran satisfactores para el recurso humano, y con ello la consecución de los objetivos que se hayan previsto alcanzar.

## **Teorías y modelos de Motivación.**

Existen muchas Teorías de motivación unas más conocidas y aplicadas que otras, pero todos importantes para desarrollar por la ruta correcta los programas de motivación en las empresas u organizaciones en general, por ejemplo: La teoría Prescriptiva, que sugiere que para motivar hay que referirse a las creencias y costumbres populares, que hay principios al respecto que pueden convertirse en instrucciones para desarrollar la motivación. La teoría de Procesos que se explica a través de tres modelos de motivación, El de Expectativas que se basa en el supuesto de que las personas eligen su conducta entre varias alternativas, pues consideran que la elegida le dará resultados deseados. El de Equidad que descansa en la suposición de los trabajadores de que tan justo es el trato que reciben en comparación con sus compañeros, buscando la equidad en el desempeño. Y el de reforzamiento que sugiere que los castigos y los premios sirven para motivar a los individuos. La teoría de contenido, que se encuentra explicada por varios modelos de motivación, orientados a determinar qué aspectos motivan el comportamiento, y con el supuesto de que a los empleados los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas. Por ejemplo la teoría homeostática o conjunto de fenómenos de autorregulación que procuran el mantenimiento del equilibrio en medio interno de un organismo, explicada desde dos enfoques el localista de Hull que sostiene que los organismos buscan mantener ciertas condiciones óptimas en relación con el ambiente y que del mantenimiento de esas condiciones depende la supervivencia del individuo y el de Lindsley que se interesa por los mecanismos neuronales que traducen los estados motivacionales en el comportamiento adecuado. La teoría Gerencial "X"; "Y" Y "Z" de Mcgregor y de Strauss, Sayles y Miles, y otras orientadas al trabajo, a la Biología, y Cognoscitivas, y la teoría de Contenido de la que habrá de ocuparse este documento y que desarrolla cuatro modelos: La Jerarquía de las necesidades de Maslow, El ERG de Alderfer, el de necesidades adquiridas de McClelland y el de dos factores de Herzberg.

### **1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.**

En esta teoría el autor Abraham Maslow (1908-1970), sostenía que las necesidades forman conjuntos jerárquicos, que de acuerdo a su intensidad ascienden de la base hacia el vértice en un triángulo representativo. Concluyendo además que si se buscan los mecanismos para la satisfacción de esos conjuntos de necesidades en el orden que ascienden, dejan de ser un motivador o impulso provocador de acciones positivas de parte de los trabajadores para la consecución de los objetivos. El modelo de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, descansa en cuatro supuestos:

A. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación, una vez

satisfecha una necesidad, surge automáticamente otra para ocupar su lugar. De esta manera los individuos buscan siempre satisfacer la necesidad mayor.

B. Las necesidades individuales son grandes o complejas.

C. Las necesidades básicas o inferiores se deben satisfacer, para evitar que las necesidades superiores se tornen mucho más complicadas e influyan en el comportamiento.

D. Los medios o satisfactores de las necesidades superiores son más numerosos que los satisfactores necesarios para satisfacer las necesidades inferiores.

Maslow proponía entonces, que se buscara la satisfacción en orden ascendente, es decir, primero las necesidades básicas y posteriormente las superiores., de acuerdo a la forma como se presentan en la siguiente gráfica:

necesidades de  
autorealización

necesidades de  
estima.

necesidades sociales

necesidades de seguridad

necesidades Físicas.

Pirámide de las necesidades de las personas de Abraham Maslow  
De acuerdo con la teoría de Maslow:

-Las necesidades fundamentales de un ser humano, son las físicas: comida, vivienda, vestido, y constituyen motivos poderosos, para que el hombre realice acciones para su logro, por lo que satisfacerlas constituye la base de cualquier programa de motivación. Algunas organizaciones, conociendo su importancia implementan programas de préstamos para vivienda, o préstamos personales

para que los trabajadores satisfagan sus necesidades en el transcurso del mes.

-Si la necesidad básica la física no es satisfecha, difícilmente se puede satisfacer las necesidades superiores, por lo que la persona se quedara inmovilizado en la necesidad no satisfecha.

