



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

Unidad Iztapalapa

DIVISION DE CSH

**"CAMBIOS EN EL LIDERAZGO: SU IMPACTO EN
LOS EMPLEADOS DE UNA MICROEMPRESA"**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LA
LICENCIATURA EN ADMININTRACION**

PRESENTA:

MORA SANCHEZ SANDRA

MATRICULA:

96329938

ASESORA:

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

México, D.F., Julio del 2003.

INDICE TEMATICO

INTRODUCCION		5
JUSTIFICACION		7
CAPITULO I	<u>LIDERAZGO</u>	
	1.1 Definición	9
	1.2 Estilos de liderazgo	9
	1.3 Características requeridas para un liderazgo efectivo	12
	1.4 Funciones de un líder	13
	1.5 Relación líder-seguidores	14
	1.6 Perfil del líder eficaz	15
	1.7 Enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz	17
CAPITULO II	<u>DIRECCION</u>	
	2.1 Concepto de dirección	20
	2.2 Dirigir como medio para alcanzar metas	20
	2.3 Funciones básicas de la dirección	21
	2.4 Principios de dirección	24
	2.5 Dirección y liderazgo	23
	2.6 Comparación entre dirección y liderazgo	26
CAPITULO III	<u>MOTIVACION</u>	
	3.1 Liderazgo y motivación	29
	3.2 Concepto de motivación	30
	3.3 Motivación y conducta	30

	3.4	Modelo básico de motivación	31
	3.5	Ciclo motivacional	32
	3.6	Motivación en la gestión empresarial	33
	3.7	Motivación e inspiración	34
CAPITULO IV		<u>COMUNICACIÓN</u>	
	4.1	Comunicación y el liderazgo	38
	4.2	La comunicación en la empresa	38
	4.3	Elementos esenciales de la comunicación efectiva	39
	4.4	Funciones de la comunicación	39
	4.5	Filtros de la comunicación	40
	4.6	Obstáculos que se oponen a la comunicación	41
	4.7	Técnicas para una comunicación eficaz	42
CAPITULO V		<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>	
	5.1	Capacidad de guiar, evaluar y formar seguidores	45
	5.2	Es responsabilidad del líder es seleccionar a su equipo	46
	5.3	Integración del equipo de trabajo	47
	5.4	Evaluar y formar a los colaboradores	48
CAPITULO VI		<u>ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS</u>	
	6.1	La importancia del análisis y descripción de puestos	51
	6.2	Análisis y descripción de puestos	53
	6.3	Capacitación y adiestramiento en tareas	55
	6.4	Determinación de las necesidades de la capacitación	56
	6.5	El problema de la motivación	56

CAPITULO VII	<u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u>	
	7.1 Objetivo de la evaluación del desempeño	59
	7.2 Propósito de un programa de calificación	60
	7.3 Ventajas para la empresa	61
	7.4 Características de un buen evaluador	62
	7.5 Métodos para evaluar y calificar	63
CAPITULO VIII	<u>METODOLOGIA</u>	
	8.1 Planteamiento del problema	66
	8.2 Objetivos	66
	8.3 Hipótesis de investigación	66
	8.4 Definición de variables	66
	8.5 Sujetos	68
	8.6 Escenario	68
	8.7 Procedimiento	68
	8.8 Instrumentos	70
CAPITULO IX	<u>ANALISIS DE RESULTADOS</u>	73
CAPITULO X	<u>CONCLUSIONES</u>	75
BIBLIOGRAFIA		77
ANEXOS		80

INTRODUCCION

Hoy en día el liderazgo juega un papel muy importante dentro de la organización o empresa que representa. Independientemente del tipo de liderazgo al que pertenezca, es indispensable que el líder tenga bien definidas sus metas y objetivos, tanto personales como de la empresa, a largo y corto plazo, sin dejar de tomar en cuenta los recursos de que dispone así como el tiempo, ya con ello será más factible lograr lo que se proponga y tendrá la base principal para asegurar el buen funcionamiento de la organización.

No importa que tan grande o pequeña sea la empresa en la que el líder desempeña sus funciones, pero es necesario que tenga metas y objetivos bien definidos, pues esto aunado a las características esenciales que todo líder debe tener para ser eficaz (seguridad, fortaleza, firmeza y entusiasmo) es lo que le dará credibilidad frente a sus seguidores. Ya que una de las funciones principales del líder, es guiar y contagiar a sus seguidores de dichas características, las cuales deben ser reforzadas con una buena motivación que invite a los seguidores a identificarse con los objetivos del líder, logrando así el éxito esperado.

Si el líder no tiene o no le da la importancia requerida a estos factores, muy difícilmente logrará los resultados deseados, ya que la falta o debilidad de estos se verán reflejados en varios aspectos dentro de la organización, como por ejemplo: baja productividad en la empresa debido a la falta de motivación por parte de los empleados para realizar las tareas asignadas, ocasionando con ello obstáculos y problemas que solo entorpecerán el logro de objetivos.

Es por esta razón, que cuando la empresa presenta este tipo de problemas, es necesario que el líder haga un análisis detallado acerca de su conducta y características, y honestamente reconozca si estas están bien aplicadas frente a sus seguidores, y a partir de ahí, el líder debe estar preparado y dispuesto a realizar los cambios necesarios con el mismo antes de hacerlo con la organización, ya que el líder debe reconocer que el éxito o fracaso de sus objetivos y la organización son el reflejo del desempeño de sus funciones.

En este trabajo de investigación, analice el papel que juega el líder de una microempresa, de acuerdo a sus características y tipo de liderazgo al que pertenece frente a sus seguidores con lo que respecta a la motivación de sus empleados, la productividad de estos y la organización, ya que es uno de los

problemas a los que se enfrenta. Me enfoque principalmente a su capacidad para dirigir y posteriormente a otros factores que se ven involucrados en el problema como son: la dirección, motivación, equipo de trabajo, análisis y valuación de puestos y evaluación del desempeño.

Y aunque estos son temas amplios a tratar, retome solo lo más importante y sobresaliente de cada uno de acuerdo al tema de estudio que es: "Cambios en el liderazgo: su impacto en los empleados de una microempresa".

JUSTIFICACION

Todo líder es un guía y conductor de personas y grupos humanos que tienen la habilidad de señalar rumbos y creer en ellos con tal seguridad y convencimiento, que los seguidores abracen y hagan propios esos ideales y metas. Y aunque cualquiera sabe esto, lo que no es fácil es la forma y técnica de llevarlos a la realidad.

Para lograr que las metas propuestas o valores presentados por el líder se compartan y pasen a ser compromiso personal de otros, es indispensable que sus seguidores encuentren un sentido en el logro de objetivos, y por medio de su seguridad y firmeza el líder los motive a realizar eficazmente las tareas.

El líder debe tener la capacidad de inducir a sus seguidores y hacer uso del poder eficientemente y de modo responsable. Tiene que entender y comprender a las personas y las clases de fuerzas motivadoras para saber cual aplicar de acuerdo a la persona y situación. La intensidad de la motivación es un factor importante para sacar a la empresa adelante, ya que esta está formada y depende del desempeño humano, quienes necesitan de una fuerza motivadora que los empuje a dar lo mejor de sí mismos mejorando así su productividad y por consiguiente la de la organización, de lo contrario cuando el líder no tiene bien definidos estos factores, surgen problemas que no permiten visualizar los resultados deseados en ambas partes, es decir, ni por parte del líder y la organización como de los seguidores mismos.

En la Refaccionaría Moreno se han presentado algunos problemas que se relacionan con la influencia del líder sobre sus empleados y la motivación de estos, que se ve reflejado en la productividad de su desempeño y las ventas.

De acuerdo a los que se ha venido mencionando, se detecto que el problema principal es con el líder con lo que respecta a sus características y conductas que no están bien aplicadas hacia sus seguidores, derivándose así problemas con la falta de motivación de sus empleados que afectan la productividad de la empresa.

Por lo que fue necesario investigar que es lo que estaba sucediendo con el líder y a partir de ahí buscar posibles soluciones y realizar los cambios necesarios para que tanto el líder como sus empleados cumplan con sus expectativas y la empresa salga adelante.

CAPITULO I

"LIDERAZGO"



1.1 DEFINICION

En el lenguaje tradicional, tanto en empresas como en instituciones gubernamentales o grupos organizados, liderazgo es equivalente a tener el mando, el poder o la responsabilidad.

Por lo que se podría definir al liderazgo, como la acción de influir en los demás; las actividades, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

El líder, es aquel que no solo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica; logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo y de su institución. La transformación es esencial en el proceso de conducir a otros. Sin la comunicación efectiva el liderazgo no existe.

Las metas tienen un sentido de futuro y de elevación a lo cotidiano, sentido trascendente que dignifica a las personas y da una valoración superior a la conducta y entrega. Estos objetivos integran a los seguidores más allá de sus conflictos e intereses personales. El líder tiene un poder de humanizar y dar sentido de trascendencia y promover una fuerza superior que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciban los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales. En cuanto a la habilidad técnica se refiere a la capacidad para utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

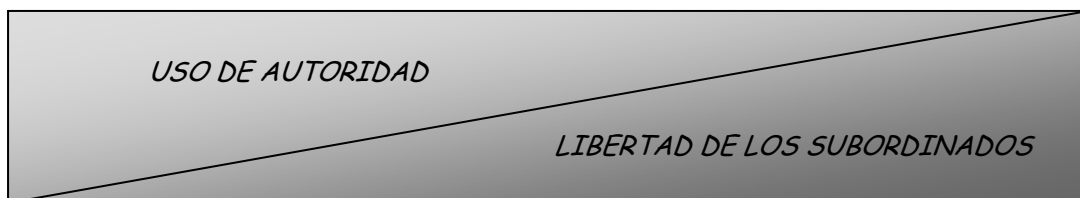
El otro elemento es su habilidad humana, a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo o para lograr determinar propósitos.

La habilidad conceptual es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

En la práctica cada individuo va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a largo tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo, el cual puede oscilar:

- a) Entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlar todo.

LIDERAZGOS



- ↑ Toma la decisión y la comunica.
- ↑ Vende la decisión.
- ↑ Presenta ideas e invita al cuestionamiento.
- ↑ Presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.
- ↑ Presenta el problema, pide sugerencias, toma la decisión.
- ↑ Define límites, el grupo toma la decisión.
- ↑ Los subordinados tienen la facultad de decisión dentro de límites definidos.

- b) Y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o los resultados.
- * DIRECTIVO: Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta como hacerlo.
 - * APOYADOR: es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de los subordinados.
 - * PARTICIPATIVO: consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opciones antes de tomar decisiones.
 - * ORIENTADO HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS: pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo.

Por lo que no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

Por esta razón, es importante comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando es demasiado tarde.

Los líderes adoptan una actitud personal y actúan hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, el lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que

los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido a la garantía del éxito del grupo.

1.3 CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO

El autor Casares Arrangoiz David dice que: "Proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil". Sin embargo, hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de cosas para crear la visión y estrategia, y para lograr el espíritu de equipo y la motivación. Pero esas condiciones favorables han dejado de ser la norma. La norma hoy es la complejidad.

En condiciones de gran escala y complejidad, las mejores pruebas de carácter empírico de que disponemos indican que crear un programa inteligente suele exigir el conocimiento amplio de información sobre productos específicos, tecnológicos, mercados y personas.

Con frecuencia se cae en la trampa de creer que las grandes misiones se producen de forma mágica. Las grandes visiones se producen cuando una mente poderosa que trabaja duro y se dedica mucho tiempo a estudiar enormes cantidades de información, es capaz de descubrir pautas de interés y nuevas posibilidades.

Un rostro agradable, un ingenio agudo y un cierto carisma pueden ayudar a la complejidad del programa pero las características de las personas que llegan a situarse como líderes en una determinada actividad social están muy lejos de ser suficientes en el mundo de los negocios. Motivar a un mundo de personas clave dentro de una red para que trabajen con todas sus energías en el programa, exige una considerable capacidad de comunicación y una especial perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas.

