



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

7 de mayo de 1995.

Lic. Judith Altamirano Geminiano.
ASISTENTE DE SERVICIO SOCIAL
P R E S E N T E

NOMBRE DEL PRESTADOR: Miranda Engambira Beatriz Adriana

MATRICULA: 91230403

LICENCIATURA: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa,
División de Ciencias Sociales y Humanidades,
Coordinación de la Licenciatura en Administración,
cubículo H-017.

PROYECTO: "Desarrollo de Material Didáctico en Apoyo para las UEA'S
Recursos Humanos I y II".

INICIO: 24 de Octubre de 1994.

TERMINO: 7 de Abril de 1995.

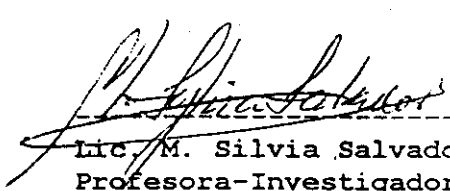
HORAS: 4 hrs. diarias, 5 días a la semana por 6 meses:

A T E N T A M E N T E

"CASA ABIERTA AL TIEMPO"



Lic. A. Patricia Aduna M.
Profesora-Investigadora



Lic. M. Silvia Salvador G.
Profesora-Investigadora

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel.: 686-03-22 TELEFAX: (5) 686-89-99 TELEX: UAMME 176496



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
COORDINACION DE SERVICIO SOCIAL
CSS.352.95

Mayo 23, 1995

LIC. JULIO DE LARA ISASSI
Coordinador de Sistemas Escolares
P r e s e n t e .

Por este medio hago **constar** que el alumno (a) -----
MIRANDA ENGAMBIRA BEATRIZ ADRIANA con matrícula No. 91230403,
de la licenciatura en ADMINISTRACION, cumplió con el servicio social
en los términos que marca el Reglamento del Servicio Social a Nivel Licenciatura
de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Para los fines a que haya lugar, se extiende la presente a los veintitres días
del mes de mayo de mil novecientos noventa y cinco.

Atentamente
"CASA ABIERTA AL TIEMPO"

P. Gregorio Vidal Bonifaz
MTRO. GREGORIO VIDAL BONIFAZ
Director de la División de C.S.H.

*TAX



UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, 09340 México, D.F. Tel.: 724-4600 TELEFAX: (5) 612 0885



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

7 de mayo de 1995.

Lic. Judith Altamirano Geminiano.
ASISTENTE DE SERVICIO SOCIAL
P R E S E N T E

Por este conducto hacemos de su conocimiento que la alumna Miranda Engambira Beatriz Adriana, perteneciente a la Licenciatura en Administración, y con número de matrícula 91230403, realizó su Servicio Social en el proyecto denominado "Desarrollo de Material Didáctico en Apoyo para las UEA'S Recursos Humanos I y II", perteneciente a la Licenciatura en Administración. Dicho proyecto se llevó a cabo en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Coordinación de Administración, en el edificio H en el cubículo H-017.

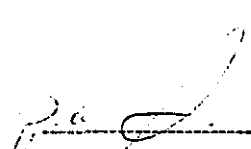
Las actividades de este proyecto fueron básicamente de investigación y captura informática del material didáctico en el área de Recursos Humanos.


La contribución del Servicio Social, tuvo como resultado final la Antología "Motivación y Liderazgo: Proceso de Solución de Problemas".

La fecha en que inició fue el día 24 de octubre de 1994, y la de terminación el 7 de abril de 1995, con un horario de 14:00 a 18:00 hrs.

A T E N T A M E N T E

"CASA ABIERTA AL TIEMPO"


Lic. A. Patricia Aduna M.
Profesora-Investigadora


Lic. Silvia Salvador G.
Profesora-Investigadora

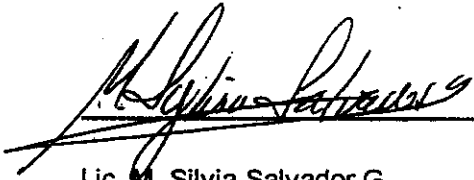
Adjunto a este documento, se anexa un reporte final del Servicio Social, con introducción en extenso y presentación, así como la introducción de cada uno de sus capítulos y bibliografía general.

XIII. FIRMA DE ASESORES RESPONSABLES:



A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'P. Aduna', is written above a solid horizontal line.

Lic. A. Patricia Aduna Mondragón.



A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'M. Silvia Salvador G.', is written above a solid horizontal line.

Lic. M. Silvia Salvador G.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

18 de noviembre de 1994.

MTRG. OCTAVIO NATERAS
COORDINACION DE SERVICIO SOCIAL
SRIA. ACADEMICA DE LA DIVISION DE C.S.H.