-Si la necesidad básica en este caso la física es satisfecha y la persona tiene acceso a la vivienda, a comida a ropaje, deja de ser un motivo de impulso en alguna dirección.

-Las personas son desarrollistas y por lo tanto partiendo de las necesidades básicas, buscan continuamente por cualquier medio ir ascendiendo hasta alcanzar la autorrealización.

-Una necesidad dentro de las que se gradan en la pirámide, puede llegar a tener mucho más incidencia para algunos que para otros, por ejemplo las necesidades sociales, o de relación es mucho más atrayente para una persona joven, mientras las necesidades de seguridad pueden ser más necesarias para personas mayores.

-De acuerdo a la actividad laboral a la que se dedican las organizaciones, las necesidades pueden llegar a tener más o menos importancia para los trabajadores, por ejemplo, si la organización se dedica a actividades policiales la necesidad que más interesa a los miembros es la de seguridad o de supervivencia enfocada a la posibilidad de riesgos. Pero si se trata de una organización religiosa la más importante es la de estima.

-Todas las necesidades en conjunto, forman para el trabajador una red, de relaciones, pues de nada sirve por ejemplo, formar parte de grupos o sociedades, si siente la aversión de los individuos que las integran, por lo tanto es necesario que la integración a un grupo esté íntimamente relacionado con la sensación de que se tiene el aprecio, el reconocimiento y la aceptación. De nada sirve estar en la cima de la pirámide auto realizado, si la estima, la aceptación, la seguridad y las pertenencias físicas se debilitan, por lo tanto lo pertinente es ascender y tener la plena seguridad de que el estatus se mantendrá.

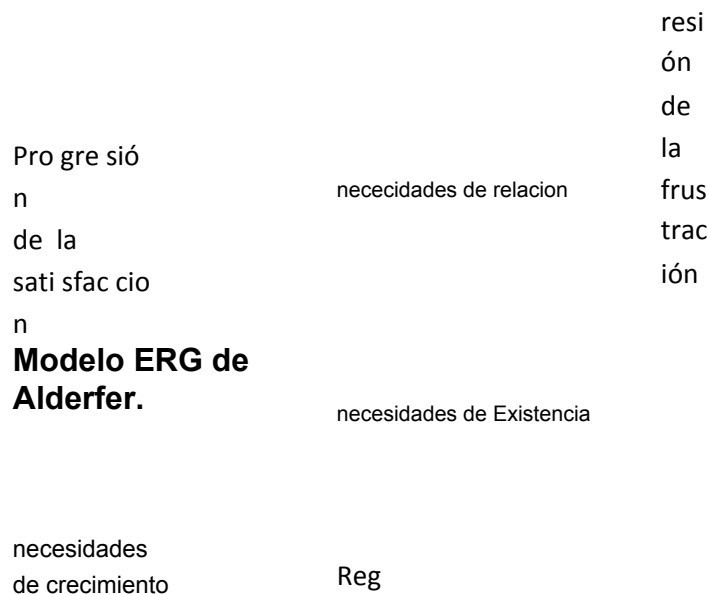
-Ninguna persona se sentirá satisfecha, pues siempre buscara ascender y encontrar mejores posibilidades en su vida.

## **2. Modelo ERG de Alderfer.**

Clayton Alderfer al igual que Maslow, estaban convencidos que la motivación de las personas se podían modular y calibrar utilizando como base la jerarquía de las necesidades, sin embargo a diferencia de la propuesta de Maslow propuso dos puntos: Primero que la pirámide de necesidades se dividiera solo en tres categorías: en vez de necesidades físicas, necesidades de existencia, necesidades de relación o de relaciones interpersonales y necesidades de crecimiento o de creatividad personal o influencia productiva, cuyas primeras letras al leerlas en inglés, conformaban el título del modelo ERG. División aceptada por la mayoría de trabajadores pues coinciden con la clasificación que ellos hacen. Y Segundo y la que le da sentido a su modelo, que se aceptara que

cuando las necesidades superiores no se satisficieran, las inferiores volverán a tener vigencia aun cuando ya hubieren sido satisfechas, y que además las personas suben y bajan por la pirámide de necesidades de tiempo en tiempo

y por cualquier circunstancia, a diferencia de lo que sostiene Maslow quien afirma que las personas tienden solamente a ascender por la jerarquía de las necesidades. En otras palabras que si la satisfacción progresa en la pirámide tiende a ascender pero que si por alguna causa se frustra en una reacción en cadena tiende a descender y darle vigencia a las necesidades básicas. Véase.