1.4 FUNCIONES DE UN LIDER

La determinación de las pautas de liderazgo exige que el líder evalúe las necesidades de sus subordinados, las peculiaridades de la situación dada, las anteriores pautas de liderazgo y los dictados de la organización. Los rasgos del individuo no representan el problema principal. Más bien cabe afirmar que el líder determina qué rasgos son necesarios de acuerdo con la pauta dada de liderazgo indispensable para afrontar la situación.

En el marco de la organización empresarial, el líder o administrador debe orientarse hacia las tareas. El individuo busca satisfacerse tanto en la afiliación al grupo como en la realización individual de las tareas. Dicha satisfacción se origina en el cumplimiento de los trabajos, aspecto que en medida limitada configura un acto de creatividad, y en la satisfacción de la necesidad de pertenecer a un medio dado. Una de las responsabilidades básicas del líder es cumplir con la necesidad de creación del individuo mediante la ejecución de tareas.

El grupo espera que su líder lo conduzca hacia las tareas. Si bien es muy posible que se suscite cierto conflicto entre la tarea fijada por la organización y la que el grupo mismo determinaría, las necesidades fundamentales de los subordinados, que requieren experimentar el sentimiento de ejecución de trabajo, inclinan a los individuos a apoyar al líder en orientación de la tarea.

El líder puede determinar una serie de tareas concretas que no permiten el funcionamiento eficaz del grupo como tal, y que por eso mismo impiden que aporten cierta satisfacción interna a sus miembros.

Para encausar el cumplimiento de tareas, el líder necesita conocer la relación entre los miembros del grupo. Por lo tanto, el líder asume dos responsabilidades fundamentales frente a sus seguidores: la primera, satisfacer las necesidades de estos últimos mediante la ejecución de las tareas; la segunda, crear las condiciones gracias a las cuales ellos obtendrán un elevado nivel de satisfacción por su propio carácter de miembros del grupo.

El ejercicio del liderazgo en una empresa o en cualquier entidad que posea una jerarquía administrativa se subordina a las normas pertinentes de la organización misma.

1.5 RELACION LIDER-SEGUIDORES

La relación dual entre líder y seguidores se da en un proceso como toda relación humana, y por lo tanto, en un devenir, en el que surge la influencia, llega a un clímax, decae, se vuelve a elevar y luego decae otra vez, etc. Por lo que el reto importante del líder, es mantener su liderazgo en medio del devenir, con el objeto de lograr las metas, conservar los principios y promover el desarrollo de la gente.

En el proceso dual de liderazgo, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido. Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta.

El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren, y éstos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan la confianza a su dirigente, solo se la prestan. El líder también es influido por esas necesidades cambiantes de sus seguidores.

Para que un líder sea efectivo debe tener un estilo o forma de liderazgo acorde a la madurez técnica o psicológica de los seguidores. Un grupo con baja madurez técnica o poca educación para llevar a cabo una tarea específica requiere un estilo de influencia más autocrática o impositiva. En este caso el líder tiene que tomar mayor responsabilidad sobre las decisiones, tiene que evaluar y poner las reglas claras.

Sucede lo mismo con un grupo inmaduro psicológicamente que no tiene conductas de responsabilidad sobre la tarea. En algunos casos estará incluso preparado técnicamente, pero no tendrá la motivación o la disciplina o la consistencia para cumplir con los compromisos. Este grupo requerirá de un liderazgo fuerte, que controle las acciones del grupo con mayor estructura y con norma impuestas.

Es importante entender que el liderazgo es un fenómeno social dentro de un contexto histórico, en donde la interrelación líder-seguidor es un proceso dinámico de influencia mutua que se mantiene con la búsqueda de opciones para lograr la satisfacción de las necesidades y metas del grupo.

1.6 PERFIL DEL LIDER EFICAZ

En realidad, no existe un modelo rígido o estereotipado dentro del cual deben quedar encasillados todos los líderes eficaces, sin embargo, para que un líder sea lo más eficaz posible y pueda con ello, ampliar el campo de acción de su propio servicio e influencia, debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. ***Los líderes eficaces deben mantener el respeto.*** Ha sido preguntado en muchas ocasiones y objeto de debate a diversos niveles: ¿Cuál debe ser la relación de comportamiento entre el líder y sus empleados? Los extremos, tales como un exceso de familiaridad o bien, una falta de cordialidad demasiado patente, pueden actuar en detrimento de las aspiraciones comunes del grupo. El nivel apropiado de relaciones, puede resumirse en una palabra: respeto. El líder debe respetar la individualidad, la dignidad y las necesidades de cada uno de los miembros del grupo. Debe a través de su ejemplo, integridad y capacidad general, merecer y recibir el respeto de los demás, por lo que es y por lo que hace. A no ser que el líder llegue a obtener el respeto de los demás, estos podrían ver, con no muy buenos ojos, sus intentos de dirigirlos. Todo líder que espere dirigir, debe crear el tipo de relación adecuada con sus empleados y mantener el respeto, con el fin de merecer su buena voluntad para la aceptación de su función directiva.
2. ***Los líderes dirigen y trabajan eficazmente con sus empleados.*** Una dirección eficiente, debe estar fundamentada en la identificación y puesta en práctica de todos los principios establecidos para el logro de unas relaciones humanas favorables, empezando por un conocimiento de los fundamentos de la psicología y modificándose progresivamente hasta la creación de una especie de modelo, susceptible de ser utilizado eficazmente por el grupo de trabajo. Lo anterior envuelve el reconocimiento de que todos los hombres son individuos y que, por lo mismo, deben ser tratados como individuos. Es a la vez, la identificación de la calidad del trabajo requerido para alcanzar los resultados previstos, con la voluntad de ejercer influencia necesaria para obtener el ambiente y comportamiento de trabajo correspondientes. La posibilidad de establecer relaciones efectivas con otras personas, implica la utilización de hechos y mantener un punto de vista racional. Pero es también necesario considerar un punto extra, en muchas ocasiones el más decisivo; el uso de factores emocionales.

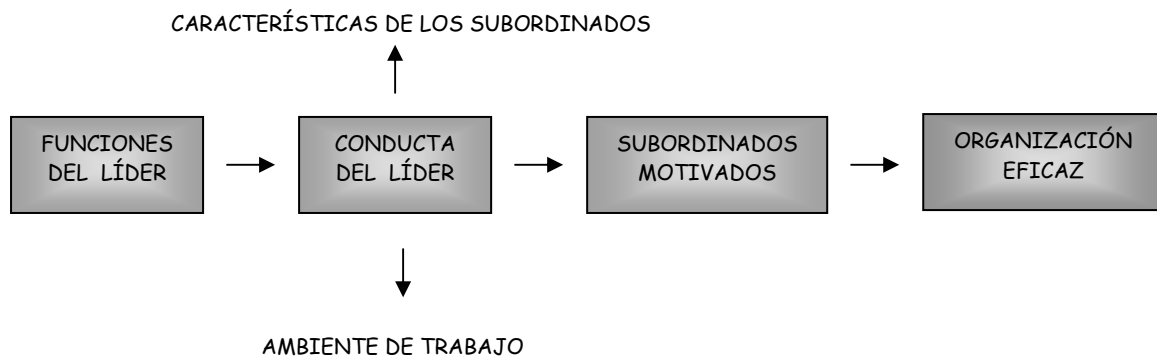
3. **Los líderes han de corresponder a las necesidades y deseos de sus empleados.** Los líderes dirigentes deben tener la suficiente capacidad de responder a los deseos y necesidades, inmediatos o a largo plazo, de aquellos que los siguen, si es que esperan continuar su dirigencia con eficacias. Evidente que no pueden ser todo para todos; pero a la vez tampoco pueden dirigir dentro de una sociedad libre, permaneciendo insensibles frente a los deseos de aquellos que esperan ser dirigidos.
4. **Los líderes han de saber.** La labor de un líder, descansa en el hecho de saber más respeto a un sujeto y de ser capaz de resolver mayor cantidad de incógnitas que cualquiera de los dirigidos. La buena voluntad de los seguidores dependerá de su capacidad para responder preguntas, y éstas serán superadas, sólo si el director actúa sobre una base superior de conocimiento. El líder debe comprender toda la situación: su pasado, su presente y su futuro; la manera en que afecta al funcionamiento de otros aspectos y como a su vez es afectada por otras influencias. Debe poseer una amplia información general, conocer los detalles de procedimientos y sistemas y comprender las técnicas utilizadas en el desarrollo de los negocios de la empresa.
5. **Los líderes tienen motivaciones superiores.** El líder debe seguir un deseo intenso de hacer las cosas y de incluir a los demás en su actividad. Debe reconocer que no puede animar a sus empleados hasta que él no esté personalmente convencido y estimulado para la acción. Los líderes saben cómo motivar a los otros, sobre la base de su propio interés. El líder que no es capaz de animarse así mismo en gran medida, no es capaz de motivar a sus empleados. Por lo tanto, como la automotivación es indispensable para el éxito, el dirigente que desee alcanzar resultados en colaboración de otras personas, debe reconocer que la voluntad de estos para contribuir, estará directamente relacionada con su idea respecto a la medida en que habrán de beneficiarse como consecuencia de dicha contribución.
6. **Los líderes son inspirados y entusiastas.** Existen algunas expresiones del entusiasmo que pueden compararse con las enfermedades infecciosas. El entusiasmo es contagioso, salpica a todos los que se encuentran en su área de influencia. Sin embargo, no pueden extenderse a no ser que sea previamente poseído por el líder. Por lo tanto, las características de entusiasmo y empresa, son cualidades que impulsan a otras gentes a trabajar con mayor dedicación, a resistir un poco más y a sentir un mayor respeto por su dirigente.

1.7 EL ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA UN LIDERAZGO EFICAZ

La teoría del camino-meta sugiere que la principal función del líder es clasificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograr eliminar obstáculos.

Se deben considerar otros factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales incluyen:

1. Las características de los subordinados, como por ejemplo, sus necesidades, seguridad en si mismo y capacidades.
2. El ambiente de trabajo que incluye componentes, tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación de compañeros de trabajo.



En lugar de afirmar que existe una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados, y quizás se requiera de un estilo más orientado hacia la tarea.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideren como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría propone que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los seguidores, es decir, es motivadora, siempre que:

- a) Haga depender la satisfacción de las necesidades de los seguidores del desempeño eficaz.
- b) La conducta mejore el ambiente de los seguidores a través del entrenamiento, la dirección, el respaldo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y las metas. El líder puede hacerlo mediante la definición de los puestos y funciones para realizar tareas, eliminando de los obstáculos para el desempeño, obtención de la ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, el estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo, impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño de trabajo y reducción de tensiones.

CONCLUSION

El liderazgo efectivo resulta de una compleja combinación de rasgos, conductas y condiciones. Es un asunto multidimensional que implica atención a una variedad de factores, por lo que en realidad no existe un patrón que defina con exactitud las características que deba tener el líder eficaz, pero si hay una serie de factores que debe tomar en cuenta para que pueda ampliar y mejorar su papel, logrando con ello que sus objetivos propuestos sean más factibles.

CAPITULO II

"DIRECCION"



2.1 CONCEPTO DE DIRECCION

La dirección es una función fundamental del proceso administrativo, consiste en la función de conducir o inspeccionar las actividades que ejecutan los subordinados.

G. R. Ferry, la define así: es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidos espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

Otro concepto señala la dirección consistente en la expedición de instrucciones, indicaciones de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados. La dirección incluye: comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas así como toma de decisiones.

2.2 DIRIGIR COMO MEDIO PARA ALCANZAR METAS

La habilidad para dirigir a las personas y para conducir sus energías hacia el cumplimiento de un fin deseado, es el factor más significativo para el éxito de un hombre y de las empresas. La velocidad del crecimiento y la eventual importancia alcanzada por el hombre que espera mejorar en posición, logros y recompensa monetaria, estarán determinados por su efectividad en la dirección de otras personas hacia metas preestablecidas. Ningún negocio podrá progresar sin dirección.