P R E S E N T E


Por este conducto hacemos de su conocimiento que la alumna MIRANDA ENGAMBIRA BEATRIZ ADRIANA, perteneciente a la Licenciatura en Administración, y con número de matrícula 91230403, ha sido aceptada para llevar a cabo su SERVICIO SOCIAL en el proyecto denominado "DESARROLLO DE MATERIAL DIDACTICO EN APOYO PARA LAS UEA'S RECURSOS HUMANOS I Y II", perteneciente a la Licenciatura en Administración. Dicho proyecto se realizará en la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa-Coordinación de Administración, en el Edificio H, Cubículo H-017.

Las actividades de este proyecto son básicamente las de investigación en apoyo al área de Recursos Humanos.

La fecha de inicio será el día 24 de octubre de 1994 y la de término el 7 de abril de 1995, con un horario de 14:00 a 18:00 hrs.

A T E N T A M E N T E

"CASA ABIERTA AL TIEMPO"


LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON


LIC. MERCEDES SILVIA SALVADOR GARCIA

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Puerta, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340. Tel: 686-03-22 TELEFAX (5) 686-89-99 TELEFAX UAMME 176496

El contenido de este reporte, comprende las siguientes partes de la Antología "Motivación y Liderazgo: Proceso de Solución de Problemas".

- I. Introducción en extenso de la Antología y Presentación de la misma.

- II. Introducción de cada uno de los capítulos que la comprenden:
 - Sinéctica
 - Proceso de Determinar Problemas
 - Motivación y desempeño
 - Liderazgo
 - ¿Relaciones Humanas o Recursos Humanos?

- III. Bibliografía General

-
- I. Introducción en extenso de la Antología y Presentación de la misma.

PRESENTACIÓN

PRESENTACION

Es evidente que en estas épocas los aspectos tecnológicos y cuantitativos se aceptan y se utilizan más rápidamente que los cualitativos y subjetivos, tales como los componentes de la mercadotecnia y algunos de la administración de recursos humanos.

Así, dentro de las ciencias administrativas se pone poco énfasis en las características, mecanismos y variables que intervienen en la creatividad, la motivación, el liderazgo y la solución de problemas. El mayor interés está puesto, sobre todo, en los resultados de dichos procesos.

Esta Antología, se construye con un enfoque que integra la motivación y el liderazgo, a través de la consideración de la creatividad y la solución de problemas como procesos implicados directamente y que influyen en gran medida en los resultados.

La motivación y el liderazgo ponen en juego una serie de variables relacionadas con la personalidad, la habilidad, las creencias, los valores, los hábitos, las costumbres, los prejuicios, las expectativas. En fin, variables de tipo personal, social y cultural que se interconectan y que deben ser tomadas en cuenta cuando la tarea a desarrollar es la de motivar, incentivar, dirigir, guiar a otras personas para lograr objetivos.

Asimismo, no se debe perder de vista que toda organización implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias.

El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Por tanto, la forma de comportarse de un individuo en una organización no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el clima y los componentes de su organización (Brunet, 1992).

El ser humano, en interacción estrecha y continua con su ambiente es el encargado de inicializar y vivenciar los procesos ya mencionados y lo hace dependiendo de las circunstancias que se presentan en las organizaciones donde participa. De este modo, se debe poner una especial atención en la administración de los recursos humanos en un sentido más amplio, más sensible, más observador, más integral.

Tomlinson (1991) nos presenta un contexto en el que, además de tomar en cuenta este enfoque, se va más allá de las prácticas a las que los administradores de personal están habituados. Esto es, nos habla de los retos que debe enfrentar la administración internacional de recursos humanos, donde junto con las habilidades para analizar la cultura y las características de los individuos involucrados en los diferentes ambientes, se deben considerar fenómenos múltiples y complejos, a la vez que universales, como lo son los que se abordan en esta Antología.

INTRODUCCIÓN

CREATIVIDAD

Este proceso es de gran importancia para el administrador ya que está vinculado muy estrechamente con la motivación, el liderazgo y la solución de problemas. Como bien sabemos, el ser humano se caracteriza por su gran complejidad y por su naturaleza multifasética y cambiante.

Un administrador deberá ser creativo al intentar motivar y dirigir a sus empleados y al solucionar los problemas a los que lo enfrente la organización. Cuando el administrador se comporte para lograr esos objetivos deberá conocer bien su ambiente y tomar en cuenta que sus conductas afectarán el comportamiento de otras personas.

La sinéctica apoya este proceso a través de la integración de individuos de disciplinas muy diversas con el fin no sólo de solucionar problemas, sino también con el de plantear nuevos problemas que lleven a situaciones creativas y efectivas para el desarrollo de la organización.

Tal vez se considere obvio que la creatividad juega un papel fundamental de modo que la Motivación y el Liderazgo obtengan sus mejores resultados. El problema radica, más que en la valoración y reconocimiento de su importancia, en que los tiempos actuales dejan poco espacio y poco tiempo para ponerla en práctica dentro de procesos donde la materia prima es el SER HUMANO, ya que toda la atención está centrada principalmente sobre la producción, sobre los logros de las ciencias duras, básicas u objetivas, sobre la economía, etc.

DETERMINACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS

Se ha definido a los problemas como aquellas situaciones que son tan difíciles que el individuo no tiene el desempeño o la conducta necesaria "disponible" (D'Zurilla y Golfried, 1971; en Heppner y Krauskopf, 1987) o para las que no tiene una "pronta respuesta" (Davis, 1973, en Heppner y Krauskopf, 1987).

Otros han definido un problema en términos de una especie de obstáculo, o falta de una ruta clara hacia un objetivo (Kohler, 1925; Vinacke, 1952; en Heppner y Krauskopf, 1987).

Un problema puede ser resuelto en minutos o puede requerir varios años de trabajo. La solución puede aparecer de repente o surgir gradualmente.

Los problemas difieren a lo largo de una dimensión que va de rutinarios a creativos.

Los problemas rutinarios son situaciones para los que una persona, por lo general, ya tiene una respuesta; al final del continuo están los problemas que requieren principalmente respuestas nuevas o creativas; a la mitad del continuo están los problemas que representan situaciones que requieren de respuestas tanto rutinarias como nuevas.

La solución de problemas cubre una gran variedad de fenómenos. El mecánico que descubre la razón por la cual un automóvil no marcha, el científico que diseña un experimento para probar una hipótesis, el escritor que desarrolla una historia, el estudiante que elige un plan de estudios, el ama de casa que hace un presupuesto; cada uno de ellos está usando los conceptos, las habilidades y las reglas que ha aprendido para obtener soluciones de problemas que le ayudan a llegar a sus objetivos (McKeachie, 1973).

En cada caso mencionado arriba, la persona tiene un objetivo, pero hábitos aprendidos anteriormente que por sí solos son insuficientes para lograrlo. Para poder lograr el objetivo de resolver el problema, la persona tiene que hacer algo diferente de lo que ha hecho anteriormente.

Así, puede decirse que la solución de problemas no es simplemente el procesamiento de información lógico y cognoscitivo; más bien es un proceso complejo, dinámico, altamente interactivo e intermitente (en vez de un proceso lineal, con etapas secuenciales). Es dinámico e interactivo debido a que las respuestas iniciales de solución de problemas afectan las respuestas posteriores y las percepciones. Además, porque los objetivos cambian con el tiempo.

La solución de problemas es intermitente en cuanto a que ocurren diferentes procesos en varios intervalos, frecuentemente sin una secuencia específica.

La solución de problemas también es un proceso altamente complejo, ya que un problema típico podría ser resuelto inmediatamente o podría involucrar decisiones numerosas, tener múltiples soluciones posibles, etc. También considera la dificultad objetiva y la dificultad subjetiva.

Dentro de la Administración, como en cualquier disciplina y ámbito del quehacer humanos, se dan frecuentemente situaciones que implican problemas. La identificación y resolución de problemas es un área de gran interés y complejidad que aún no ha sido totalmente estudiada ni totalmente comprendida. Es por estas razones que se incluyó el artículo de Pounds sobre el "Proceso de determinar problemas" dentro de un contexto organizacional.

MOTIVACION Y DESEMPEÑO

La motivación ha sido conceptualizada de muy diversas maneras; en cada una de ellas se habla del elemento humano y de la tarea como los actores principales.

Para propiciar su comprensión se han involucrado también conceptos como la satisfacción, los factores ambientales, la auto-estima, las expectativas, las necesidades, la percepción de equidad, y varios otros más.

De esta manera, tenemos que cada vez se acrecenta el número de teorías que abordan este importante proceso. Higgins (1991), nos proporciona un modelo que nos muestra las interdependencias que existen entre las diferentes teorías y enfatiza en el hecho de que para influir en la Motivación de las personas y en el subsecuente desempeño, se requiere de un gran esfuerzo en la solución creativa de problemas.

Para poder lograrlo, creemos que habrá que establecer objetivos con varios grados de especificidad para poder responder a las demandas ambientales tanto internas como externas. Los objetivos ayudarán a determinar una conducta propositiva dando siempre cabida a la creatividad.

LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido como: "el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones" (Dubin, 1951 en Fiedler y Chemers, 1985); "la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos" (Hemphill, 1954 en Fiedler y Chemers, 1985); "el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas (Stodgill, 1948 en Fiedler y Chemers, 1985).

Para lograr una mayor comprensión del LIDERAZGO y de todas las variables que están involucradas en este proceso, debe considerarse con cuidado el modelo presentado por Higgins (1991) y al cual denomina TRRAP. Según los postulados de este modelo, el contexto general de la situación proporciona un ambiente dentro del que debe funcionar el directivo. Es decir, las decisiones del directivo y sus respuestas racionales, emocionales o aprendidas, deben ser adaptadas al ambiente creado por las personalidades de las personas que participan en la situación; las dinámicas de los grupos de trabajo de los subordinados; la naturaleza de la tarea o trabajo; la cultura o clima de la organización y todos los factores principales que afectan la situación.