**La motivación como una reacción en cadena.**

**3. Necesidades adquiridas de McClelland**

En este modelo se sostiene que las personas adquieren necesidades o motivos de realización, de afiliación y de poder en su interacción con el medio ambiente o entorno, en otras palabras las personas al desarrollarse en su contexto social, dentro y fuera de las organizaciones calibran la intensidad de esos motivos.

Los motivos de realización o logros, que tienen las personas se concretan dentro de un marco competitivo, donde lo mejor se lo lleva quien ha demostrado un rendimiento superior. La afiliación se concreta si la persona logra crear para sí, un ambiente aceptable desde un enfoque de relaciones humanas.

Las motivaciones de poder se concretan si los individuos, logran acceder a un sitio de autoridad sobre otros, mediante la comprobación de resultados satisfactorios en su desempeño.

McClelland, advierte que los administradores en su función directiva deben velar porque las personas se identifiquen con su trabajo. Por ejemplo quienes buscan

logros en su trabajo, y no les importa enfrentarse a trabajos con exceso de requerimientos, desafiantes, complejos y estimulantes, se les debe crear las condiciones para que se desarrolle, los que no tienen en su agenda personal la búsqueda de logros y prefieren trabajos seguros, estables y pronosticables y buscan satisfacción social con sus compañeros también se les debe crear condiciones para que se identifiquen plenamente con su entorno laboral. Algunas medidas recomendadas para que sean implementadas por los administradores se pueden resumir en las siguientes: Concediendo independencia a los trabajadores, aumentando sus responsabilidades y autonomía, impulsando gradualmente que las tareas se tornen mucho más desafiantes.

Entonces, cada persona en su entorno laboral y social adquieren motivos enfocados a la realización, afiliación o poder, que deben ser identificados por los administradores o quienes conservan autoridad, y crearle el ambiente propicio para que los logren satisfacer, porque los medios necesarios están presentes y pueden ser usados al interior de la organización y enfocados hacia el exterior.

#### **4. Modelo de dos factores de Herzberg. (motivación-higiene)**

Los modelos anteriores se basan en diferencias individuales, el presente modelo por el contrario, se enfoca en los aspectos relevantes de los puestos y en las acciones que desarrollan las organizaciones para identificar lo que la gente espera de su trabajo, y fundamentalmente que motiva que las personas cambien su comportamiento.

Para contar con respuestas claras y convincentes, Herzberg, cuestionó a quienes participaron en el estudio, que enumeraran las satisfacciones agradables y desagradables que hubieran tenido en el desarrollo de sus labores, encontrando como característica común y un tanto desconcertante que la responsabilidad era uno de los aspectos que más satisfacción les había producido, pero que sin embargo el no tener responsabilidades no producían ninguna sensación desagradable de insatisfacción, también pudo establecer que la seguridad aunque fuera en un alto grado implementada no producía ningún grado de satisfacción.

Lo que sí pudo establecer el autor es que existen dos aspectos relevantes: insatisfacción a la no satisfacción y no satisfacción a la satisfacción.

Llevándolo a concluir que la satisfacción y la insatisfacción laboral eran el resultado de dos experiencias distintas. Lo que lo llevó a estructurar su modelo de dos factores (motivación-higiene), donde los factores relacionados con sensaciones agradables son de motivación y los relacionados con sensaciones de insatisfacción son los de higiene. Véase.