Las decisiones de la dirección determinan quiénes son los empleados, cómo van a ser entrenados, a qué supervisión habrán de estar sujetos e incluso cuál será su eficiencia productiva. Las decisiones en la dirección determinan el crecimiento de la compañía, los productos o servicios que ésta ofrece y el camino que habrá de seguir. En realidad el factor de mayor importancia, vital en cualquier empresa ya sea mercantil o industrial, es el calibre, la calidad de su grupo directivo.

2.3 FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION

La necesidad de labor directiva y las características de ésta, pueden ser comprendidas con mayor facilidad si se observan sus funciones y los fines que trata de alcanzar.

1. ***La dirección rinde un servicio.*** Esta es la afirmación más importante y significativa que se puede hacer sobre la labor directiva. La dirección empieza a funcionar cuando el líder empieza a servir a sus seguidores. Les sirve al resolver sus problemas, utilizando su conocimiento superior respecto a cómo hacer su tarea de acuerdo con normas para mejorar los sistemas de trabajo; acrecentando la motivación y dando lugar a actitudes favorables respecto al desempeño de la tarea en cuestión. El líder lleva a los individuos hacia la obtención de su potencial máximo, acrecentado así su valor para ellos mismos y para la empresa. La labor directiva sirve tanto para a los intereses de la actividad total, como a los del individuo.
2. ***La dirección construye las decisiones.*** El movimiento y el progreso se inician y se continúan a través de una serie de decisiones; la falta de éstas tiene como resultado el estancamiento, en el que se espera tan sólo a alguien que sea capaz tanto de efectuar las decisiones correctas como de llevarlas a cabo. Una función de importancia capital para todos aquellos que dirigen, consisten en la capacidad de unir, en el momento de tomar las decisiones, tanto las necesidades individuales, como las del proyecto.
3. ***La dirección induce a actuar.*** Sólo a través de la buena voluntad, es posible conseguir que un individuo aplique todo su esfuerzo a la realización de una tarea; y esto sólo sucederá, después de que el líder haya sido capaz de convencerlo de las ventajas de su actuación en un determinado sentido. Por lo tanto, una importante función del dirigente, reside en el hecho de comunicar a los empleados la suficiente comprensión como para que sean capaces de deducir cuál debe de ser su actuación.
4. ***La dirección obtiene resultados.*** El momento de la verdad para los dirigentes, es el de la obtención de resultados. Para todos los propósitos prácticos, la dirección conduce una determinada cantidad de energía humana, en una dirección definida, para obtener un

propósito específico. Las excusas pueden contarse por cientos, los retrasos pueden llegar a parecer justificados, pero el único criterio significativo es lo que ha sido logrado.

5. *Dirigir es la voluntad de ser diferente.* Los dirigentes son seres humanos comunes, que se convierten en estrellas en el juego, a través del deseo de practicar más fuerte y más tiempo, manejar su destreza más sabiamente y dedicarse a aquellas actividades que promueven el ascenso. Lo anterior implica una disciplina y unos niveles de actuación y eficiencia, que son, por lo general, diferentes a los seguidos por el grupo de los no dirigentes.

2.4 PRINCIPIOS DE DIRECCION

- * *Principio de armonía de objetivos:* cuidar metas individuales y de la entidad.
- * *Principio de motivación:* implantar una estructura de recompensa.
- * *Principio de liderazgo:* encontrar guía motivacional de subordinados y saber como operar.
- * *Principio de claridad de comunicación:* debe ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor la comprenda.
- * *Principio de integridad de la comunicación:* coherencia en mensajes escritos y orales.

2.5 DIRECCION Y LIDERAZGO

Los procesos que constituyen la base moderna de la dirección son:

1. **Planificación y elaboración de presupuestos:** señalar metas u objetivos para el futuro, por lo general para el mes o para el año siguiente; establecer los pasos detallados que se deberán dar para alcanzar dichas metas, entre los que pueden figurar calendarios y directrices que observar; y luego asignar los recursos necesarios para cumplir dichos planes.
2. **La organización y contratación de personal:** establecer una estructura organizativa y una serie de puestos de trabajo que permitan cumplir las exigencias del plan, cubrir dichos puestos de trabajo que permitan cumplir las exigencias del plan, cumplir dichos puestos de trabajo con personas calificadas, comunicarles el plan, delegar responsabilidades para la realización de los dispuesto en el plan y establecer sistemas para vigilar su puesta en práctica.
3. **Controlar y solucionar los problemas:** vigilar los resultados logrados respecto al plan, tanto formal como informalmente, por medio de informes; reuniones, etc.; identificar las desviaciones que pudieran producirse, que suelen denominarse problemas, planificar y organizar la solución de las mismas.

Estos procesos logran un cierto grado de coherencia y orden. En todos los tiempos las personas consideradas como líderes han producido cambios, y lo han hecho de muchas formas, aunque sus actos parecen quedar reducidos a decidir hacia donde debe ir un determinado grupo de personas, haciendo que se mueva en tal dirección y se comprometan a ello, para posteriormente transmitir la energía necesaria para superar los obstáculos que, inevitablemente encontrará en su camino.

El liderazgo dentro de una organización cumple la función de realizar cambios constantes o de adaptación a través de tres subprocesos, los cuales pueden definirse de la siguiente forma:

1. **Marcar un rumbo:** elaborar una visión de futuro, a veces lejano, junto con las estrategias necesarias para llevar a cabo los cambios precisos que permitan materializar dicha visión.
2. **Coordinar al personal:** comunicar el rumbo que seguir a aquellos cuya colaboración puede resultar necesaria, con objeto de crear coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.
3. **Motivar e inspirar:** mantener a la gente en movimiento en la dirección oportuna, a pesar de las importantes barreras políticas, burocráticas y de recursos que puedan oponerse al cambio, apelando a necesidades, valores y emociones humanas, muy básicas, pero con frecuencia no manifiestas.

Así, podemos decir, que la dirección y el liderazgo son conceptos claramente similares en cierto sentido. Ambos implican tomar decisiones sobre lo que se debe hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan cumplir un programa y tratar luego de asegurarse que estas personas realicen el trabajo previsto. En este sentido, dirección y liderazgo son sistemas completos de acción; ninguno puede considerarse como un simple aspecto del otro.

Sin embargo, a pesar de sus semejanzas, existen diferencias que hacen que liderazgo y dirección sean conceptos muy diferentes. Los procesos de planificación y asignación de presupuestos, características de la dirección, tienden a centrarse en marcos temporales, que van desde, unos cuantos meses hasta varios años, en detalles, en la supresión de riesgos y en la irracionalidad de los instrumentos que emplear. Por el contrario, la parte del proceso de liderazgo que marca el rumbo que seguir se centra en marcos temporales más amplios, en aspectos generales, en estrategias que asumen riesgos calculados y en valores personales.

Liderazgo y dirección difieren en cuanto a su función primaria. El primero puede producir valiosos cambios, la segunda puede dar lugar a resultados metódicos que hagan que la empresa funcione eficientemente.

El liderazgo por sí solo no es capaz de mantener una empresa funcionando año tras año, cumpliendo sus plazos y sin salirse del presupuesto marcado. Ni tampoco la dirección podrá por sí sola crear cambios importantes significativos.

Por lo tanto, ambos son necesarios si se pretende que una determinada organización prospere. Para triunfar, las organizaciones, no sólo deben cumplir rigurosamente los compromisos contraídos con clientes, accionistas, empleados y otras personas, sino que deben detectar también los cambios que se vayan produciendo en las necesidades de dichos grupos para poder adaptarse a las mismas. Para ello no sólo deberán planificar, presupuestar, organizarse, contratar personal, controlar y solucionar problemas de forma racional y sistemática para poder alcanzar a diario los resultados esperados, sino también marcar, y cambiar cuando sea necesario, el rumbo elegido, coordinar al personal en esta dirección y motivarlo para realizar el cambio, aunque para ello sean precisos sacrificios.

Claro está que cualquier combinación que no sea la de una sólida dirección unida a un sólido liderazgo podría producir resultados muy insatisfactorios. Cuando la dirección y el liderazgo son muy escasos o no existen, la situación se podría comparar con la de un barco sin timón y con un agujero en el casco. Pero si sólo se cuenta con uno de ellos, la situación no mejorará significativamente.

2.6 COMPARACION ENTRE DIRECCION Y LIDERAZGO

	DIRECCIÓN	LIDERAZGO
Creación de un programa	Planificación y asignación de un presupuesto. Fijar los pasos y calendarios detallados para lograr los resultados necesarios y asignar luego los recursos necesarios para corregirlo.	Marcar el rumbo. Crear una visión de futuro, muchas veces lejano, así como las estrategias precisas para producir los cambios necesarios para hacer realidad dicha visión.
Desarrollo de una red humana para cumplir el programa	Organización y contratación de personal. Establecer una cierta estructura para cumplir con lo que exige el plan, dotar a dicha estructura de personas, delegar responsabilidades y autoridad para llevar adelante el plan, aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía personal y establecer métodos o sistemas para controlar la puesta en práctica.	Coordinar al personal. Comunicar el rumbo marcado, por medio de palabras y actos, a todos aquellos cuya colaboración pueda necesitarse, con objeto de influir sobre la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
Ejecución	Control y solución de problemas. Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, identificar las desviaciones que puedan producirse y llevar a cabo luego la necesaria planificación y organización para resolverlas.	Motivar e inspirar. Revitalizar las energías del personal para superar los obstáculos de tipo político, burocrático y de disponibilidad de recursos y conseguir el cambio satisfaciendo necesidades humanas muy básicas, pero no siempre atendidas.
Resultados	Permite una cierta capacidad de pronóstico y de orden y cuenta con el potencial para producir de forma continua los resultados básicos.	Consigue el cambio, a veces de forma drástica, y tiene potencial para producir cambios muy valiosos (por ejemplo, nuevos productos que el cliente desea).

CONCLUSION:

La función administrativa de la dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. El líder es quien a través de un objetivo propuesto y trazado para lograr metas dentro de la organización, conduce a sus seguidores para lograr dicho objetivo.

Sin embargo, por si solo el líder no podría lograrlo, ya que se necesita de una dirección adecuada que lo ayude a planear, organizar y controlar las situaciones por las cuales él y sus seguidores pasarán, de lo contrario el liderazgo por si solo no será capaz de llegar a la meta propuesta, ya que es de suma importancia planear los objetivos en un plazo determinado tomando en cuenta el presupuesto que se tiene y el tiempo. Así como tampoco la dirección por si sola tendrá el funcionamiento adecuado, ya que para influir sobre los demás se necesita de un liderazgo eficaz. Por lo tanto la dirección y el liderazgo estarán estrechamente relacionados.

CAPITULO III

"MOTIVACION"



3.1 LIDERAZGO Y MOTIVACION

En las organizaciones hoy en día los directivos, gerentes y líderes, ya no buscan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial. Por el contrario apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas. Estas aptitudes pueden ser la capacidad para relacionarse, buena disposición, actitud positiva y sobre todo se fijan en los que tienen perspectiva de liderazgo.

El objetivo primordial en la selección de personal es captar a potenciales líderes debido a que ellos serán la base para el exitoso futuro de la empresa, será más fácil para este individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la empresa para que sea todo un líder en su área.

Motivación y liderazgo son dos conceptos que van de la mano y están como en un continuo, en donde no se da uno de ellos sin el otro, es decir, para llegar a ser líder es necesario que la motivación despierte, y tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo.

Es muy común oír decir que: "hay que motivar al personal para que trabaje más y produzca mejor". Todos los líderes enfrentan un enorme reto: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿Qué se debe hacer para lograrlo?

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, para mejorar la productividad de la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y de las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar,

mantener modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

3.2 CONCEPTO DE MOTIVACION

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significancia.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo, o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, etc.)