¿RELACIONES HUMANAS O RECURSOS HUMANOS?

"Las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la Administración de Recursos Humanos".

"El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales)" (Chiavenato, 1993).

Definitivamente, y concordando con Chiavenato, lo ideal sería administrar a las personas como personas o, mejor aún, administrar con las personas.

El ser humano, como ya se mencionó antes, está sujeto a una gran diversidad de variables que influyen en su comportamiento, en su desempeño, en su manera de pensar, de sentir, de conceptualizar su mundo. Esta gran complejidad hace más difícil la tarea del administrador al tratar de dirigir, de motivar, de solucionar problemas; pero también, le da la oportunidad de ser más sensible, creativo e innovador.

II. Introducción de cada uno de los capítulos que la comprenden:

- Sinéctica
- Proceso de Determinar Problemas
- Motivación
- Liderazgo
- ¿Relaciones Humanas o Recursos Humanos?

SECRET

SINECTICA

Al considerar en esta Antología a la Motivación y al Liderazgo como procesos de resolución de problemas, se creyó necesario incluir información acerca de la teoría de la sinéctica, de modo que la creatividad, el planteamiento y solución de problemas y la toma de decisiones sean tomados en cuenta como procesos interrelacionados que influyen en los resultados de los primeros.

La sinéctica define el proceso de creación como la actividad mental que se desarrolla en las situaciones de planteo y solución de problemas de las que resultan las invenciones artísticas o técnicas. Se usa la expresión "planteo y solución de problemas" con el fin de induir la definición y comprensión del problema.

La teoría de la sinéctica, de acuerdo con Gordon (1961), se aplica a la integración de individuos de diferentes áreas de conocimiento a un grupo con el fin de aumentar las probabilidades de éxito en las situaciones de planteamiento y solución de problemas. Este aumento dependerá del conocimiento que se tenga acerca de los mecanismos con los que se debe trabajar para llegar a soluciones originales.

La sinéctica ha tratado de investigar el proceso creativo a medida que se desarrolla y sus investigaciones se han realizado básicamente en la industria norteamericana como elemento de laboratorio.

La investigación sinéctica se articula sobre las siguientes premisas:

- 1.- el proceso creativo puede describirse concretamente y enseñarse la metodología para aumentar la producción creativa de individuos y de grupos.

2.-los fenómenos culturales de la invención en las artes y las ciencias son análogos y se caracterizan por los mismos procesos psíquicos fundamentales.

3.-el proceso individual de la empresa creadora tiene una analogía directa con el proceso del grupo.

Sus hipótesis principales son:

a) la eficacia creativa de las personas puede aumentarse notablemente si se les hace comprender los procesos psicológicos que se ponen en funcionamiento.

b) en el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual; el irracional más importante que el racional.

c) los elementos emocionales e irracionales pueden y deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en toda situación de solución de problemas.

Se ha encontrado que para la solución de problemas, así como para la investigación del proceso creativo, un grupo que trabaje correctamente tiene ventajas sobre el trabajo individual.

Los grupos que son formados para trabajar bajo los supuestos de esta teoría, por lo general pertenecen a disciplinas muy diversas y esta teoría tiende a unificar participantes y conceptos. Su metodología básica es la siguiente: cuando en el grupo se descubre una nueva perspectiva del proceso creativo, ésta es definida operacionalmente. Si su uso conduce a repetidos descubrimientos, se dice que la definición operacional es un mecanismo. Posteriormente, el mecanismo es probado con otros grupos. Los mecanismos sinécticos han probado aumentar eficazmente la probabilidad de éxito cuando se busca creatividad.

La sinéctica ha identificado cuatro mecanismos para volver extraño lo conocido:

1. Analogía personal
2. Analogía directa
3. Analogía simbólica
4. Analogía fantástica

Estos mecanismos deben considerarse como procesos mentales específicos y reproducibles, herramientas para poner en movimiento el proceso creativo y para sostener y renovar esta actividad.

La sinéctica no hace de ninguna manera más fácil la actividad creativa sino que, por el contrario, es más bien una técnica con la que la gente puede trabajar más intensamente y lograr la creatividad.

EL PROCESO DE DETERMINAR PROBLEMAS

Existen diversas técnicas para llegar a la solución de problemas en la administración de empresas. Dentro de estas técnicas pueden mencionarse, por ejemplo: la programación lineal, los modelos de inventarios y la simulación. Sin embargo, el directivo no sólo soluciona problemas bien definidos sino que también debe determinar los problemas que va a tratar de resolver.

Los directivos pueden presentar una lista de problemas en los que pueden ocupar su tiempo, pero les es complicado explicar cuál es el proceso mediante el cual seleccionan sus problemas.