Enfoque Tradicional

## Insatisfacción satisfacción Modelo de dos factores

### Enfoque de Herzberg

#### Insatisfacción no satisfacción no satisfacción satisfacción

Los satisfactores de motivación se relacionan con las características de los puestos (retos, recompensas, ascensos, progreso, crecimiento en el trabajo, etc), estos factores permiten concluir si un trabajo es interesante y satisfactorio, pero se da un desempeño superior solamente si existe ausencia de insatisfactores. Los insatisfactores tienen que ver con los factores de higiene (ambiente de trabajo, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, supervisión, compañeros, salarios, prestigio), que en caso de ser positivos mantienen un buen nivel de motivación aunque no necesariamente la incrementa.

Ejemplo, Un piloto es contratado pero no cuenta con un vehículo para conducir porque no ha sido entregado por la agencia de ventas, esta falta de vehículo le produce al piloto una gran insatisfacción (de higiene), la que desaparece cuando el vehículo le es asignado. La satisfacción del piloto en el desempeño de su puesto, no se producirá al contar con el vehículo, si no de las características propias de su puesto como piloto. (De motivación)

<b>Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo.</b>	<b>complejas.</b>
<b>-Trabajo estimulante: Posibilidad que la personalidad se manifieste y desarrolle.</b>	<b>-Categoría y estatus: mejores puestos, oficinas de lujo, etc.</b>
<b>-Sentimiento de autorrealización: Plena seguridad de que está contribuyendo con cosas de alto valor.</b>	<b>Factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo.</b>
<b>-Reconocimiento a un buen trabajo: sensación que su trabajo es reconocido.</b>	<b>-Factores económicos: sueldos salarios, prestaciones.</b>
<b>-Logros y cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</b>	<b>-Condiciones laborales: iluminación, aire acondicionado, entorno físico.</b>
<b>-Mayor responsabilidad: mayor cantidad de tareas</b>	<b>-Seguridad: antigüedad, procedimientos de quejas, reglas.</b>
<b>COMUNICACIÓN.</b>	<b>-Factores sociales: posibilidad de alternar e interactuar con los compañeros de trabajo,</b>

Las organizaciones están conformadas por personas, las personas transmiten ideas, pensamientos, instrucciones, conocimientos, experiencias, puntos de vista, unas con otras, de la calidad con que lo hagan depende la eficacia de las relaciones interpersonales y consecuentemente las negociaciones, la venta de ideas, la comprensión de las estrategias, políticas, objetivos, reglas, las inducciones de personal y la evaluación del desempeño entre muchas otras

funciones o acciones. Lo mismo sucede con los gerentes quienes transmiten información, instrucciones, ideas a su equipo de trabajo, o los departamentos que coordinadamente se transmiten también información, en la búsqueda de objetivos generales comunes.

En síntesis, las personas dentro de las organizaciones, o fuera de ellas, sin importar su estatus se comunican o comparten para entenderse, dan y reciben información, utilizando cualquier medio, pero fundamentalmente lo que buscan es provocar respuestas. Por lo tanto comunicación es transmitir un mensaje codificado, formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones etcétera, esperando de quien reciba el mensaje una respuesta certera, que garantice que el sentido de lo transmitido fue correctamente interpretado.

Cualquier persona puede enviar un mensaje, sin embargo, el que lo haga, no significa que se comunica, pues si su sentido no fue transmitido en el proceso simplemente no se concretó la comunicación. La transmisión de un mensaje recorre varios elementos o desarrolla un proceso en la búsqueda de su objetivo. Emisor, mensaje, canal de comunicación, barreras de comunicación, receptor y retroalimentación.

### **Proceso de Comunicación.**

La comunicación es un proceso cronológico, constituido por elementos necesarios que no pueden, ni deber ser eliminados, porque al hacerlo le restarían esencia y al hacerlo la harían deficiente e ineficaz.

Si alguien por ejemplo, busca llevar un mensaje importante a los miembros de un departamento de la organización, y estos, se niegan a recibirlo, habría emisor sin receptor y ausencia de comunicación, o si en otro caso, carece de un canal de comunicación aunque se cuente con emisor y receptor el mensaje tampoco llegará, y por lo tanto la transmisión que se buscaba realizar no se concretará.

Y no se concretará porque no existe nada en común, que es lo que significa comunicación que viene del latín *communicare* “poner en común”



## COMUNICACIÓN



CANAL DE

### **Proceso de Comunicación.**

**1. La fuente o emisor.** Es quien en forma personal o como miembro de un grupo, busca comunicar o transmitir una información, dentro del proceso es el primero en accionar y por lo tanto quien lo inicia.