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía tanto, entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

3.3 MOTIVACION Y CONDUCTA

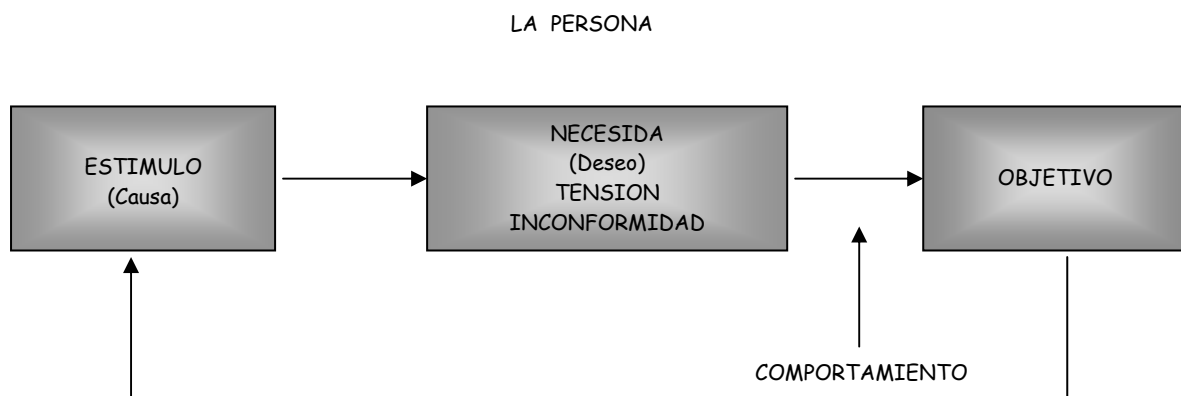
Con el objetivo de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) ***El comportamiento es usado.*** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia del medio ambiente.
- b) ***El comportamiento es motivado.*** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) ***El comportamiento está orientado hacia los objetivos.*** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

3.4 MODELO BASICO DE MOTIVACION



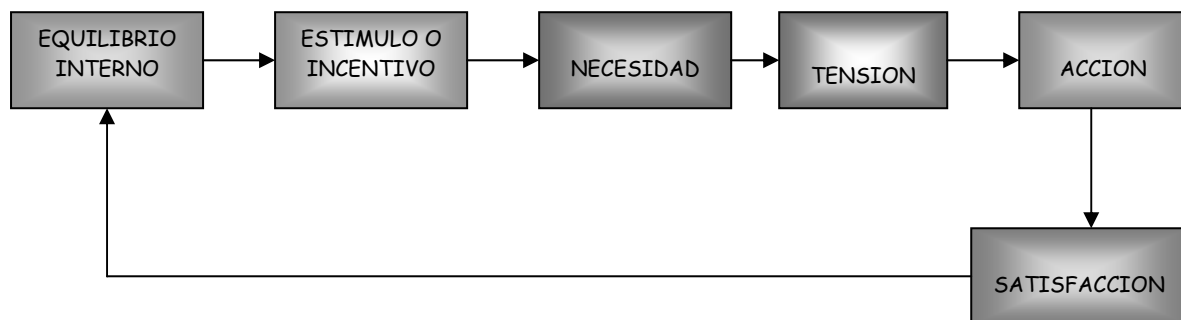
Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varía con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La

motivación de las personas depende en lo fundamental de estas tres variables.

3.5 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez insatisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

La siguiente figura muestra el esquema del ciclo motivacional, que son las etapas que implican la satisfacción de una necesidad.



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho a medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el círculo motivacional, y puede originar frustración o en algunos casos compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.).

3.6 MOTIVACION EN LA GESTION EMPRESARIAL

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el líder puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Judith Gordon señala que: "Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los líderes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

La pregunta ahora sería: ¿Qué conduce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera, ¿Cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que "... las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarlo." Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador, y por otro lado, la individualidad de éste.

Por lo tanto, para considerar, que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

Existen diferentes teorías sobre motivación, pero no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil. Pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

3.7 MOTIVACION E INSPIRACION

Producir cambios es la función primaria de un líder, la capacidad de generar un comportamiento pleno de energía resulta tan importante como marcar el rumbo y conseguir coordinar a quienes han de seguirlo. En cierto modo el marcar un rumbo identifica un camino idóneo que seguir, una sincronización eficaz hace que la gente avance por dicho camino y un esfuerzo motivacional que se vea coronado por el éxito garantiza que esas personas tengan la energía suficiente para superar los obstáculos que encuentren en su camino.

Materializar grandes visiones, a pesar de los obstáculos que se presenten, requieren de vez en cuando de un chispazo de energía, que es el que pueden aportar ciertos procesos de motivación e inspiración. Dichos propósitos no logran su propósito revitalizador empujando a las personas en la dirección adecuada, como si fueran un mecanismo de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas: autorrealización, pertenencia a un grupo, reconocimiento, autoestimación, sentido del control sobre la propia vida y mantenerse a la altura de los propios ideales. Estos procesos nos afectan profunda y poderosamente y consiguen de nosotros la mayor de las respuestas.

El aspecto de motivación presente en el liderazgo puede manifestarse de muy diversas formas. Pero lo más frecuente es que forme parte de un paquete que incluye:

- a) La definición de una visión, de manera que destaque los valores del público al que va dirigida (y de esta forma, haga que el trabajo resulte importante para dichas personas).
- b) La participación de esas personas en la decisión respecto a cómo materializar dicha visión o la parte de la decisión más importante para ella (dar a la gente un sentimiento de control).
- c) El apoyo entusiasta a sus esfuerzos por materializar la visión, complementado por la ayuda, la información y la asunción de determinados papeles (lo que les ayuda a mejorar profesionalmente y a mejorar también su sentido de autoestima)
- d) El reconocimiento público y el premio a todos los éxitos que alcancen (reconocer sus méritos, destacar que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos y darles un sentido de autorrealización).

En cierto sentido, cuando se hace todo esto, el trabajo en sí, parece motivar a los trabajadores.

El tipo de motivación propia del liderazgo trata de ganar un máximo de energía para superar los obstáculos que se oponen al cambio.

CONCLUSION:

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los líderes motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen: el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tome en cuenta los factores ambientales entre los cuales incluye el clima organizacional. Por lo que es importante recalcar que el líder debe tener presente y tomar en cuenta que el ambiente laboral debe brindarle confianza al empleado para que lo motive a mejorar y hacer eficazmente su desempeño, así como también debe comprender que cada individuo tiene una forma de motivación distinta, la cual él debe de encontrar de acuerdo a la personalidad y necesidad de cada empleado.

CAPITULO IV

"COMUNICACIÓN"



4.1 LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO

La comunicación eficaz es un prerrequisito fundamental del buen liderazgo. El ejercicio de las aptitudes de liderazgo exige la comunicación bilateral para percibir, motivar y asesorar. El descarte de obstáculos como la jerarquía, el papel, el perjuicio y egocentrismo, que se oponen a la comunicación, exige la aplicación consistente y deliberada de las aptitudes de liderazgo. Este desarrollo fundamental de la capacidad comunicativa es parte integral y esencial del liderazgo.

4.2 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La influencia que un jefe tiene sobre sus empleados es debido en parte a su posición jerárquica, en parte a su competencia y en parte a la existencia de un sistema completo de comunicación. Para que un jefe dirija como un líder, debe recibir de sus empleados un flujo de información y a su vez debe suministrar una cantidad de información, para permitir también a los otros decidir y ejecutar sus decisiones.

La comunicación no es por lo tanto, un fin, sino un medio de obtener las informaciones necesarias a la vida y al funcionamiento de la empresa. Sin comunicación no existe y no puede existir organización.

Otro concepto señala que es el proceso mediante el cual las personas comparten significados transmitiendo mensajes simbólicos. Des este último se destacan tres puntos:

1. La comunicación comprende personas y que para entenderlas es preciso tratar de entender como las personas se relacionan unas con otras.
2. La comunicación implica compartir significados, lo que sugiere que para que las personas se comuniquen, tienen que estar de acuerdo sol a la definición de los términos que emplean.
3. La comunicación es simbólica (gestos, sonidos, letras, números y palabras), y son presentaciones o aproximaciones a las ideas que deben comunicar.

4.3 ELEMENTOS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

(Emisor - Vehículo - Receptor)



Para que la comunicación tenga lugar, no basta transmitir un mensaje: es necesario que este sea recibido y tenga para el destinatario el mismo significado que para el remitente. En caso contrario, no existe la comunicación.

4.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para **controlar** el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados.

La comunicación fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo estimula la motivación y requiere la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importantes que otras. Para que una organización se desempeñe con eficacia necesita mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Uno puede suponer que casi cualquier interacción de comunicaciones que tiene lugar en un grupo u organización, desempeña una o más de estas cuatro funciones.

4.5 FILTROS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación no consiste solo en hablar y escuchar palabras y oraciones. Cada individuo ha creado para sí mismo un conjunto de filtros que influyen de manera considerable en la transmisión de la comunicación de un individuo a otro.

Siempre habrá un doble efecto de filtrado. El filtro del remitente induce a proyectar ideas y conceptos vinculados con su marco personal de referencia, más que con el marco de referencia del receptor. Por ejemplo, es posible que el remitente de la comunicación tienda a esquematizar problemas y relaciones que tal vez son complejos, difíciles e incluso amenazadores para otros. Sus pautas de comunicación, el preferir ciertas palabras y la actitud general expresan dicha esquematización.

En ese ejemplo, el remitente no reconoce el punto de vista o marco de referencia del receptor, y es indudable que transmitirá un mensaje erróneo

desde el punto de vista de la ejecución de la tarea. También el receptor opone obstáculos a la comunicación, pues en este ejemplo, sus filtros lo inclinan a complicar excesivamente los problemas, de modo que no recibe el mensaje. El resultado final de estos conjuntos de filtros es no solo el fracaso de la comunicación sino, lo que es mucho más importante, el hecho de que el remitente no pueda promover la acción eficaz del receptor.

El marco individual de referencia tiñe y condiciona su reacción ante los hechos que lo afectan e influye profundamente en sus actos y decisiones. El marco de referencia es resultado del proceso de condicionamiento que cada individuo ha sufrido desde que nació.

4.6 OBSTACULOS QUE SE OPONEN A LA COMUNICACIÓN

Uno de los principales obstáculos que se oponen a la comunicación es esta tendencia egocéntrica de todos los seres humanos a concebir cualquier actividad desde un punto de vista muy personal. La comunicación eficaz exige que el remitente y el receptor intercambien sus filtros, de modo que el primero pueda enviar el mensaje desde el punto de vista del segundo y éste lo reciba desde el punto de vista de aquél. Al reconocimiento del marco de referencia y condicionamiento ulterior de los actos de modo que reflejen el marco de referencia del otro, también es posible denominarlo empatía. La empatía es exactamente lo contrario de la proyección, pues en ésta el individuo supone que todos tienen su mismo marco de referencia.

Otro obstáculo fundamental que impide la comunicación es la tendencia a evaluar y juzgar al prójimo. También aquí puede tratarse de un defecto del remitente y el receptor, aunque el receptor es con quien más frecuencia evalúa y juzga. Se valora no solo la comunicación sino también al remitente, en quien se juzga características personales como los hábitos de lenguaje, el atuendo y la apariencia física. En vez de poner interés en la comunicación misma, el receptor analiza otras cuestiones que no vienen al caso, y a menudo sobre esta base rechaza el mensaje.

Si la evaluación es favorable, el resultado concreto puede ser una comunicación más eficaz, pues aquélla condiciona la receptividad para el mensaje. Pero incluso esta situación puede presentar un obstáculo, porque a

veces se manifiesta cierta falta de selectividad del receptor quien quizá procurará ejecutar el sentido literal de la comunicación en lugar de vincularla con la realidad del desempeño concreto.

En especial, el líder debe precaverse de la tendencia a evaluar tanto el contenido de la comunicación como de las características personales del remitente. Aunque le corresponda formular algún tipo de juicio relacionado con la confiabilidad de la comunicación es necesario que utilice pautas distintas de las características personales o la capacidad comunicadora del remitente para juzgar acerca de ella.