A partir de una investigación donde se tomó al ajedrez como un medio a través del cual se pudieran tratar de elucidar los procesos humanos de la toma de decisiones que no son posibles de modelar matemáticamente, Newell, Shaw y Simons (1960) encontraron que el proceso de inteligencia o la definición de alternativas es la clave de la conducta eficaz y que éste puede ser comprendido mediante la observación atenta de una abstracción de la conducta de expertos humanos. De este modo, si se pueden obtener percepciones útiles acerca de la determinación de problemas de parte de los directivos, éstas pueden contribuir de manera significativa a la eficacia de los mismos.

Pounds realizó un estudio empírico considerando los supuestos antes mencionados, entrevistando y observando a unos 50 ejecutivos de la división operativa descentralizada de una gran empresa de los Estados Unidos.

Se realizaron entrevistas en las que se pidió a los ejecutivos que describieran los problemas que enfrentaban y los procesos mediante los cuales habían tomado conciencia de ellos; se hicieron observaciones de reuniones donde se determinaban, discutían y, a veces, se solucionaban problemas; se realizaron investigaciones acerca del origen y de la constitución de varios problemas y, por último, se les aplicó un cuestionario. Todo este proceso nos recuerda el trabajo que se lleva a cabo utilizando la sinéctica.

~~Al tratar de manejar una estructura teórica que sustente su trabajo, Pounds utiliza el~~ concepto de "operador" como elemento de la actividad directiva. Más específicamente, puede decirse que un operador transforma una serie de variables de input en una serie de variables de output de acuerdo con algún plan determinado, de modo que recibirá el nombre correspondiente al efecto que tenga sobre el ambiente y considera que un problema está asociado con la diferencia entre alguna situación existente y alguna situación deseada (modelo). Por ejemplo, el operador "proyecto de un programa de seguridad" cambia la seguridad de la organización de una no programada en una programada".

Así, puesto que los problemas son definidos por diferencias y los operadores pueden ejecutarse para reducir diferencias, se forman asociaciones definidas entre problemas y operadores. Dentro de este contexto, el proceso de determinar problemas es el proceso de definir diferencias a reducir. La solución de problemas es, por otra parte, el proceso de elegir operadores que reduzcan las diferencias.

Aunque pareciera que este razonamiento resume el proceso, sin embargo, el problema de comprender la determinación de problemas se reduce finalmente al de entender los modelos que emplean los directivos para definir las diferencias.

Estos modelos (bases), que van desde los que mantienen otros miembros de la organización hasta los que la experiencia de otras organizaciones propone para situaciones locales, pasando por simples modelos históricos y de planificación fueron puestos a prueba por la muestra de datos reunidos en la compañía donde se realizó el estudio. Aquí, Pounds analiza los pros y contras de la utilización de dichos modelos aportando datos importantes que pueden servir como base para el estudio de este proceso en ejecutivos de empresas mexicanas.

Los modelos descritos vienen a representar, a final de cuentas, la estructura teórica que este investigador trata de desarrollar para explicar el proceso de determinación de problemas por parte de los directivos, por lo que es muy importante que el lector considere este punto para facilitar la comprensión de "El proceso de determinar problemas".

En su análisis, Pounds señala que su estudio fue básicamente de tipo descriptivo y que las observaciones realizadas no indican cómo podrían conducirse los directivos más eficazmente para avanzar en este sentido.

Finalmente, debe resaltarse la aseveración hecha acerca de que el proceso para plantear problemas no ha sido especificado y que es aquí donde frecuentemente se encuentra la mayor dificultad. Los estudiantes y los directivos pueden solucionar problemas, pero no pueden averiguar cómo hacen para definirlos.

La teoría que se propuso en este trabajo sugiere que la definición del problema no puede preceder a la elaboración del modelo. Resulta imposible saber, por ejemplo, que un costo es demasiado elevado a menos que se cuente con una base (un modelo) que identifique que podría ser menor.

La inconsecuencia lógica que señala que hay que tener los problemas definidos con claridad para justificar la elaboración de modelos es, probablemente, según el autor, una razón importante de por qué los directivos en el ejercicio de sus funciones llegarán lentamente a considerar los modelos científicos como ayudas de importancia para definir sus problemas.

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Una de las tareas más importantes del administrador es influir en la motivación de otros para que se logren los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva.

Higgins analiza el ciclo de la motivación que un individuo recorre en un intento por satisfacer sus necesidades. El ciclo se inicia cuando alguien toma conciencia de sus necesidades. La persona procede entonces a cumplir con una serie de pasos con el fin de satisfacer esas necesidades hasta que el ciclo comienza nuevamente. Sin embargo, enfatiza en que debe vincularse la motivación con el desempeño y propone un modelo de diez etapas utilizándolo también para mostrar las interdependencias que existen entre las diferentes teorías de la motivación.

Este modelo también proporciona un medio para comprender cómo pueden ser aplicadas dichas teorías para solucionar problemas de motivación y desempeño dentro de las organizaciones.