**2. Codificación.** Es definir los signos, el idioma, el sonido, las letras, los números y otros tipos de señales o mecanismos de significado común para el emisor como para el receptor. Si lo definido no es asimilado por el receptor carece de significado común.

**3. Mensaje.** Es el propósito que busca el emisor hacer llegar al receptor.

**4. Canal de comunicación.** Es el medio que transmite el mensaje del emisor hacia el receptor, estos medios están formados por los sentidos mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes.

**5. Receptor.** Es la persona individual o el integrante de grupos que reciben el

mensaje del emisor, lo idóneo es que el mensaje sea asimilado, analizado y sobre todo comprendido. Pero si no se cumple con lo anterior después de haberlo codificado, simplemente no fue transmitido.

**6. La Retroalimentación.** Es la respuesta del receptor al emisor, cuando lo expresado no es asimilado o comprendido, por lo que requiere de mayor información o de reconstrucción total de parte del emisor.

**7. Medios de Comunicación.** Los medios de comunicación o formas de transmitir el mensaje, se dividen en dos: Verbal que a su vez se divide en oral y escrita y no verbal que también se subdivide en corporal y por señales. Véase.

Medios de  
Comunicación

Verbal No verbal

Oral Escrita Corporal Por señales

**A. Comunicación Oral.** Es el principal medio de comunicar un mensaje, implica la selección del idioma, las palabras idóneas, el tono de voz, la corrección de la expresión lingüística. La palabra hablada constituye el canal primario de comunicación y el medio perfecto para expresar el propósito del emisor, pues a la vez que se percibe por el oído, se observa lo dicho a través de las expresiones del emisor.

**B. Comunicación Escrita.** La comunicación escrita es la segunda más importante en el proceso de comunicación, y su mayor fortaleza se valora, en el hecho de que existe formas de mantenerlas en archivo por medio de documentos, para futuras situaciones que se pudieran presentar. Dentro de las organizaciones se presenta como reportes, oficios, memorandos, resoluciones y otros.

**C. Lenguaje Corporal.** El emisor para transmitir mensajes directa o indirectamente, hace uso de los órganos de su cuerpo, moviéndolos o mostrando algunas figuras a través de ellos, la mirada, la expresión facial, la forma en que se para, se sienta, o se acuesta, el vestuario ya sea éste formal o informal, incluso los olores e incluso ciertos acercamientos físicos que llevan implícitos algún tipo de información por ejemplo, una palmadita en el hombro significa aceptación.

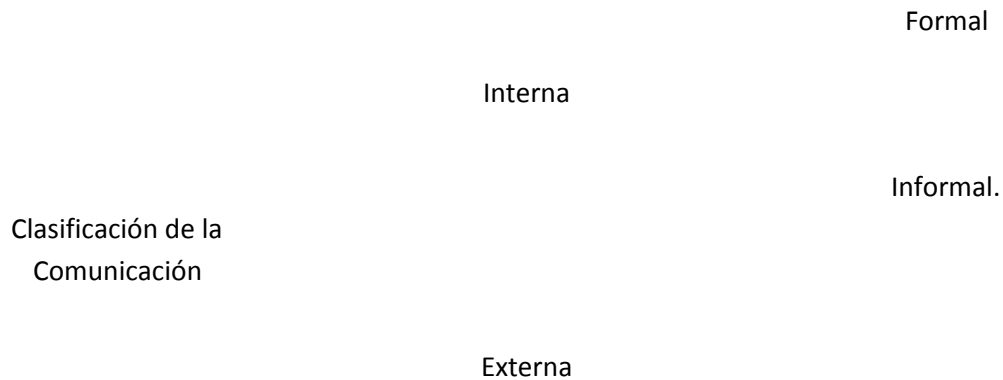
Lo recomendable al hacer uso de este tipo de lenguaje es que se evite dentro de lo posible hacer movimientos exagerados provistos de exagerada energía que provoque interpretaciones inadecuadas, o movimientos muy pausados e inexpresivos que provoquen somnolencia entre los receptores y por lo tanto constituyan barreras a la comunicación.