4.7 TÉCNICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

El líder deseoso de influir en ciertos conceptos e ideas, considera que la comunicación es simplemente aporte de datos. Es posible que elija con cuidado las palabras e incluso que adapte su comportamiento en apoyo de la comunicación, pero generalmente cree que si él entiende, lo propio hará el oyente. Cuando el receptor de una información trata de establecer un vínculo bilateral, el líder tiende a prestar escasa o ninguna atención a lo que dice su interlocutor. La comunicación bilateral exige un gran esfuerzo consciente y considerable concentración en el líder acostumbrado a la forma más común, de tipo unilateral. La primera regla consiste en establecer las condiciones que alientan la comunicación bilateral. Con este fin, es necesario identificar los diferentes obstáculos que se oponen a la comunicación y disponer de tiempo suficiente para ponerse a cubierto de las interrupciones.

La incapacidad para establecer una auténtica comunicación bilateral a veces obliga a distribuir artificialmente la información, a fin de crear los indispensables canales de comunicación y cierta armonía con los colaboradores.

Al líder le corresponde crear también una situación psicológica que aliente la comunicación bilateral. Es necesario que el interlocutor se sienta cómodo, y este punto a menudo exige inicialmente un mayor esfuerzo de comunicación social y general. Después de establecer la comunicación y de orientar hacia la tarea, el líder debe usar expresiones como "tenemos un problema" o "nuestra posición comercial está empeorando", en lugar de "usted tiene un

problema". No se trata de manipulación, pues evidente que tanto el líder como sus seguidores comparten la responsabilidad del fracaso de este último.

También es necesario rehuir de las generalidades que no conducen a nada, o a las acusaciones personales que a lo sumo frustran el intento de la comunicación bilateral. Es mejor abordar elementos específicos y concretos.

El líder debe tener siempre presente los objetivos de su comunicación, que en realidad consisten en persuadir a sus seguidores de modo que acepte la comunicación.

Cuando el líder ha expuesto la cuestión y los hechos pertinentes, debe pedir a sus seguidores que los confirme o corrija, según lo considere mejor. Aquí afrontamos un problema inmediato, definir premisas o hechos comunes, que es fundamental para la eficacia de la comunicación.

CONCLUSION:

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, cuando éste comprende la información. El proceso de comunicación se inicia con el emisor, quien codifica una idea que se envía al receptor en forma oral, escrita, visual o de alguna otra forma. El receptor codifica el mensaje y comprende lo que el emisor quiere comunicarle. Este proceso, a su vez, puede producir algún cambio o alguna acción.

En una organización el líder debe tener la información necesaria para hacer un buen trabajo, antes de dar una información a sus seguidores debe tener presente la idea clara y precisa de lo que quiere expresar, por lo que debe comprenderla para que sus seguidores la comprendan de igual forma, evitando con ello malos entendidos, barreras u obstáculos que afecten la comunicación efectiva. Es por esta razón que tanto el líder como los empleados comuniquen aquello que sea un obstáculo o que afecte su desempeño, ya sea en forma individual o por medio de reuniones para evitar conflictos y malos entendidos entre los miembros de la organización que solo entorpecerán el logro de objetivos.

CAPITULO V

"TRABAJO EN EQUIPO"



5.1 CAPACIDAD DE GUIAR, EVALUAR Y FORMAR SEGUIDORES

Todo líder es un guía y un conductor de personas y grupos humanos que tiene la habilidad de señalar rumbos y creer en ellos con tal seguridad y convencimiento, que los seguidores abrazan y hacen propios esos ideales y metas.

Cualquiera sabe esto, lo que no es fácil es la forma y la técnica para llevarlo a la realidad. ¿Cómo lograr que las metas propuestas o los valores presentados se compartan y pasen a ser un compromiso personal de otros?

En parte, el secreto radica en el convencimiento y compromiso profundos que los directivos han desarrollado dentro de sí mismos y están integrados en su sistema de valores y en la visión que perciben con la absoluta seguridad de que será alcanzada, sin importar los obstáculos y las dificultades. Esta llama interior de autoconvencimiento es lo que transmiten y contagian a sus seguidores eliminando miedos, inseguridades y confusiones de percepción.

Guiar significa señalar los valores que pueden ser alcanzados y deseados. Significa señalar clara y visiblemente las conductas indeseables y que serán castigadas. Definir los objetivos del corto plazo y entendibles por todos.

A un gran número de los altos directivos, y también a gerentes y supervisores, se les olvida el abecé del liderazgo: el señalar los objetivos y el camino que se debe seguir. Se les olvida que tratan con seres humanos y no con computadoras.

Con estos prejuicios en mente, creen interesarse en cómo motivar a sus elementos, cómo hacer que los colaboradores se comprometan profundamente con sus empresas. Están preocupados en encontrar qué recetas mágicas existen en el campo de la administración y de la psicología, que aún no conocen, para abrir la llave de la entrega de las personas a sus tareas. Sólo entienden que motivación significa aumentos de sueldos en esta época de crisis económica.

Peter Drucker (1997) en su libro *Administración por objetivos* menciona que "Ser líder es planear y mostrar los objetivos", y esto se traduce en repetirlos una y otra vez; evaluarlos seguir el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dirigir personas, orientarlas, quitar sus dudas, mostrar el valor de las metas, hacerlas identificar con ellas y sentirlas.

5.2 ES RESPONSABILIDAD DEL LIDER ES SELECCIONAR A SU EQUIPO

Evaluar implica conocer a fondo a las personas, sopesar sus cualidades y limitaciones; analizar en función del resto del equipo y de las metas que se tienen trazadas. El proceso de evaluación se inicia con el reclutamiento del personal y la selección de los mejores candidatos.

De una buena selección dependen muchas consecuencias: a un buen equipo se le puede delegar y el líder tendrá el tiempo y la libertad para dedicarse a las tareas prioritarias y a su función vital de planear, pensar, mejorar lo existente y promover el desarrollo de su personal.

Un buen líder tiene una intuición y sensibilidad para captar las fuerzas y potencialidades de las personas, las visualiza en el puesto y en el equipo y sabe predecir la actuación futura.

Una mala selección de personal, además de ser costoso para la organización en términos económicos, también lo es en términos de resultados y de logros potenciales. El error de algunas organizaciones, es que en la mayor parte de la entrevista de selección lo dedican a encontrar conocidos comunes, a comentar sus logros personales, a ufanarse de la importancia de la organización; pero no cuestionan al candidato sobre su experiencia pasada, logros obtenidos, o habilidades comprobadas. Su selección se basa en intuición y apariencia que les da el candidato. Y esto en caso de que se les dedique una hora para seleccionarlos. En algunos casos, el responsable de la selección de personal no tiene mucho tiempo para dedicarse a investigar a sus futuros colaboradores, y solo les dedica 10 ó 15 minutos de entrevista.

El error humano en evaluar a las personas puede ser importante. Y aunque el hacer muchas entrevistas no elimina la posibilidad de error al cien por ciento, si reduce las probabilidades de forma considerable. Tampoco se sugiere un gran número de entrevistas, pero si mínimo tres pero que sean con profundidad.

Un estudio psicométrico o psicológico siempre es útil y básico para indagar las experiencias laborales pasadas. También es necesario tomar en cuenta el nivel y responsabilidad que se ofrecerá al futuro colaborador. A mayor nivel y responsabilidad del puesto, mayor investigación. Conocer a un ser humano tiene un alto grado de dificultad, que crece aún más si se trata de predecir sus resultados futuros.

Un buen líder confía en su gente, se multiplica en sus colaboradores y su misma actuación los resultados dependen de del equipo bajo su cargo. El liderazgo en un fenómeno dual o múltiple. Un líder cumplirá sus responsabilidades con éxito solamente con un buen equipo humano.

5.3 INTEGRACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

El proceso de integrar un equipo de trabajo conlleva un sistema planeado para involucrar a todos en la misión; en la definición conjunta de los objetivos y estrategias, en la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la unidad sobre la motivación, el compromiso y el desempeño de la misma.

La dinámica de grupos y los teóricos del Desarrollo Organizacional estudian y proponen distintos esquemas conceptuales y herramientas específicas para ir logrando esta tarea. El Desarrollo Organizacional, ya sea formalmente o de forma informal, ha pasado a ser parte de las ciencias administrativas modernas, a tal grado, que posiblemente todas o casi todas las organizaciones más grandes del mundo utilizan estas herramientas de trabajo en equipo.

El liderazgo en estos grupos es el pivote sobre el cual se basa el buen funcionamiento de cada equipo y la interacción entre las diversas áreas. En el análisis de la efectividad de cada grupo se define que todas las intervenciones de cada uno de los miembros influyen directa o indirectamente sobre los demás miembros del equipo; es decir, todos en mayor o menor medida se influyen ya sea de manera positiva o negativa en las tareas o en la motivación del grupo.

Lo que hacen o dejan de hacer los participantes de la unidad tiene un efecto en los demás. Un miembro lleno de cariño y pasión por la tarea, contagia a los demás, así como uno que derrama apatía afecta a los otros.

Todos se influyen unos a otros, todos pueden ejercer funciones de tarea que coadyuvan a la consecución de los productos o servicios que genera el equipo, o puede tener funciones de mantenimiento que son las que influyen sobre la motivación, el consenso, la unidad o la comunicación del equipo.

5.4 EVALUAR Y FORMAR A LOS COLABORADORES

La evaluación no termina con la selección de los candidatos: con ella apenas inicia. La evaluación es un proceso permanente que los líderes utilizan para orientar y supervisar a los colaboradores.

La psicología moderna nos enseña que una de las herramientas más poderosas para modificar conductas es la retroalimentación (Rogers, 1965), la cual consiste en describir con detalle la conducta o el desempeño observado del colaborador. Para dar una buena retroalimentación se debe crear un ambiente de aprendizaje, de confianza, de reto personal y profesional. Este ambiente, crea las condiciones necesarias para que la persona esté abierta a pensar sin defenderse o justificarse. Debe tener la seguridad de que no se le está juzgando y lastimando, sino que se pretende la superación personal y el mejor logro de resultados.

Los líderes sobresalientes dedican gran parte de su tiempo a formar y orientar a sus colaboradores más cercanos, sabiendo que ellos son los que multiplicarán su influencia. A través de ellos se lograrán los resultados esperados.

Y no sólo es una formación unidimensional, sino que el binomio líder-seguidor, la influencia y la formación se dan en ambos sentidos. El líder prueba y ensaya su propia efectividad como tal, y los seguidores le ayudan a modificar y afinar su propia conducta como líder.

Para que un líder logre influenciar positivamente en sus seguidores, debe:

- a) Transmitir confianza en sus cualidades y capacidades, a pesar de las debilidades. La desconfianza no produce superación sino devaluación e inseguridad.
- b) Tener una alta exigencia. Los líderes deben ser muy exigentes con sus colaboradores. Ni el paternalismo ni la indiferencia hacia los seguidores producen efectos de superación, al contrario, el paternalismo devalúa al colaborador, con quien no se tiene fe y consecuentemente no se le pueden exigir grandes resultados.
- c) Tener cercanía. Exigir sin cercanía hiere y lastima. En los momentos difíciles, los seguidores deben sentir el apoyo del líder para que se sientan respaldados.

CONCLUSION:

Para que un equipo de trabajo sea eficaz, debe ante todo tener un buen líder que de igual manera sea eficaz. Es preciso para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo, que el líder tenga bien definidos cuales son sus objetivos personales y de la organización, y antes de que forme su equipo de trabajo debe cuales son los objetivos personales de quienes serán miembros del equipo, esto es importante, ya que de no coincidir con los objetivos, el equipo de trabajo fracasará. Tanto el líder como sus seguidores deben tener objetivos en común.