Es importante resaltar aquí que ninguna teoría establece o explica por sí misma el proceso de la motivación, pero que cada una de ellas proporciona elementos válidos para la comprensión de este proceso.

Higgins clasifica en dos tipos las teorías que maneja en el modelo: las teorías de contenido y las teorías de proceso. Las primeras se relacionan con los factores individuales internos que motivan a las personas las necesidades y cómo pueden satisfacerse. Las segundas, con la forma como se motiva a la gente más específicamente con cómo las personas eligen los satisfactores de sus necesidades y con la manera en que afectan los factores externos su proceso interno.

Las teorías de contenido se examinan en las etapas 1 y 3 y las de proceso en las etapas 2, 4, 6, 8, 9 y 10. Las etapas 5 y 7 representan los resultados del ciclo.

Las diferentes etapas del modelo se denominan:

ETAPA 1: NECESIDADES

Aquí se revisan las jerarquías de Maslow y de Alderfer y se hace un análisis genérico muy importante sobre las necesidades y sobre cómo aplicar estas jerarquías. También se estudia la teoría de McClelland y de Atkinson sobre las necesidades de logro, poder y afiliación, además de otras categorías de necesidades.

ETAPA 2: EL DIRECTIVO Y LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

ETAPA 3: OFRECIENDO SATISFACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE NECESIDADES

En esta etapa se presenta y revisa la teoría de Herzberg, la cual plantea dos tipos básicos de satisfactores de necesidades: los factores de higiene y los motivadores.

ETAPA 4: BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS, EVALUACIÓN DE CONSECUENCIAS Y TOMA DE DECISIONES

Higgins examina la teoría de la expectativa de Víctor Vroom así como la teoría de la equidad de Adams.

ETAPA 5: MOTIVACIÓN Y REALIZACIÓN DE ESFUERZO

Se dice que si el individuo ha funcionado satisfactoriamente hasta llegar a este punto, estará motivado para lograr los objetivos organizacionales.

ETAPA 6: FACTORES QUE TRANSFORMAN A LA MOTIVACIÓN EN DESEMPEÑO

Se debe asegurar que el individuo: conozca los objetivos a alcanzar, las tareas para lograr los objetivos y que posea las habilidades y herramientas para poder realizar las tareas necesarias. El entrenamiento y el desarrollo son muy importantes en esta etapa.

Se resalta la importancia del establecimiento de objetivos a través de cinco pasos: diagnóstico, preparación, implementación, revisión y ajuste de objetivos y revisión final. Por otra parte, se menciona al compromiso como un factor de gran relevancia en este punto.

ETAPA 7: DESEMPEÑO

Se plantea que el desempeño se dará si el individuo está altamente motivado y si se reúnen una serie de características en la situación.

ETAPA 8: EL INDIVIDUO Y LA OBTENCIÓN DE SATISFACTORES

Para el análisis de esta etapa se considera la teoría del refuerzo que se inicia con los trabajos de Thorndike y su "Ley del efecto".

ETAPA 9: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

ETAPA 10: ¿EL INDIVIDUO CONTINUARÁ SIENDO MOTIVADO EN LA MISMA MANERA?

~~Se revisa la teoría de la atribución para tener un mayor entendimiento de esta etapa y~~
finalmente se hace énfasis en que para influir en la motivación de las personas se requiere de un gran esfuerzo en la resolución creativa de problemas.

Finalmente se presenta una serie de actividades para reforzar el aprendizaje del contenido de este capítulo.

LIDERAZGO

LIDERAZGO

Aquí se define al liderazgo como el proceso de hacer elecciones acerca de cómo tratar a las personas con el fin de influir en ellas y de convertir sus decisiones en acciones.

Se revisan los temas básicos del liderazgo organizacional: su definición, los factores que afectan su éxito, las principales teorías y los enfoques prácticos que pueden considerarse para mejorar habilidades de liderazgo.

Se plantea que las diferencias básicas entre los directivos y los líderes se refieren a que los primeros son solucionadores racionales de problemas y que los segundos son más intuitivos, más visionarios. Asimismo, se analiza la interrelación existente entre el liderazgo, el poder y la influencia y se mencionan las cinco fuentes del poder que identifican French y Raven, a saber: legítimo, de refuerzo, coercitivo, de experto y de referencia.

Han sido propuestas muchas teorías para explicar qué es lo que hace exitoso a un liderazgo. Existen enfoques basados en los rasgos, en las habilidades o en las características de los directivos con éxito; enfoques conductuales que sugieren que los líderes importantes actúan de ciertas maneras; y los enfoques de contingencia o situacionales que proponen que las acciones del liderazgo deben ser resultado de considerar las principales variables presentes en la situación.

Específicamente, se revisan:

La teoría de los rasgos y la investigación de Stogdill realizada al respecto, donde se sugiere que el líder exitoso debe poseer: orientación al desempeño de la tarea, autoconfianza, tolerancia al estrés interpersonal y habilidad para influir en las conductas de otros.