**D. Lenguaje por Señas.** Los emisores también tienen la opción de transmitir algún tipo de mensaje utilizando para el efecto señales de uso común o tradicional, por ejemplo si el dedo índice se mueve de un lado a otro, o de izquierda a derecha, el mensaje que transmite es no, es negación. Y así como esta señal se conocen infinidad de señas que significan algún tipo de mensaje.

El problema es que el lenguaje de señas, no es de naturaleza universal pues se concentra más en las culturas de los países en particular.

### **Clasificación de la Comunicación.**

La comunicación se clasifica como interna o externa. La interna es la que se produce al interior de las organizaciones. La externa es la que se da con el medio ambiente donde opera la organización. **La Comunicación Interna**, se divide a su vez en formal si se da entre personas en razón de los puestos que ocupan e informal si se da entre personas independientemente de los puestos que ocupan. Véase.



### **Barreras de Comunicación.**

Dentro del proceso de comunicación, los Psicólogos han detectado una serie de barreras a la comunicación, u obstáculos que evitan que el recorrido de la misma fluya, entre las más comunes se pueden enumerar: Semánticas, físicas, administrativas, de interés y fisiológicas.

**1. Barreras Semánticas.** La Semántica es la ciencia que estudia el significado de las palabras, aspecto influyente y determinante cuando se necesita transmitir algo ya sea en forma oral o escrita, y es que en su contexto guarda una serie de aspectos que pueden provocar confusión, por ejemplo, la acepción de las palabras, que se da cuando dos cosas distintas se denominan igual, o el contenido con lenguaje rebuscado, a veces de interpretación muy elevada para los

receptores llegando a constituirse en barreras muchas veces insalvables para la comunicación.

**2 Barreras Físicas.** En ocasiones reiteradas los medios físicos que emplean los emisores son muy diferentes a los empleados por los receptores o a la inversa, constituyendo una barrera de comunicación difícil de salvar, por ejemplo a veces los emisores transmiten mensajes a través de medios electrónicos, magnéticos, acústicos, automatizados, y los receptores solamente utilizan medios tradicionales como el teléfono.

**3 Barreras Administrativas.** En el proceso administrativo de las organizaciones producto de intereses particulares o de grupo, tienden a aparecer barreras a la comunicación de carácter horizontal, cuando al mismo nivel jerárquico, se guarda u oculta información por intereses competitivos, de carácter vertical, ascendente o descendente, cuando se oculta información para los jefes o para los subordinados (el deseo de querer quedar bien).

**4 Barreras de Interés.** Cuando la información se oculta, tergiversa, amplía, reduce o elimina, si la misma no conviene a los intereses del emisor.

**5 Barreras Fisiológicas.** El emisor traslada mensajes por diferentes medios por medio de teléfonos, megáfonos, televisión, radio, esperando que el mismo sea recibido en forma satisfactoria por los receptores, lamentablemente algunas veces estos últimos, padecen de problemas fisiológicos no escuchan bien, no miran bien impidiéndoles leer con certeza, o tienen problemas que les obstaculizan apreciar y asimilar en la ruta correcta los mensajes, por lo que son mal interpretados muchas veces en el sentido contrario.

## **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.**

Si dentro de una organización, se ha implementado un proceso de comunicación eficiente y eficaz, donde las relaciones interpersonales entre departamentos permiten mantener un contacto informativo adecuado, y las fugas y barreras se encuentran monitoreadas y perfectamente controladas, los resultados que se obtengan de los trabajos serán totalmente satisfactorios. En virtud de lo planteado, cabe preguntarse qué pasaría entonces, si la comunicación fuera deficiente y pobre, y no hubiera contactos informativos ni vertical, ni horizontalmente en las organizaciones, y cada quien operara de acuerdo a sus particulares criterios para la consecución de sus fines, definitivamente se presentarían muchos caminos discordantes en la ruta a los objetivos generales, lo que implicaría grandes erogaciones discrecionales no programadas, por la aparición de intereses propios y no generales. La comunicación, entonces, es el principal y único medio para encaminarse en forma coordinada hacia la consecución de los propósitos.