Una vez que el líder forma e integra a su equipo de trabajo, debe tener la capacidad de guiar, corregir y reconocer a los colaboradores en un proceso de superación permanente, así como transmitir seguridad y confianza para un buen desempeño laboral.

CAPITULO VI

"ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS"



6.1 LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

El objetivo de un análisis y descripción de puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesario para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que deberían considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento "no importante", o al menos no tan necesario como otras herramientas utilizadas.

Una de las principales preocupaciones de las empresas, son las cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc., sin embargo se olvidan y dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos: el análisis y descripción de puestos.

Antes de comentar brevemente la importancia de esta herramienta, es importante que quien este al frente de una empresa, reflexione sobre las siguientes cuestiones:

- 1) ¿Cuántas veces no ha visto desorientación de muchos trabajadores por que no saben cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones?
- 2) ¿Cuántas veces no ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto y se da cuenta que esa persona no es la idónea?
- 3) ¿Cuántas veces no se ha planteado si tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?

Las respuestas a estás cuestiones están en el Análisis y Descripción de Puestos.

Con estos ejemplos tan solo se pretende poner de relieve la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el ignorarlo o en su caso, no otorgarle dicha importancia.

Todo empresario, directivo, líder y todo departamento de Recursos Humanos (en caso de que exista), debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de Análisis de Descripción de Puestos, y entre sus

funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

A la hora de implantar tal sistema no se debe olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo, y sobre todo altos costes.

Aunque existen modelos estándares de Análisis y Descripción de Puestos, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. El establecimiento de un Análisis y Descripción de Puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la organización.

Así, hablando de tener una herramienta clara y sencilla se determinará:

- 1) **Los procesos de selección:** Cuando se selecciona a alguien, lo que se debe hacer es establecer los requisitos necesarios que ha de tener el candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearse que técnicas se van a utilizar, qué pruebas se van a aplicar, cómo se va a enfocar la entrevista, etc.) Así pues los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, se puede deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz, y la pregunta que cabe plantearse es: ¿Cómo se recluta al personal, cómo se realiza el proceso de selección si ni tan siquiera se conoce lo que el propio puesto impone a su ocupante?
- 2) **Planes de carrera y promoción:** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía, y que requisitos son necesarios para satisfacer y responder tales necesidades. En este sentido es necesario saber con qué puestos se cuentan, qué puestos se van a crear, por qué se consideran necesarios y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

- 3) **Valoración de puestos de trabajo:** La valoración de puestos es proceso que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico de un determinado puesto, tiene cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el Análisis y Descripción de Puestos. Si no se sabe cuáles son las tareas de un puesto de trabajo ¿Cómo se puede determinar su valor?
- 4) **Evaluación del desempeño:** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hacen, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no se tiene esta información ¿Qué variables se van a utilizar para medir su eficacia?
- 5) **Formación:** Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace, y dónde lo hace, para así determinar sus capacidades, aptitudes y conocimientos, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.
- 6) **Determinación de la responsabilidad:** Un análisis y descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, competencias, lo que reducirá la incertidumbre, que en muchas ocasiones se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene.
- 7) **Clasificación y ordenación de puestos:** Como anteriormente se menciono, la información obtenida en el Análisis y Valoración de Puestos servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de la organización y sobre la base de ellos establecer la estructura retributiva.

6.2 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Las descripciones de puestos, o descripciones de funciones, por lo regular son resúmenes de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo ese puesto. Las expectativas del papel son las actitudes y creencias que las

personas que interactúan con el interesado del puesto tienen acerca de lo que el interesado debe y no debe hacer.

La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta la investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos (conductas del trabajador que caracterizan ya sea el muy buen desempeño o el muy mal desempeño).

Las categorías de información que se obtienen del análisis de puestos pueden incluir qué actividades se desempeña, y cómo, cuándo, y por qué se utilizan máquinas, herramientas o equipos; qué interacciones con otros se requieren; las condiciones físicas y sociales del trabajo y la capacidad, capacitación y destreza que se requieren en el puesto. Un cuidadoso análisis de puestos se está volviendo cada vez más importante con el objeto de demostrar cuán relacionadas están las especificaciones de puestos y la información que se obtiene de la solicitud del empleo, la entrevista y las pruebas.

Las descripciones de puestos tienen varios usos importantes:

1. El primero surge en su desarrollo, por ejemplo, los borradores preliminares se pueden utilizar como base para una discusión grupal productiva, particularmente si el proceso comienza a nivel ejecutivo. Así los altos administradores discuten conjuntamente las responsabilidades de cada uno de ellos, se pueden descubrir interacciones o confusiones, se pueden hacer preguntas acerca de del campo más importante de cada puesto y se pueden identificar problemas de estructura. Cuando se han resuelto estos problemas cada administrador puede entonces trabajar con los subordinados para revisar y discutir sus descripciones de puestos, y así sucesivamente. En esta forma la descripción de puestos se convierte en un vehículo para el cambio organizacional y su mejoramiento.
2. Un segundo paso de las descripciones de puestos está en el desarrollo de especificaciones, a su vez son útiles en la planeación del reclutamiento y en la contratación de personas con las capacidades apropiadas.
3. En tercer lugar, la descripción de puestos misma es útil en la planeación y el reclutamiento de la fuerza de trabajo. Quienes planean pueden hacerlo más inteligentemente si conocen las obligaciones

básicas del puesto, así como también las cualidades básicas que se requiere tenga el trabajador, y los reclutadores pueden ser más eficientes al reclutar si son capaces de describir los puestos a los solicitantes.

Las descripciones de puestos también se pueden utilizar para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas. Sin embargo las descripciones de puestos pueden no incluir todas las responsabilidades detalladas del puesto, de manera que el empleado y el supervisor o líder debe comprender con claridad las obligaciones no incluidas en este documento. Además las descripciones de puestos no incluyen políticas y procedimientos a seguir, y pueden no incluir muchos de los matices del puesto, los cuales pueden variar con cada interesado. Las descripciones de puestos, así tienen diferentes limitaciones en la orientación y adiestramiento.

Las descripciones de puestos son también los documentos básicos que se utilizan en el desarrollo de estándares de desempeño. Finalmente la descripción de puestos, se pueden utilizar para la evaluación de puestos, una técnica de administración de sueldos y salarios. La evaluación de puestos es el proceso de determinar el valor relativo de los puestos dentro de una organización, y las descripciones de puestos si se escriben con este objetivo en mente pueden proporcionar información básica para tomar estas decisiones.

6.3 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN TAREAS

El propósito de la capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido más general, el propósito de la capacitación en las tareas es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.

6.4 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Supuestamente la percepción, el juicio, las necesidades expresadas por parte de los supervisores, líderes o responsables de la empresa, son los factores determinantes en estas requisiciones. Otros métodos utilizados con considerable frecuencia son las observaciones informales, discusiones grupales y pláticas. Con menos frecuencia se utilizaban análisis de diversos informes (tales como costos, rotación, quejas y sugerencias), comités formales de orientación y capacitación, cuestionarios a empleados y calificación de desempeño o méritos.

Además el uso de escalas de puestos para orientación a empleados tiene una considerable promesa de identificar las necesidades de capacitación. Las especificaciones de puestos son también documentos básicos que se pueden utilizar en la planeación de la capacitación. Las especificaciones de puestos son también documentos básicos que se pueden utilizar en la planeación de la capacitación. Así, las organizaciones tienen diversas fuentes de información que ayudan a determinar las necesidades de capacitación, en donde los supervisores por lo general desempeñan un papel importante en la generación y transmisión de datos de necesidades de capacitación.

La falta de habilidades disponibles en el mercado laboral local es, sin duda, un factor importante en el establecimiento de muchos programas formales de capacitación.

6.5 EL PROBLEMA DE LA MOTIVACION

La dinámica de la motivación de las personas por medio de programas de capacitación y desarrollo se puede describir de la siguiente manera: con el objetivo de cambiar la conducta de la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales, la persona debe recibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades o cuando menos, no conduce a la anulación de la satisfacción. La razón para este efecto es evitar el castigo, por sí mismo, hace poco o casi nada por satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización. De hecho, si el medio proporciona poca satisfacción, estas necesidades requerirán que la persona pelee con la organización, ya sea abierta o tácitamente.

Así, proporcionar metas que satisfagan necesidades que estén dentro del alcance razonable de los empleados es muy importante al proporcionar motivación, en cuanto a su relación con la capacitación y desarrollo. En otras palabras, el medio debe conducir a cambios en la conducta.

Por estas razones, si los programas de capacitación y desarrollo se imponen a las personas y se interpretan como castigo por deficiencia, habrá poco entusiasmo, y probablemente poco aprendizaje. Asimismo si se imponen programas de capacitación a una persona que trabaja con exceso o que esta bajo fuerte tensión, es probable que la capacitación interfiera con el desempeño y el aprendizaje efectivos.

Para que la capacitación y el desarrollo sean efectivos se deben percibir como conduciendo al logro de metas de necesidades y satisfacción, así como también hacia la evitación de sucesos que dañen el ego. Además deben tener lugar en un ambiente que no sea tenso como para prohibir el aprendizaje efectivo y que permita la expresión de nuevos patrones.

CONCLUSION:

El proceso de especialización en tareas incluye diversos componentes. Dos funciones administrativas: la determinación de objetivos organizacionales y la plantación, incluyendo el diseño de puestos que es un componente crítico en este proceso. Los análisis y descripción de puestos tienen diversos propósitos. Se utilizan para el desarrollo de especificación de puestos, para el reclutamiento y la capacitación. Las especificaciones de puestos y las reglas de trabajo necesitan ser reajustadas frecuentemente con respecto a si son importantes, si son suficientemente rigurosas o demasiado severas a la vista de los requerimientos cambiantes del puesto.

CAPITULO VII

"EVALUACION DEL DESEMPEÑO"



7.1 OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos. Pero independientemente del trabajo que se utilice, debe existir un registro de los estándares vigentes. Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella.

Estándares de desempeño:

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivas deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. El análisis de puestos pone en relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados todos los casos. Cuando se carece de esta información, no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el responsable de la organización.

Mediciones del desempeño:

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia entre estándar del desempeño y medición del desempeño.

7.2 PROPOSITOS DE UN PROGRAMA DE CALIFICACION

La evaluación de los niveles de trabajo de un empleado, es el instrumento que permite decidir si el tiempo de un trabajador está siendo utilizado en forma eficiente. Constituye la base para determinar cómo pueden ser mejorados los rendimientos en cada labor. Mantiene al líder informado respecto a lo que cada empleado está realmente haciendo y permite, al propio trabajador, conocer si su desempeño está siendo o no satisfactorio y aprender la manera como podría realizar mejor sus funciones.

La mayor parte de los empleados intentan hacer un buen trabajo. Si cuentan con la capacidad y reciben un adiestramiento adecuado, generalmente actuarán en una forma bastante satisfactoria. Sin embargo es necesario expresar a cada empleado la opinión que se tiene respecto a su desempeño y debe también proporcionársele toda una serie de consejos, de carácter constructivo, que le permitan elevar su rendimiento. Los fines de los programas de calificación residen en analizar los puntos fuertes y débiles del rendimiento laboral de los empleados con el fin de:

- Establecer normas de rendimiento para todos los trabajadores.
- Elevar la eficiencia individual y del grupo de trabajo en su conjunto.
- Recomendar aumentos de sueldo, ascensos, transferencias o despidos.
- Identificar las deficiencias más serias, a fin de que estas puedan ser corregidas.
- Determinar las enseñanzas que necesitan los individuos y los grupos.
- Determinar el valor relativo que para la empresa representan los servicios de cada empleado.
- Evitar pasar por alto a aquellos empleados que merecen promociones, al igual que aquellos que presentan una actitud apática y quedan por debajo del nivel normal de trabajo.
- Cumplir con el derecho de que todo empleado tiene en el sentido de estar informado respecto al desempeño de sus funciones y a la opinión que de él tiene el líder.