La teoría X-Y de McGregor que plantea que las suposiciones de los directivos acerca de sus empleados influirán en cómo los tratarán.

Enfoques conductuales como los estudios de Ohio y Michigan. En los primeros, se toman en cuenta dos dimensiones de conducta importantes: la consideración y la estructura. Por su parte, en la universidad de Michigan se encontraron dos conceptos similares: la orientación hacia el empleado y la orientación hacia la producción.

Estudios Yukl. A través de la investigación de Yukl se aislaron 19 conductas importantes para el liderazgo efectivo.

Grid Gerencial. Teoría desarrollada por Blake y Mouton y que propone que la mejor manera para dirigir a la gente es el estilo 9.9, donde se proporciona un gran interés tanto a la ~~tarea como a la persona.~~ Este enfoque es usado en el desarrollo de programas organizacionales.

Enfoques de contingencia que proponen que para cada situación hay una mejor manera de dirigir y los enfoques situacionales que señalan que todos los factores deben ser considerados cuando se toman decisiones de liderazgo. En relación con este tipo de enfoques se analizan seis teorías:

- a) El continuo de la conducta de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, el cual presenta siete formas alternativas para que los directivos tomen una decisión sobre qué tanta participación desean permitir a sus subordinados en el proceso.
- b) Modelo de contingencia de Fiedler, que considera tres factores principales: la relación entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición del líder.

- c) **Teoría trayectoria-meta. Propuesta por House y Mitchell, señala cuatro tipos principales de liderazgo:**
- **Directivo**
 - **De apoyo**
 - **Orientado al logro**
 - **Participativo.**

Esta teoría considera las diferencias situacionales, sobre todo, la naturaleza de la gente y la naturaleza del trabajo. También intenta mezclar las teorías de la motivación y del liderazgo.

- d) **Teoría de contingencia de Hersey y Blanchard. La suposición fundamental de este modelo es que el factor más importante para determinar la conducta apropiada de liderazgo es percibir el nivel de madurez del subordinado. La madurez tiene dos componentes: la habilidad y el conocimiento en el trabajo y la madurez psicológica.**
- e) **Vroom-Yetton-Yago. Se analiza principalmente el punto de vista que tiene el líder acerca de la participación.**

f) **Modelo de Muczyk-Reimann.** Se plantean cuatro estilos de liderazgo relacionados con la delegación en la toma de decisiones y en la ejecución. De este modo tenemos al:

- **Autócrata directivo**
- **Autócrata permisivo**
- **Demócrata directivo**
- **Demócrata permisivo**

Se resalta la importancia de los líderes en el proceso de la comunicación y al liderazgo como un proceso de solución de problemas. Así, con este último enfoque, el autor propone un modelo al que denomina TRRAP. De acuerdo con este modelo, el contexto general de la situación proporciona un ambiente dentro del cual debe funcionar el directivo. Es decir, las decisiones del directivo y sus respuestas racionales o aprendidas deben ser adaptadas al ambiente creado por las personalidades de la gente involucrada en la situación; las dinámicas de los grupos de trabajo de los subordinados; la naturaleza de la tarea o trabajo; la cultura, estructura o clima de la organización y todos los factores principales que afectan la situación.

Conocer las conductas asociadas con la tarea, la relación, el reforzamiento y la participación y cuál actitud debe ser asumida mientras se emplean dichas conductas representa un asunto crítico para el éxito del directivo.

Finalmente, se menciona y analiza el enfoque del liderazgo transformacional, aplicado a los niveles superiores de la organización y formulado por James McGregor Burns. Siguiendo este enfoque, se plantea que el líder intenta formar en sus colegas, subordinados, seguidores, clientes, una mayor conciencia sobre su visión de los tópicos importantes para la empresa.

Asimismo, se habla del liderazgo transaccional donde los líderes consideran la manera de mejorar y mantener la calidad y la cantidad del desempeño, de sustituir un objetivo por

otro, de reducir la resistencia de acciones particulares y de implementar las decisiones a través del intercambio.

Tichy y Ulrich identifican tres programas de actividades asociados con el liderazgo transformacional:

1. Creación de una visión.
2. Movilización del compromiso hacia esa visión.
3. Institucionalización del cambio.

Finalmente, estos investigadores concluyen que las organizaciones deben tratar de que sus líderes sean de ese tipo y promover la formación de directivos hacia posiciones de liderazgo que transformen a la organización.

**¿RELACIONES HUMANAS O RECURSOS
HUMANOS ?**

Miles presenta un análisis de dos modelos de participación basado en un estudio donde fue aplicada una encuesta para conocer opiniones y creencias de directivos acerca de las personas y sobre sus actitudes en cuanto a diversas políticas y prácticas de liderazgo.

Los modelos analizados son el de "RELACIONES HUMANAS" y el de "RECURSOS HUMANOS".

Miles parte del supuesto de que el modelo de las Relaciones Humanas es el que los directivos aceptan para aplicarlo con sus propios subordinados y que el de los Recursos Humanos es el que prescribe la clase de políticas de participación que ellos querrían que siguiesen sus superiores.

Ambos modelos tienen tres componentes:

1. Supuestos sobre los valores y las capacidades de las personas.
2. Preceptos sobre las prácticas de participación que siguen los directivos.
3. Expectativas en cuanto a los efectos de la participación sobre el ánimo y el esfuerzo de los subordinados.

Miles afirma que, aunque el modelo de las Relaciones Humanas considera a los empleados en términos más humanitarios, los roles del directivo y de sus subordinados siguen siendo los mismos. Es decir, se procura lograr la docilidad respecto a la autoridad de la dirección.

Por otra parte, el modelo de los Recursos Humanos considera a las personas en términos no sólo de habilidades físicas y energía, sino de capacidad de creación, de conducta responsable, autodirigida y autocontrolada. Su diferencia con otros modelos estriba en su enfoque sobre el propósito y la meta de la participación en relación con factores como la toma de decisiones y el control.

Este modelo sugiere que los que están directamente involucrados y afectados por las decisiones, son quienes pueden tomarlas con mayor eficacia. Asimismo, que los involucrados directamente en el trabajo son los que suelen ejercer con mayor eficacia el control, en lugar de alguien o de algún grupo alejado del punto donde se realiza la operación.

En lo que respecta al aumento de la satisfacción, el modelo de las Relaciones Humanas lo considera como una variable interviniente que es la causa final del desempeño mejorado.

Por su parte, el modelo de los Recursos Humanos plantea que el aumento de la satisfacción es resultado directo de las contribuciones creativas que los subordinados proporcionan a la toma de decisiones, a la dirección y al control departamentales. Esto aumenta también el ánimo de los subordinados, lo que no sólo prepara el terreno para una mayor participación, sino que también crea una atmósfera que apoya la solución de problemas creativa.

Dentro del análisis destaca el hecho de que si bien los directivos parecen confiar en las políticas de participación, no tienen tanta fe en la capacidad de sus subordinados. Además no están de acuerdo con las políticas que sugieren el aumento de la autodirección y del autocontrol por parte de los subordinados, aceptando así el modelo de las Relaciones Humanas.

Sin embargo, cuando los directivos hablan del tipo de políticas de participación que deberían aplicar sus superiores con los directivos de su mismo nivel, parecen adherirse al modelo de los Recursos Humanos. De este modo, se consideran a sí mismos como fuentes de recursos creativos y esperan mayor libertad de autodirección y autocontrol para ellos.

Miles cree que esta actitud tan diferente según sea el sujeto al que se le aplique el modelo se debe, por una parte, a la naturaleza humana y, por otra, a la mayor promoción y uso que ha tenido el modelo de las Relaciones Humanas.

Concluye que el modelo de los Recursos Humanos tiene pocas posibilidades de ser aceptado como guía para las relaciones entre los directivos y sus subordinados. Mientras los ejecutivos de todas las jerarquías de las organizaciones no sean conscientes de que la clase de participación que quieren y consideran que son capaces de manejar, es también la que quieren y sienten merecer sus subordinados, habrán pocas esperanzas de que el concepto de los Recursos Humanos se ponga en práctica de manera más generalizada.

Bibliografía General

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Gordon, W. (1961). **SYNECTICS: THE DEVELOPMENT OF CREATIVE CAPACITY**. New York: Harper Row. Traducción de Alejandra Bertorini.

Higgins, M.J. (1991). **THE MANAGEMENT CHALLENGE. AN INTRODUCTION TO MANAGEMENT. MOTIVATION AND PERFORMANCE. PART FIVE. CHAPTER THIRTEEN. PP. 421-458.** Macmillan Publishing Company (New York) Collier Macmillan Canadá.

Higgins, M.J. (1991). **THE MANAGEMENT CHALLENGE. AN INTRODUCTION TO MANAGEMENT. LEADERSHIP. PART FIVE. CHAPTER FIFTEEN. PP. 495-530.** Macmillan Publishing Company (New York) Collier Macmillan Canadá.

Miles, R.E. **LIDERAZGO. ¿RELACIONES HUMANAS O RECURSOS HUMANOS?**. En: Kolb, D.A., Rubin, I.M. y Mcntyre, J.M. (1985). **PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. PROBLEMAS CONTEMPORANEOS.** pp. 159-171. Editorial Prentice-Hall. México.

Pounds, W.F. **LIDERAZGO. ¿RELACIONES HUMANAS O RECURSOS HUMANOS?**. En: Kolb, D.A., Rubin, I.M. y Mcntyre, J.M. (1985). **PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. PROBLEMAS CONTEMPORANEOS.** pp. 54-74. Editorial Prentice-Hall. México.

XIII. FIRMA DE ASESORES RESPONSABLES:

Lic. A. Patricia Aduna Mondragón.

Lic. M. Silvia Salvador G.