Un programa de evaluación permite al líder localizar los problemas que aparecen en la empresa e identificar los puntos específicos en los que sus empleados necesitan ayuda. Ofrece amplios conductos a la comunicación y permite al líder recibir ideas y sugerencias de sus empleados. También le otorga al líder la oportunidad de hacer sugerencias a los trabajadores con relación a los modos de superar su rendimiento en el trabajo y conversar con ellos respecto a las prestaciones que les otorgan los planes futuros de la empresa, explicando cuales son los fines y metas de la empresa.

7.3 VENTAJAS PARA LA EMPRESA

A continuación se presentan algunos de los principales beneficios que pueden desprenderse de un programa de evaluación de los rendimientos de trabajo.

- Proporciona una base para medir el rendimiento y juzgar las ventajas y desventajas de cada empleado.
- Conducirá a una evaluación de la moral -de los empleados y del líder- en virtud de que permite demostrar el interés de la empresa por sus trabajadores y por su desenvolvimiento.
- Deberá reducir la movilidad del grupo de trabajo, en virtud de que asegura el reconocimiento de una buena labor, a la vez de que ofrece un procedimiento sistemático para elevar la productividad de aquellos empleados que en otras condiciones, tendrían que ser despedidos.
- Permite conocer si el grupo de trabajo ha contado con el rendimiento adecuado, si se han presentado problemas por falta de motivación o por la carencia de una labor directiva adecuada y por último, señala cuáles son los procedimientos y ajustes necesarios y en que zonas resulta indispensable elevar el nivel de rendimiento.

El sistema de calificaciones o clasificación, no debe ser considerado como la única determinante para las decisiones respecto a ascensos, despidos o aumentos de sueldo, ya que al no representar sino parte del valor total que el empleado significa para la empresa, deberá ser considerado y utilizado en forma conjunta con toda otra serie de indicadores.

7.4 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN EVALUADOR

No cabe duda, que la evaluación del desempeño en el trabajo resulta afectada en gran medida por las características de cada evaluador. Sus condiciones físicas influyen su observación y sus reacciones frente a otras personas. Su habilidad, su experiencia pasada y su educación, también se ven reflejadas en juicios. Por lo tanto, es posible determinar toda una serie de características generales, que son comunes a los buenos evaluadores.

- a) ***Interés sincero en la evaluación.*** El líder debe estar convencido de que la evaluación de los rendimientos constituye un medio útil que sirve a los mejores intereses del empleado y de la empresa.
- b) ***Disposición para obtener todo el tiempo necesario.*** La mayor parte de los programas de evaluación, estipulan que todo el proceso de calificación y clasificación debe estar concluido en una fecha determinada. Si el responsable o líder, espera hasta el último momento para proceder en este campo y lo hace apresuradamente, sus resultados serán lógicamente de poco valor.
- c) ***Personalidad equilibrada.*** Las características de la personalidad pueden intervenir en el proceso evaluador y deformarlo. Así por ejemplo, si un líder que es particularmente entusiasta de ciertas cosas o actividades y exige el mismo comportamiento a los demás, tendrá a calificar con notas inferiores a aquellos que no compartan su entusiasmo.
- d) ***Simpatía y comprensión.*** El evaluador no debe pedir perfección, debe por el contrario, comprender tanto las debilidades como los aspectos positivos de aquellos cuyo trabajo evalúa.
- e) ***Flexibilidad y objetividad.*** Un empleado puede merecer un excelente en confiabilidad y al mismo tiempo un insatisfactorio en volumen de producción. Esta situación exige una gran flexibilidad al evaluador, a fin de que pueda recorrer toda la escala, de lo más alto hasta lo más bajo objetivamente atendiendo al real desempeño del trabajo de un empleado, llamando a las cosas por su nombre.

- f) **Disposición para reconocer las propias limitaciones.** El autoanálisis revela con frecuencia muchas características del responsable o líder que pueden llegar a influenciar su evaluación sobre rendimiento de los empleados. Estas características deben ser descubiertas, y es preciso esforzarse en contrarrestar su influencia sobre un juicio libre y sereno. El evaluador debe reconocer la sabiduría que implica el recurrir a la asistencia de otros, cuando esta acción puede conducir a la obtención de calificaciones y clasificaciones más precisas.

7.5 METODOS PARA EVALUAR Y CALIFICAR

- **La opinión personal.** Constituye el método de evaluación más conocido y popular. Al respecto, puede afirmarse que este método cumple con su propósito pero, hay que reconocerlo, en una forma poco sistemática y científica.
- **El método de las listas de comprobación.** Consiste en la evaluación de diversas características por medio de una escala que parte de cero y llega hasta cinco, de tal forma que en la medida en la que una persona obtiene un número más elevado, mejora su posición en relación al desempeño de sus funciones y la suma total de las calificaciones obtenidas en cada característica computada determina el valor del empleado.
- **El método gráfico.** Considera un número determinado de aspectos que son contabilizados y descritos de una manera tal que permite situar al empleado en cada uno de ellos dentro de una escala que oscila entre excelente e insatisfactorio, siendo posible, por lo tanto, construir una gráfica que muestre el desempeño y rendimiento individual de todos los empleados.
- **El método descriptivo.** Parte de la elaboración de una descripción escrita de las características generales y del rendimiento en el trabajo. Todo un conjunto de aspectos cruciales como las relaciones humanas, la iniciativa y el juicio, son siempre tomados en cuenta, pero la atención se centraliza en aquellas características que son más representativas para la evaluación de cada persona en lo particular.

Independientemente del método o métodos que se utilicen, el líder juega un papel fundamental dentro de cualquier programa de evaluación. En ausencia de algún tipo de programa oficial de la empresa, el líder deberá de tratar de establecer y desarrollar su propio sistema de clasificación, a fin de poder contar con un medio que le permita ayudar a sus empleados y elevar los niveles productivos de su empresa.

El sistema de evaluación adoptado, deberá incluir previsiones a fin de ser clasificados todos los factores que adquieren un especial relieve en cada trabajo. Deberá incluir las siete normas que son importantes prácticamente para todos los trabajos a saber: calidad de trabajo, volumen de trabajo, conocimiento del trabajo, iniciativa, actitud frente al trabajo, confiabilidad y cooperación con los demás.

Instrucciones claras, específicas y detalladas deben darse a aquellos que habrán de realizar la clasificación. En este sentido muchos expertos de la materia consideran que el líder debe desempeñar una importante función: presentando por escrito una descripción de las diversas características de las funciones encomendadas a los empleados. Estos informes deberán estar redactados en términos tales, que permita su fácil comprensión tanto al líder como a sus empleados, de esta manera las normas que se establezcan estarán más apegadas a la realidad y serán específicas.

CONCLUSION:

La evaluación del desempeño ayuda a los líderes o administradores a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencia, disciplina y otros asuntos. Este tratamiento diferencial está diseñado para aumentar el logro de objetivos organizacionales. Si la evaluación se basa en medidas de la contribución del empleado a las metas organizacionales se puede otorgar recompensas para alentar la congruencia entre conductas y metas, y se puede comprender acción correctiva para intentar que se alinee la conducta más cercana a los objetivos de la empresa.

CAPITULO VIII

"METODOLOGIA"



8.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué efectos tendrá un procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo en una microempresa con respecto a la motivación de sus empleados?

8.2 OBJETIVOS

- ✓ Comprender y considerar que un líder para que sea eficaz y eficiente, debe tener cuatro características fundamentales: Capacidad para usar el poder con eficiencia y de modo responsable, Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones diferentes, Capacidad para inspirar y Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder las motivaciones y fomentarlas.
- ✓ Considerar que el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionadas. Al comprender la motivación se puede apreciar mejor lo que las personas desean y porque actúan como lo hacen.

8.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Hi: La aplicación de un procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo impactará positivamente en la productividad de una microempresa.

Ho: La aplicación de un procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo no impactará positivamente en la productividad de una microempresa.

8.4 DEFINICION DE VARIABLES

Variables Dependientes:

- * Comportamiento del líder enfocado a la relación y tarea de sus empleados.
- * Productividad en una microempresa.

Variables Independientes:

Procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo, enfocándose principalmente a:

- * Relación con los empleados.
- * Tareas impuestas.

Definición Conceptual:

- * **Productividad en una microempresa:** se refiere a la eficiencia del trabajador y un aumento en la producción. Actualmente en este negocio la productividad se mide en base al desempeño de los trabajadores, ya que al concluir el día, las ventas deben ser igual o mayor a \$ 10,000,00 para indicar que hay buena productividad, si se vende una cantidad menor indica una productividad baja.
- * **Procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo:** se considerarán dos puntos: la capacidad para comprender que cada persona tiene diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones diferentes y la capacidad para influir en los demás. Con base en esto se trabajará con el comportamiento del líder en dos sentidos: su relación con los empleados y las tareas que les impone, reflejando así su conducta enfocándose al logro de objetivos.

Definición Operacional:

- * **Productividad en una microempresa:** Al inicio de esta investigación se aplicarán cuestionarios a los empleados, posteriormente se les volverá a aplicar otro cuestionario para comparar la productividad que se obtuvo antes y después del procedimiento que se le aplicará al líder.
- * **Procedimiento dirigido a mejorar el liderazgo:** Se harán entrevistas con el líder, así como la aplicación de cuestionarios tanto a él como a sus empleados para conocer cuáles son los objetivos de ambos, y con base a la información recolectada se centrará en el proceso de liderazgo y administrativo para aplicar un procedimiento que consistirá en asesorías con el líder y la elaboración de un manual, en un periodo de aproximadamente cinco sesiones con una duración de dos horas en dos

meses. Al final de las sesiones se le dará al líder un manual, el cual se irá elaborando de acuerdo a las conclusiones de la información obtenida en cada sesión.

8.5 SUJETOS

Para llevar a cabo esta investigación se tomo en cuenta a todas las personas que laboran en la microempresa: el líder y 3 empleados.

8.6 ESCENARIO

La microempresa en donde se trabajó fue en la Refaccionaría Moreno, la cual tiene 16 años de existencia y su giro es la venta de refacciones automotrices, y se ubica en la calle de Puerto la Paz N° 3 Esq. Antiguo Camino Sn. Juan Aragón, Col. El Olivo, Delegación Gustavo A. Madero.

8.7 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo esta investigación requirieron de tres cosas:

- * Entrevistas con el líder
- * Aplicación de cuestionarios
- * Elaboración de un manual

Las entrevistas con el líder se hicieron con el fin de conocer cuáles son los temas principales que se involucran en los puntos en los que me enfocaría, y a partir de ahí darle las asesorías.

Dichas pláticas se hicieron en 5 sesiones con una duración de 2 horas en aproximadamente dos meses, y quedaron programadas de la siguiente manera:

- SESION 1
02/Nov/02
- Introducción. Se tuvo una plática con el líder para explicarle en forma breve y detallada en que consistirá el procedimiento con el que trabajaría con él, así como también se le pidió información acerca del proceso administrativo que maneja.
- SESION 2
23/Nov/02
- Liderazgo. Se le dio una asesoría al líder acerca de los tipos de estilo de liderazgo más comunes, esto fue con el objetivo de que él se identificará con un tipo de liderazgo y reconociera sus fuerzas y debilidades, y con base a ello trabajar en los cambios que le gustaría hacer para mejorar su relación-tarea con sus empleados. Por lo que es importante mencionar que después de esta asesoría se aplicaron los primeros cuestionarios, ya que la información obtenida de esta platica fue de utilidad para la elaboración de los mismos. Y también ayudo a conocer los temas principales que se ven involucrados en los puntos a tratar, para preparar la siguiente asesoría.
- SESION 3
7/Dic/02
- Se abordaron los temas de Dirección y Motivación. Con lo que respecta a la dirección se le hizo comprender al líder cuál es la relación Liderazgo-Dirección, elementos de la dirección y funciones básicas. En Motivación se le hablo acerca de la importancia de saber motivar a la gente y los principales tipos de motivación.
- SESION 4
21/Dic/02
- Comunicación y Trabajo en equipo. El papel del líder en la comunicación, la importancia de la comunicación, el logro de las metas por la comunicación. La primera responsabilidad del líder es seleccionar a su equipo, integración de equipos de trabajo. Saber negociar es saber convencer.
- SESION 5
11/Enero/03
- Análisis y Valoración de tareas y Evaluación del puesto. Coordinación del personal, descripción del puesto, valoración de tareas. Sistema de incentivos económicos, propósitos de un programa de calificación.

La aplicación de cuestionarios se hizo 2 veces tanto al líder como a los empleados. La primera aplicación se hizo antes de empezar a asesorar al líder en los temas de interés.

Posteriormente se volvieron a aplicar los cuestionarios después de un tiempo aproximado de 4 meses, es decir, después de que el líder retomó la información que se le dio en las asesorías y el manual, todo esto con el objetivo de comprobar la productividad y motivación de los empleados y verificar si hubo cambios y a su vez comprobar si se cumplió la hipótesis planteada.

El manual se elaboró de acuerdo a las conclusiones obtenidas al término de cada asesoría y se le dio al líder, con la finalidad de reforzar la información que se obtuvo de ambas partes.

8.8 INSTRUMENTOS

Los cuestionarios que se aplicaron para llevar a cabo esta investigación, fueron contestados por todos los miembros que laboran en la Refaccionaría. Dichos cuestionarios constaron de 2 preguntas abiertas para el líder y 5 preguntas abiertas para los empleados, así como 20 reactivos de escala tipo Licker.

Las opciones que se dieron en los reactivos son las siguientes:

- * Siempre
- * Casi siempre
- * A veces
- * Casi nunca
- * Nunca

Estos reactivos solo sirvieron para comparar las respuestas de ambas partes y sacar las conclusiones correspondientes. Las preguntas que se hicieron para contestar con los reactivos fueron agrupadas de acuerdo a los temas que se

trataron en las asesorías, ya que fueron los temas de mayor interés que de cierta manera se vieron involucrados en el problema a tratar.

El manual que se elaboro fue con el objetivo de reafirmar la información obtenida en las sesiones y con ello darle al líder las posibles soluciones al problema que se enfrenta, ayudándolo a darle ideas para llevar a cabo los cambios que el considere necesarios.

"ANALISIS DE RESULTADOS"



RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios y en las pláticas que se tuvieron con el líder, se pudo observar que es preciso y necesario realizar algunos cambios con el líder para que pueda motivar adecuadamente a sus empleados, logrando así aumentar la productividad deseada en la organización.

A través de las asesorías, del manual y de las respuestas obtenidas en los cuestionarios de ambas partes (líder y empleados), pude darme cuenta junto con el líder de que hay debilidades en él, que son las causantes de la falta de motivación de sus empleados, por lo que comprendió la importancia de las características esenciales que debe tener un líder eficaz para ser capaz de guiar y conducir positivamente a sus seguidores y con ello poder lograr los objetivos deseados en ambas partes.

Primeramente, el líder tiene que trabajar con sus debilidades, debe tener confianza y firmeza en las decisiones que toma con lo que respecta a su negocio. Ya que no basta con haber tomado una decisión, sino que lo importante es llevarla a cabo, y eso depende de la seguridad que tenga el líder de él mismo. Si él no tiene confianza y firmeza menos la tendrán sus empleados, pues el líder no debe de olvidar que él es quien guía y motiva a sus seguidores.

Una vez que el líder haya vencido esos temores de inseguridad, el siguiente paso es, que él se establezca objetivos personales y de la organización a corto y largo plazo tomando en cuenta el tiempo y los recursos de que dispone para que sean factibles, y una vez que los tenga bien definidos y establecidos debe mantenerlos y transmitirlos a sus seguidores, por lo que también debe de conocer cuáles son los objetivos de sus empleados para poder garantizar el éxito esperado. Teniendo esta base él sabrá de qué manera motivar a sus empleados para aumentar la productividad, ya que a través de la teoría él comprendió que todos los seres humanos tienen formas distintas de motivación.

Por lo tanto, se comprobó que la hipótesis planteada es verdadera, sólo que los resultados no se pudieron ver en el plazo establecido, debido a la falta de tiempo, pues se trabajó con un procedimiento que implica cambios para poder mejorar el liderazgo, y eso se da poco a poco, por lo que no se vio el aumento en la productividad de la microempresa, pero el líder si aceptó el cambio y está empezando a trabajar con él.

"CONCLUSIONES"



CONCLUSIONES:

A través de esta investigación nos pudimos dar cuenta de la importancia que juega el papel del líder frente a sus seguidores. Se pudo observar que para que un líder sea eficaz y logre el éxito de la organización en la empresa en que desempeña sus funciones debe ante todo de planear y mostrar objetivos, los cuáles deben ser iguales o similares a los de los seguidores y a partir de ahí mantener el entusiasmo para lograr alcanzarlos, aunado a una motivación que los invite a dar lo mejor de si de manera eficaz y eficiente, la cual se dará de acuerdo a las necesidades de cada quien y a la situación que se presente.

Por lo que es responsabilidad suya, seleccionar a su equipo de trabajo. Una mala selección además de ser muy costosa para la organización en términos económicos, también lo es en términos de resultados y de logros potenciales, y este puede ser también un factor que impida ver el logro de objetivos deseados.

El líder debe también evaluar y seguir el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dirigir a las personas y orientarlas. Mostar el valor de las metas tendiendo ante todo seguridad y confianza en sí mismo. Tiene que perder el temor y la inseguridad ante una situación desconocida, y arriesgarse a llevar a cabo la decisión tomada, en donde podrá sacar lo mejor de los resultados obtenidos, de lo contrario nunca podrá lograr salir adelante.

No hay que olvidar que cuando el líder esta evaluando a sus colaboradores, está evaluando en parte su propio desempeño. La actuación de los colaboradores es en parte su propia responsabilidad, su propia capacidad de dirigir, motivar y guiar.

"BIBLIOGRAFIA"



BIBLIOGRAFIA

- 📖 Casares Arrangoiz David. "Liderazgo: capacidad para dirigir". Fondo de Cultura Económica. México 1994.
- 📖 Davis y Newstrom J. "Comportamiento humano en las organizaciones". Mac Graw Hill 1992.
- 📖 Douglas C. Basil. "Conducción y liderazgo". Editorial el Ateneo. Buenos Aires 1976.
- 📖 Engel Wriendman. "Casos sobre dirección y motivación de personal". Editorial Deusto Planeta. España 1995.
- 📖 Fetonani Marco, Actis Grosso Carlo. "Análisis y valoración de tareas". Ediciones Deusto. España.
- 📖 French Wendell L. "Administración de Personal". Editorial Limusa. México 1991.
- 📖 García M. Rodríguez, Díaz J. Estrada. "El trabajo en equipo". Editorial Fondo Educativo Interamericano. México 1983.
- 📖 Harnold Koontz, Weihrich. "Administración de una perspectiva global". Mc Graw Hill. Décima Edición. México 1994.
- 📖 Hernández Sampieri R., y otros. "Metodología de la investigación". Mc Graw Hill. Segunda edición 1998.
- 📖 Kotter John. "El factor liderazgo". Ediciones Santos S. A. 1990.

- 📖 Kotter John. "Una fuerza para el cambio". Editorial Díaz de Santos S. A. España 1992.

- 📖 Killian Ray A. "Dirección en la Administración". Editorial Revelte Mexicana S. A. México 1976.

"ANEXOS"



CUESTIONARIO
(Líder)

1. ¿Cuáles son sus objetivos de desarrollo personal? (Especificar cada uno)

2. ¿Cuáles son sus objetivos con lo que respecta a su negocio? (Especificar cada uno)

Motivación

1. Si los empleados tienen iniciativa en su desempeño laboral se ve reflejado en la productividad de las ventas.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

2. La motivación que se les da a los empleados es un factor importante para que su desempeño laboral sea eficaz.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

3. Los empleados consideran la motivación que les brindo como un premio que se han ganado por su desempeño laboral.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

4. Los empleados consideran que la motivación que les brindo es una obligación de mi parte.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

5. El ambiente de la organización es un factor importante que influye en el desempeño de los trabajadores.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

6. Para que el desarrollo de las tareas asignadas sea efectivo, los empleados deben percibirla con satisfacción.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

7. Los empleados me aportan ideas para mejorar su desempeño laboral.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

8. Los empleados realizan satisfactoriamente las tareas asignadas.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
--	---------	--------------	---------	------------	-------

Comunicación

9. La comunicación con mis empleados es satisfactoria.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

10. Cuando alguno de los empleados no se siente a gusto con el trabajo que realiza me lo comunica.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

11. Cuando alguno de los empleados tiene dudas con respecto al trabajo que va a realizar, me pregunta sus dudas.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

12. Cuando es necesario tomar una decisión para mejorar el desarrollo del negocio lo consulto con mis empleados para conocer su opinión.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

Integración de equipos de trabajo

13. Hay problemas de integración entre los empleados.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

14. El conocer cuáles son los objetivos en el trabajo de los empleados facilitará el logro de mis objetivos.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

15. Los objetivos del líder y los seguidores deben de estar relacionados para lograr el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

16. La congruencia en el líder es lo que da credibilidad a los seguidores invitándolos a depositar sus esperanzas y entrega.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

17. El líder debe reflejar en su carácter seguridad y confianza en sus seguidores para el logro de sus objetivos.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

18. Los empleados me aportan ideas para ayudar a incrementar la productividad en las ventas.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
---------	--------------	---------	------------	-------

Análisis y valuación de puestos

19. Antes de asignar las tareas capacito a los empleados.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
20. Las tareas que asigno a los empleados son de acuerdo a sus aptitudes.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

CUESTIONARIO
(Empleados)

1. ¿Cuáles son sus objetivos de desarrollo personal? (Especificar cada uno)

2. ¿Cuáles son sus objetivos en lo que respecta a su trabajo? (Especificar cada uno)

3. ¿Qué es lo que lo motiva a seguir laborando en este negocio?

4. ¿Hay algún problema que afecte su desempeño laboral? (En caso de ser afirmativa su respuesta mencione cuál o cuales problemas)

Motivación

- | | | | | | |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 1. Estoy a gusto con las actividades que realizo. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
| 2. No espero a que mi jefe me asigne una tarea, tengo iniciativa para realizar actividades. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
| 3. Aporto ideas para mejorar mi desempeño laboral. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
| 4. La satisfacción en el desempeño laboral esta relacionada con el nivel de mis aspiraciones. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
| 5. La motivación que me da mi jefe es satisfactoria. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
| 6. La motivación que me da mi jefe cubre mis necesidades. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |

7. Mi jefe me transmite entusiasmo para desempeñarme lo mejor posible en las actividades que realizo.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
8. Cuando veo que surge un problema que afecta mi desempeño laboral se lo comunico a mi jefe.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
9. Me preocupa más hacer bien mis tareas asignadas que agradecerle a mi jefe.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
10. Respeto y realizo las tareas asignadas por mi jefe.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
11. Actualmente mi desempeño laboral es satisfactorio.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

Comunicación

12. Mi jefe me inspira confianza suficiente para expresarle mis dudas cuando algo no me queda claro en las tareas asignadas.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
13. La comunicación que tengo con mi jefe es satisfactoria.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
14. La comunicación que tengo con mis compañeros de trabajo es satisfactoria.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

Integración y trabajo en equipo

15. La relación jefe-empleado es satisfactoria.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
16. La relación con mis compañeros de trabajo es satisfactoria.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
17. Cuando veo que surge algún problema que afecta la productividad en las ventas se lo comunico a mi jefe.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA

18. Aporto ideas para mejorar la productividad en las ventas.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
19. El ambiente del lugar donde trabajo es un factor importante a considerar para realizar adecuadamente las tareas impuestas.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA
20. Estoy lo suficientemente capacitado para realizar las tareas asignadas eficientemente.
SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA