

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Escuela de Administración de Instituciones

**“IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN LABORAL DE LA
EMPRESA, COMO MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

P R E S E N T A

N E L L I J U Á R E Z A M A D O R

FEBRERO 2003



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por permitirme vivir durante todo este tiempo y alcanzar esta meta, por sus bendiciones, por darme la fortaleza para no darme por vencida y salir adelante en los momentos difíciles de mi vida y por ser el motor para seguir adelante y luchar por mis sueños y deseos hasta hacerlos realidad, y por guiarme en esos momentos difíciles.

A MIS PADRES

Por darme la vida. Por enseñarme todo lo que sé y lo que soy. Por brindarme su apoyo, comprensión y cariño incondicional. Por recorrer este difícil y duro camino a mi lado hasta hacerlo realidad...¡GRACIAS!. LOS QUIERO MUCHO.

AL M.A. TITO LIVIO DE LA TORRE HIDALGO

Quien me dedico su tiempo y asesoramiento a través de su conocimiento para la realización de la tesis.

A MI ESCUELA Y PROFESORES DE ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

Por brindarme sus conocimientos y disposición para impulsarme a luchar por mis metas, sueños y anhelos para ser una profesional en todo momento.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Por los valores inculcados, así como los consejos que me conducen en la vida para mi realización personal y profesional. LOS QUIERO MUCHO

A MIS HERMANOS

Por los momentos difíciles y no difíciles que hemos pasado juntos. Por su apoyo, compañía y cariño. LOS QUIERO MUCHO.

A LA FAMILIA MENDOZA JUÁREZ

Por su apoyo, consejos y cariño cuando más lo necesité. LOS QUIERO MUCHO

A MIS ESCUELAS

Porque junto con mis padres, gracias a ellas crecí, aprendí y madure para poder enfrentarme al futuro.

A MIS AMIGOS (Uds. Saben a quienes me refiero)

Por apoyarme y por ser amigos en las buenas y en las malas. Porque este periodo fue muy especial.

RESUMEN

Actualmente todas las empresas compiten a nivel mundial por obtener un lugar importante en el mercado, pero, ¿cómo lograr esto?. Se dice que sin importar el giro de la empresa, todas se encuentran en el negocio del servicio, y qué es más importante que servir al cliente para satisfacerlo, podríamos decir que esto depende de los servicios a clientes internos y externos, es decir, formar una cadena, desde los empleados hasta el consumidor, todos satisfechos por la calidad en el servicio prestado.

Para que esto funcione, deberá tener sentido en cada uno de los integrantes de la cadena, además de que esto engrandecerá, tanto a la institución como al personal que labora dentro de esta, ya que si se rompe la cadena, se perderá el sentido de la calidad en el servicio.

Otra fuente esencial para lograr la calidad en el servicio es la motivación del personal que labora dentro de la empresa o institución, ya que son quienes tienen contacto directo con el cliente, si nuestro personal no cuenta con recursos, herramientas y motivación suficiente, no serán capaces de satisfacer al cliente. Si el personal se encuentra contento, y satisfecho, realizará sus funciones adecuadamente y se logrará un mayor rendimiento, además de que se obtendrá un mejor manejo del personal tanto en forma individual como en equipo.

Debemos escuchar y analizar los tipos de necesidades que requieren para estudiar el efecto que se tiene en las labores que desempeñan, cuáles son sus prioridades, cuáles son los factores que los motivan y cuáles serán los métodos a emplear para reforzar esas herramientas y recursos con los que se cuentan.

Otros factores importantes que también debemos tomar en cuenta son: el crecimiento personal, el reconocimiento, el progreso, el logro, que se relacionan con valores psicológicos y sociales; los cuales motivan a nuestro personal para que sigan desempeñando sus funciones adecuadamente y brinden un servicio de calidad al cliente.

Es por esto que el autor Frederick Herzberg menciona lo siguiente:

“La motivación nos dice: Haz esto porque es muy importante para ti hacerlo”

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las empresas compiten a nivel mundial por obtener un lugar importante en el mercado. Se dice que sin importar el giro de la empresa, todas se encuentran en el negocio del servicio, y qué es más importante que servir al cliente para satisfacerlo, esto depende de los servicios a clientes internos y externos.

En la actualidad uno de los principales aspectos para poder prestar un servicio de calidad en los clientes, es la motivación adecuada que se le da al personal para que cubra las expectativas que el cliente espera recibir de la calidad en el servicio que está adquiriendo, el cual en conjunto con la buena organización, un líder y una buena capacitación del personal, se logrará obtener un buen funcionamiento del personal que va a ofrecer el servicio.

Este trabajo pretende hacer notar los puntos básicos para una buena relación laboral lograda a través de la motivación del personal, así como hacerles notar a los gerentes y directivos la falta de servicio de calidad por falta de motivación adecuada en el personal.

Algunos de los factores más importantes que intervienen dentro de las empresas o instituciones son: el crecimiento personal, el reconocimiento, el progreso, el logro, que se relacionan con valores psicológicos y sociales; los cuales motivan a nuestro personal para que sigan desempeñando sus funciones adecuadamente y brinden calidad en el servicio para la satisfacción del cliente.

Actualmente se ha visto a lo largo de estos últimos años que la calidad en los servicios por parte de los clientes al adquirir algo, ha tomado demasiada importancia. Tanto así que la competencia en el mercado por lograr mantenerse dentro de ésta exige cada vez más la calidad en el servicio.

Es por esto que este trabajo se dedica a establecer la importancia de la motivación del personal de una manera adecuada para así poder lograr la calidad en los servicios.

Para su estudio se ha dividido en varios temas como son: personal, motivación, calidad, servicio, etc; los cuales nos ayudan a tener un panorama más amplio del tema a tratar de aquí en adelante. Veremos como ha evolucionado la motivación en el personal a través de la calidad en el servicio, tanto en el trabajo como en la atención que se le da al cliente al adquirir un producto. Todo esto logrado a través de estudios que han llevado a la utilización de herramientas, técnicas y diseños nuevos de sistemas que se emplearán para lograrlo.

“LA MOTIVACIÓN NOS DICE: HAZ ESTO PORQUE ES MUY IMPORTANTE PARA TI HACERLO”

“EL SERVICIO HUMANO REPRESENTA LA FORMA MÁS DESINTERESADA DE SER EGOÍSTA”

ÍNDICE

PARTE INICIAL

Agradecimientos	I
Dedicatorias	II
Resumen	III
Abstract	IV
Introducción	V
Índice	VI

CAPÍTULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

	1
1.1. Planteamiento Del Problema	2
1.2. Propósito De La Investigación	3
1.3. Objetivo General	4
1.4. Objetivos Específicos	4
1.5. Justificación	4
1.6. Alcances	5
1.7. Resultados Esperados	6
1.8 Organización Del Estudio	7

CAPITULO II. ÁREA COMPILATIVA

10

CAPÍTULO III. ÁREA DESCRIPTIVA

14

1. EMPRESA

15

1.1) Definición	15
1.2) Características de la Empresa	16
1.3) Clasificación de las Empresas	17
1.4) Empresas de Servicio	18
1.4.1) Características de un Empresa de Servicio	20
1.4.2) Concepto de Calidad en Empresas de Servicio	21
1.5) El personal como Factor Clave en la Empresa	22

2. PERSONAL	24
2.1) Definición	24
2.2) Origen del Personal	25
2.3) Características del Personal	26
2.4) Comportamiento Humano	28
2.5) Funciones del Personal	29
2.6) Dirección del Personal	30
3. MOTIVACIÓN	31
3.1) Definición	31
3.2) Teorías de la Motivación	32
3.3) Tipos de Necesidades	36
3.4) Técnicas Especiales de Motivación	38
3.5) La Motivación como Instrumento de Desarrollo	40
3.6) Moral, Actitud y Motivación de los Empleados	42
3.7) Ambiente de Trabajo	43
3.8) Importancia de la Motivación en el Liderazgo Institucional de una Organización	43
4. CALIDAD	52
4.1) Definición	52
4.2) Historia	54
4.3) Precusores y Promotores de la Calidad	55
4.4) Tipos de Calidad	63
4.5) Importancia de la Calidad	64
4.6) Herramientas de la Calidad	64
4.7) Dimensiones de la Calidad	70
4.8) Calidad en los Servicios	70
4.9) Calidad Total: Maniobra Clave de la Competitividad	73
5. SERVICIO	75

5.1) Definición	75
5.2)Antecedentes	77
5.3) Naturaleza del Servicio	79
5.4) Características del Servicio	80
5.5) Educación para el Servicio	82
5.6) Importancia del Servicio	83
 6. LIDERAZGO	 83
6.1) Historia	84
6.2) Estilos de Liderazgo	85
6.3) Elementos del Liderazgo de Excelencia	87
6.4) Función del Líder	88
6.5) Perfil del Líder	89
6.6) Cualidades de Líderes Inspiradores	92
6.7) Principios de Liderazgo	92
6.8) Cambios para evitar el fracaso de un Líder	93
6.9) Características de un Líder Institucional	95
6.10) Liderazgo con los empleados	96
6.11) Liderazgo transformador	97
 7. DIRECCIÓN	 99
7.1) Definición	99
7.2) Características de la Dirección	99
7.3) Principios Básicos para la Dirección	100
7.4) Principios Generales relacionados con la Dirección	102
 CAPÍTULO IV. ÁREA ANALÍTICA	 103
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 136
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	138

CAPÍTULO I
PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO I

1.1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente todas las empresas o instituciones compiten a nivel mundial por obtener un lugar importante en el mercado, muchos son también, los empleados que compiten entre sí para ocupar un mejor puesto.

Se dice que sin importar el giro de la empresa o institución, todos se encuentran en el negocio del servicio, y qué es más importante que servir al cliente para satisfacerlo, podríamos decir que esto depende de los servicios a clientes internos y externos, desde el personal hasta el consumidor, todos satisfechos por la calidad en el servicio prestado.

Muchas veces los empresarios olvidan el hecho de que un buen cliente exige calidad en el servicio y en el producto, y que si nuestro producto final no cuenta con esto, el cliente no regresará, preferirá acudir a donde si puedan satisfacer sus necesidades, es decir con la competencia.

La mayoría de los empresarios no consideran como un factor importante a sus empleados, es por esto que no los motivan a seguir adelante y dar lo mejor de sí para mostrar a los clientes lo mejor de la empresa o institución, afortunadamente este enfoque ha ido cambiando con el tiempo y, actualmente se ha tomado en cuenta este eslabón tan importante dentro de las empresas e instituciones.

Si observamos que nuestro personal no cuenta con recursos, herramientas y motivación suficiente, no serán capaces de satisfacer al cliente, si nuestro personal no se encuentra motivado, ni satisfecho, no realizarán sus funciones adecuadamente ni se logrará un mayor rendimiento de ellos, al igual que el de la empresa o institución, además de que no se tendrá un mejor manejo del personal tanto en forma individual como en equipo.

Otro punto importante con el que se enfrentan los empresarios hoy en día, son los problemas de relaciones humanas, relaciones públicas, relaciones laborales, de planificación, de organización, de control y sobre todo de desarrollo del personal, problemas que requieren destreza por parte de los empresarios o jefes para motivar a su gente.

Es difícil lograr cambiar a las personas, sin embargo, esto se logrará por las nuevas experiencias que se nos presenten, los hombres no pueden ser cambiados en cuanto a su personalidad, su temperamento y carácter, es posible cambiarlos en otro sentido, el cual puede ser tomado como un reto para el empresario o jefe, buscando así un mejor desempeño de tareas, mejora en la comunicación, para lograr así una mejor respuesta debido a la motivación y al motivador adecuado que se les ha dado.

El personal es el recurso más importante de una empresa o institución.

1.2) PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera que uno de los fundamentos principales de una empresa o institución es el personal que labora dentro de esta, el cual es olvidado muchas veces, por esto se llegan a cometer demasiados errores en el momento de dar la capacitación y motivación que requieren nuestros empleados para poder brindar calidad en el servicio a nuestros clientes, no logrando así la satisfacción del cliente. Por lo que se propone dar un enfoque más humano a la relación laboral(gerente- empleado) dentro de un medio laboral, y a su vez, una mejor relación entre empleado y cliente.

1.3) OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de la relación laboral dentro de una empresa o institución como motivador en el personal, para brindar calidad en el servicio al cliente.

1.4) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer factores que influyen en el desarrollo adecuado del personal.
- Establecer la importancia de la calidad que se brinda dentro de una organización o institución.
- Mostrar la relación existente entre la motivación del personal y la calidad en el servicio que se le presta al cliente.
- Conocer la importancia de la gerencia y el liderazgo.
- Identificar la relación entre el clima laboral y el desarrollo del personal.
- Conocer las necesidades y responsabilidades de gerentes y empleados.

1.5) JUSTIFICACIÓN

Se sabe, por lo mencionado anteriormente, que una de las cosas más importantes dentro de una empresa o institución es el personal con el que se cuenta, aquel que es el productor del servicio que se le brinda al cliente, es por esto que se le debe motivar de la mejor manera para que así las labores realizadas sean productivas, tanto personalmente como para la institución.

Al darle al trabajador las herramientas necesarias y suficientes podrán realizar sus labores de manera adecuada, logrando así brindar la calidad en el servicio deseado por el cliente.

Se sabrá que al darle las herramientas adecuadas necesarias a nuestros trabajadores, estaremos motivándolos para que se sientan satisfechos, en confianza y así realizarán óptimamente sus labores, dejando al cliente satisfecho, pero sobre todo, quedando satisfechos ellos mismos.

Debe existir una buena relación entre gerente- empleado para que se puedan conocer la necesidades mutuas dentro de la empresa, lo que engrandecerá tanto a la empresa o institución, como al personal que labora dentro de esta, y si no se perderá el sentido de la calidad en el servicio.

Se logrará una mejor comunicación y relación entre gerente – empleado, detectando fácilmente las necesidades mutuas, se obtendrán mejores equipos de trabajo, mejores y nuevos conocimientos de cómo motivar a nuestro personal.

1.6) ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación esta dirigida principalmente a la relación gerente – empleado , ya que son la base de la comunicación dentro de una empresa, para así poder detectar las necesidades mutuas y la forma de motivación que se les debe dar, logrando así una calidad en el servicio.

1.7) RESULTADOS ESPERADOS

Que esta investigación sirva como guía a gerentes, directivos y empleados para la detección de problemas que existen entre la relación laboral (gerente – empleado) como en la de empleado- cliente, para poder atacarlos y lograr la motivación adecuada de los empleados, y así se sientan satisfechos por lo que han realizado y logren dar el servicio de calidad adecuadamente.

1.8) ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

Consta de un breve resumen del contenido de los diferentes capítulos que conforman la investigación realizada, donde daremos comienzo con:

CAPÍTULO I

Encontramos dentro de este capítulo un panorama general de lo que nos originó realizar esta investigación y lo que esperamos alcanzar al realizarla.

Algunas motivaciones para realizar esta investigación fue el observar la falta de motivación que reciben los empleados dentro de sus áreas de trabajo, lo que hace que se sientan inseguros, insatisfechos, no se sienten parte fundamental de la organización. Y que al observar esto, nos damos cuenta que una de las causas de este problema es que muchas veces los empresarios olvidan el hecho de que sus empleados son un factor importante, sin observar que el personal necesita de recursos, herramientas y motivación suficiente, para que sean capaces de satisfacer al cliente, y no realizarán sus funciones adecuadamente ni se logrará un mayor rendimiento de ellos.

Otro punto importante es con el que se enfrentan los empresarios, los problemas de relaciones humanas, relaciones públicas, relaciones laborales, de planificación, de organización, de control y sobre todo de desarrollo del personal, problemas que requieren destreza por parte de los empresarios o jefes para motivar a su gente. Muchas veces los empresarios olvidan el hecho de que un buen cliente exige calidad en el servicio y en el producto, es por esto que necesitamos darles una buena motivación al personal, lograr una retroalimentación entre jefe – empleado, darles capacitación con herramientas adecuadas, para lograr brindar calidad en el servicio, ya que es muy difícil encontrarla cuando adquirimos algún producto o servicio.

CAPÍTULO II

Dentro de este capítulo se encuentra el **Área Compilativa**, es decir, los libros utilizados para recabar información necesaria y así poder desarrollar los temas investigados que constituyen principalmente el enfoque de nuestra investigación, como son:

- **PERSONAL**
- **DIRECCIÓN**
- **LIDERAZGO**
- **MOTIVACIÓN**
- **SERVICIO**
- **CALIDAD**

Logrando observar diferentes puntos de vista, de diferentes autores y compararlos, para lograr formarnos así un criterio propio y llegar a nuestra propia conclusión ,de lo que se tiene y de lo que se necesita mejorar, o bien de mostrar cuál es la mejor opción que debemos tomar de acuerdo a la situación que se presente en el momento de laborar.

CAPÍTULO III

Dentro de este capítulo se encuentra el **Área Descriptiva**, es decir, la información que necesitamos, ya enfocada a nuestro problema para poder desarrollar nuestra investigación, como son: conceptos, historia, características, instrumentos y herramientas, clasificaciones, técnicas diseños que se han realizado a través de los años por diferentes autores. Lo cual nos ayudará a tener conocimientos sobre los temas relacionados con nuestro objetivo para poder formarnos un criterio propio y dar nuestro punto de vista más adelante.

CAPÍTULO IV

Dentro de éste capítulo se encuentra el **Área Analítica**, es decir, el ensayo donde concluimos muchos puntos de vista a los que hemos llegado, de los diferentes temas que hemos estudiado y analizado, y así expresamos nuestros puntos de vista acerca de la investigación realizada a través de la opinión de los diferentes autores, si se logro cumplir con el propósito y fin de la investigación. Analizamos los diferentes conocimientos de los diferentes autores para poder expresar a continuación cual nos pareció mejor, o bien para brindar aportaciones en los temas analizados.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el ensayo, se llegarán a las conclusiones dependiendo el caso. En este caso se confirma la importancia de la relación laboral(gerente-empleado) para el desarrollo de los empleados y la efectividad de la relación empleado- cliente al brindar un servicio de calidad.

CAPÍTULO II

ÁREA COMPILATIVA

CAPÍTULO II

ÁREA COMPILATIVA

- **PERSONAL**

Como los libros:

“Administración de Recursos Humanos”

Encontramos temas en los que se aborda la preocupación por el personal que se contrata en las organizaciones, la forma de motivarlos y lo difícil que es retenerlos en la organización de manera que se encuentren satisfechos, conformes y a gusto.

“Administración de Personal”

Encontramos el valor de las personas dentro de una organización. Las relaciones humanas y laborales dentro de éstas y el modo de influir en los individuos, el conocimiento del comportamiento de cada individuo.

- **MOTIVACIÓN**

Como los libros:

“Motivación un factor de desarrollo en las empresas”

En esta tesis se encuentra un tema que es de utilidad para poder desarrollar la mía, además de que es de vital importancia en la actualidad para prestar un buen servicio, y lograr que nuestra organización se encuentre en la competencia del mercado.

“Como motivar a la gente”

En este libro se encuentra un tema que es de utilidad para poder desarrollar la investigación, sabemos que es de vital importancia en la actualidad lograr que en nuestra organización se encuentren satisfechos y a gusto nuestros empleados y aquí encontramos diferentes consejos, tips e ideas para lograrlo.

- **CALIDAD**

Como los libros:

“Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total”

Actualmente se ha visto a lo largo de estos últimos años que la calidad en los servicios por parte de los clientes al adquirir algo, ha tomado demasiada importancia. Tanto así que la competencia en el mercado por lograr mantenerse dentro de ésta exige cada vez más la calidad en el servicio. Es por esto que este libro se dedica a establecer la importancia de la excelencia a través de una buena administración y de un correcto liderazgo se logrará la calidad total. Es por esto que es un libro de gran ayuda.

“Calidad en el Servicio”

En esta tesis se encuentra un tema que es de utilidad para poder desarrollar la mía, además de que es de vital importancia en la actualidad para prestar un buen servicio, y lograr que nuestra organización se encuentre en la competencia del mercado.

“La Búsqueda de la Calidad en los Servicios”

Aquí se encontraron temas que son de gran utilidad para poder desarrollarlos y además se enfocan a dos de los principales temas de la investigación, que son la calidad en el servicio. En la actualidad para prestar un buen servicio, necesitamos de creatividad en el servicio, conocer los servicios en un momento crítico, el ámbito de las industrias de servicios y sus funciones, la naturaleza única de los servicios, características de la calidad y su medición, vectores de calidad, expertos en calidad, gestión calidad, diseño de un sistema de servicio, como comenzar un programa de control de calidad para prevenir errores con técnicas en servicios.

• **SERVICIO**

Como los libros:

“Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica”

En este libro se encontraron temas que son de gran utilidad para poder desarrollar los diversos temas que forman las variables del título, y además de que se enfoca a uno de los principales temas, que es el servicio. Encontramos temas de vital importancia en la actualidad para prestar un buen servicio, creatividad en el servicio, obstáculos, facilitadores, y educación para el servicio creativo. Una perspectiva acerca de la futurología y una prospectiva de los servicios por crear.

“El Placer de Servir con Calidad, cómo triunfar en la nueva economía”

Libro que busca inspirar y motivar a las personas para servir con entusiasmo, tener un concepto de lo que es servir y ser servidos, y que también es de gran ayuda para tener una mejor relación con amigos, compañeros de trabajo y familiares.

• **LIDERAZGO**

Como los libros:

“Liderazgo Empresarial. Nuevas estrategias para la alta competitividad”

Aquí se encontraron temas muy importantes y explicados de una forma sencilla para aplicarlos como son: Características del liderazgo empresarial, cómo manejar a su equipo de trabajo, qué tipo de control debe ejercer, rígido o flexible, cómo determinar metas, cómo motivar al personal, el reforzamiento positivo para lograr un buen desempeño en las labores y así poder evaluarlos y compensarlos de manera adecuada.

• **DIRECCIÓN**

Como los libros:

“Calidad Gerencial”

Encontramos temas de gran ayuda e importancia como son: la gerencia y liderazgo, la concepción del liderazgo y sus diversos enfoques, el personal y sus necesidades, la motivación gerencial, la gerencia y las comunicaciones, los cuales tratan de lo que se está investigando en este proyecto y además podemos observar como van unidos o relacionados unos con otros.

“Dirección por Servicio, la única Reingeniería. La Otra Calidad”

En este libro encontramos temas enfocados a herramientas de vital importancia en la actualidad para prestar un buen servicio, creatividad en el servicio, obstáculos, facilitadores, y educación para el servicio creativo. Una perspectiva acerca de la futurología y la forma para una mejora a través de una dirección adecuada.

1) “ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL”

El libro esta conformado por diversos temas que tienen una gran relación entre sí al desarrollar la investigación, se realizará un análisis de las causas para lograr una buena calidad en el servicio , así como la motivación en el personal, llevándonos posteriormente encontrar soluciones a los problemas o deficiencias notados. Además estudiaremos el liderazgo y la dirección que debe tomar para poder dirigir a los empleado y obtener una respuesta favorable por parte de los empleados y de quien los dirige y motiva.

2) REVISTA “GESTIÓN DE NEGOCIOS”

Esta revista esta conformado por diversos temas que tienen una gran relación entre sí al desarrollar la investigación, se habla de temas como: calidad, servicio, así como la motivación en el personal, el liderazgo y la dirección que debe tomar para poder dirigir a los empleado y obtener respuestas favorables, todo esto contado por expertos en los temas, ya que son situaciones ocurridas en sus áreas de trabajo, las cuales son de gran ayuda.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III**1) EMPRESA**

La empresa forma parte constituyente de la sociedad, ha enfrentado grandes desafíos en el proceso histórico de su existencia; en toda actividad el hombre ha tenido una gran interrelación con la empresa, desde las sociales hasta las económicas.

Es por esto que una empresa es una escuela formadora de personas donde se fomenta la iniciativa para que sus empleados sean capaces de actuar por cuenta propia, a su vez es una red abastecedora para atender las variaciones de la demanda a través de la producción, todo esto con el propósito de definir una mejor administración.

1.1) DEFINICIÓN

"La empresa es una identidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual." (Rodríguez, 1992, p. 41)

" La empresa se concibe como núcleos de energía en cadena. Los núcleos de energía "es la suma de cualidades de cada individuo."(Koontz,1998,380)

Según Martín cfr. Castillo (1992); es aquel conjunto ordenado de factores destinado a fin inmediato de la producción, entendiendo por producción la actividad de recreación o aumento de utilidad o capacidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

1.2) CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

La empresa tiene las siguientes características:

- Unidad autónoma de producción.
- Utiliza trabajo ajeno, además del empresario.
- No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
- Su actividad motiva el lucro.
- Poseedora de capital.
- Sometida a un riesgo.
- En la que existe innovación. Martín cfr. (Sánchez ,1964).

La empresa cuenta con una serie de elementos o factores para la realización de una actividad económica, estos se agrupan en tres categorías:

a) Elemento humano o personas:

Propietario del capital o socios.

Administradores o directivos.

Trabajadores o empleados.

b) Elementos materiales o bienes, que son los bienes económicos que constituyen el patrimonio de la empresa, pudiéndose clasificar, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación en:

-Bienes duraderos (por ejemplo edificios, terrenos, bienes de equipo, etc.)

-Bienes no duraderos (por ejemplo, energía, materiales, etc.)

c) Elementos inmateriales, no tangibles, tales como los siguientes:

-La organización entendida como el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que rigen la actividad del grupo en sí con el entorno.

-Los objetos y las metas que persigue la empresa.

- La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa con los clientes. Estado, entidades financieras, etc.
- El *know-how* o conocimientos técnicos y económicos , capacidades, experiencias e información que poseen el empresario y en general todo el grupo humano de la empresa y que permiten el desarrollo de la actividad empresarial.
- Cultura de la empresa, que se puede definir como todo el conjunto de valores, creencias, ideologías, costumbres, etc, que constituyen en “alma” de la empresa. Es algo intangible que va a marcar todas las actuaciones de la empresa y va a determinar su filosofía; y ese intangible es como el “subconsciente” de la compañía, quedará materializado en una serie de elementos como las normas, signos, leyendas, historias, rituales, etc., de la organización. (Revista, 2000, p.60).

1.3) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Cada empresa que vemos en la sociedad actual es diferente y cuenta con características que no son iguales a las de las demás, pero, en general encontramos que existen algunas clasificaciones de estas y son:

- De servicio: Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la sociedad sin que el producto, objeto del servicio, sea tangible.
- Comerciales: Son intermediarias entre el productor y el consumidor; al adquirir cierta clase de bienes, no altera su estado físico vendiéndose en el mismo estado aumentando el precio, mediante un porcentaje denominado utilidad.
- Industriales: Emplean el trabajo humano y la maquinaria par poder transformar la materia prima y de ésta forma satisfacer las necesidades sociales.

➤ De acuerdo a su giro:

- Transformación: Aquellas que elaboran un producto tangible transformando materiales a través del trabajo humano y maquinaria.
- Comercio y Servicios: Se valen únicamente del trabajo humano para satisfacer necesidades.
- Extracción: A través del trabajo humano y maquinaria extraen materiales de la naturaleza sin transformarlos.

➤ De acuerdo a su tamaño:

- Microempresa: Tiene desde dos hasta quince trabajadores.
- Pequeña: Tiene desde dieciséis hasta cien trabajadores.
- Mediana: Tiene desde ciento y uno hasta trescientos trabajadores.
- Grande: Tiene más de trescientos trabajadores.

➤ De acuerdo al origen de su capital:

- Públicas: Su capital está integrado con recursos del sector público.
- Privadas: Su capital está integrado con recursos privados.
- Mixtas: Su capital está integrado con recursos públicos y privados.

1.4) EMPRESAS DE SERVICIO

Las empresas de servicio proliferan y ocupan por su importancia posiciones cada vez más destacadas en los países. Son muy pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gire alrededor de su cliente, de servir al cliente tal como el cliente quiere ser servido.

Una empresa de servicio es: “La función comercial e presta sin producto intermediario. Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente.

La operación se realiza con un contacto humano inmediato con el cliente, no hay intermediarios.

Los servicios no se almacenan; una vez que se ha prestado un servicio, ya no existe, puede repetirse pero no cobrarse.

Los servicios compiten más sobre bases conceptuales que reales, porque la relación tangible/ intangible se va casi exclusivamente hacia el segundo término. (Müller 1999, p.35)

La calidad percibida es más manipulable por la proximidad del hombre al cliente en todo proceso. De ahí la importancia de las actitudes del personal, pues de ellos depende que el cliente regrese”.

Estas peculiaridades que se dan en las empresas de servicio condicionan muchos aspectos de su operación. Uno de los más decisivos es sin duda el trato del personal. La íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de un modo especial la selección del personal y su capacitación. (Müller 1999, p.38)

Dos características distintivas diferencian a las organizaciones de servicios de las manufactureras:

- “Intangibilidad. La producción de una empresa prestadora de servicios es intangible por lo tanto no se le puede almacenar. Se le debe utilizar de inmediato, pues de lo contrario se perderá para siempre.
- Cercanía del cliente. La prestación de la mayoría de los servicios implica el contacto directo con el cliente. Los empleados de servicios despachan su producción directamente a los clientes; en cambio, los empleados de

producción de compañías manufactureras están separados de sus clientes.” (Martínez 1996, p. 70)

1.4.1) Características De Una Empresa De Servicio

“Accesibilidad, los empleados están disponibles cuando se les requiere, son amigables con los clientes; y éstos a su vez reciben la sensación de que podrán ponerse en contacto con una persona responsable.

Competencia, los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios y proactivos en la demostración de éstos a los clientes. El personal tiene experiencia y asume la responsabilidad por las satisfacciones efectivas de los clientes con las más alta calidad posible.

Actitud, el personal demuestra una actitud positiva y flexible, con un compromiso para mejorar en forma continua. Quieren ayudar, poseen un espíritu de poder hacer las cosas, actúan con un sentido de urgencia por la importancia del cliente, son corteses, cooperativos y entusiastas. El cliente recibe el sentimiento de que los problemas recibirán cuidado personal y atención prioritaria.

Comunicación, los empleados tienen un sentimiento interno de que el cliente deberá estar bien informado como ellos y luchan por transmitir toda la información necesaria para sostener una relación superior. Los cambios que afectan la relación de negocios como políticas, procedimientos, servicios nuevos, se comparten con los clientes.

Credibilidad, los empleados demuestran un aura de credibilidad, integridad y son dignos de confianza. Los servicios que realizan cumplen los requerimientos del cliente.

Aspectos/ Innovación, ventaja de liderazgo en la introducción de nuevos servicios que son proactivos, amigables con los clientes y dan como resultado una mayor satisfacción y tiempos de ciclos más reducidos.

Capacidad de respuesta, los empleados se caracterizan por su deseo de proporcionar servicio a los clientes. Las quejas se resuelven en forma efectiva y rápida. Los clientes poseen un sentimiento de tratamiento justo y resolución minuciosa de los asuntos y problemas. Las solicitudes de información se manejan en forma oportuna.

Resultado tangibles, todos los empleados son capaces de articular soluciones efectivas a las necesidades específicas de los clientes. La mejor calidad se mide y el reconocimiento se conecta en forma clara con el progreso". (Müller 1999, p.38)

1.4.2) Concepto de Calidad en Empresas de Servicio

La calidad de servicio consiste en que el servicio percibido es igual al servicio esperado.

A continuación se mencionan conceptos sobre la calidad que debe existir en empresas de servicio:

“Superar expectativas del cliente

Los servicios no se pueden inspeccionar

Los recibe el cliente sin control de calidad

Cada persona de contacto es un fabricante de servicios

Los servicios no pueden ser rechazados antes de que los reciba el cliente

El producto tiene menos importancia para el cliente

El servicio tiene mayor importancia para el cliente”. (Ibídem 1999, p. 56)

1.5) EL PERSONAL COMO FACTOR CLAVE EN LA EMPRESA

Una parte esencial de esta investigación son los Recursos Humanos, los cuales son las personas que se necesitan para realizar un trabajo, los cuales abarcan desde el nivel más alto hasta el nivel inferior. Estos recursos son el activo más fuerte que tiene una empresa debido a que estos manejan todos los demás recursos y dan la orientación a la empresa en su productividad, desarrollo y crecimiento. Cada uno de los integrantes de la empresa tiene una función y una tarea que realizar para que en conjunto se logre el objetivo planeado. (French, 1996, p. 15)

La personas, son un eslabón importante que en sus orígenes no tuvieron la importancia suficiente dentro del concepto de la administración; pero es a partir de la *Teoría de las Relaciones Humanas* donde se les da el enfoque adecuado. Este enfoque es el enfoque humanístico, es decir, las máquinas, las estructuras formales son puestas en un segundo nivel ya que la prioridad se le dió al hombre y su grupo social.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. su nacimiento fue posible gracias al desarrollo principal de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX. (Chiavenato, 1999, p. 113).

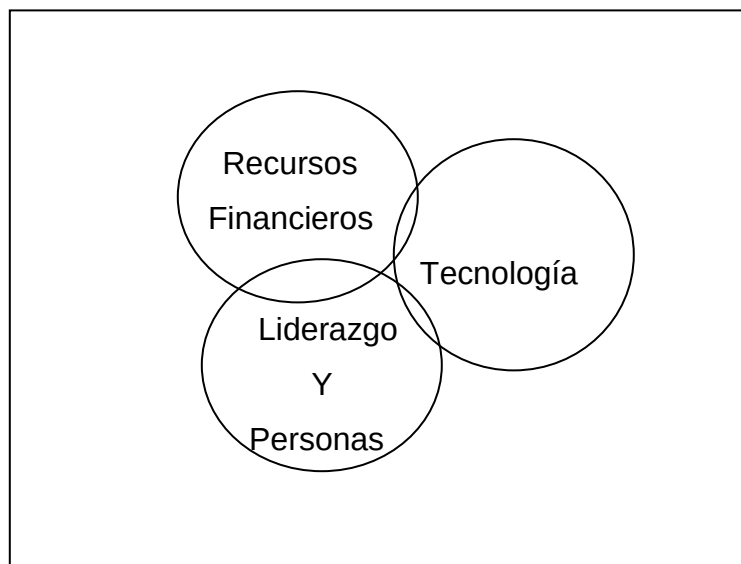
Cabe destacar que la psicología industrial “se orientó principalmente hacia dos aspectos que fueron: El análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo, y la adaptación del trabajo al trabajador.” (Zepeda, 1999, p. 4)

Además de ésta teoría, tenemos otra que influyó y complementó mucho a la antes mencionada (Relaciones Humanas); *Teoría del Comportamiento*.

Esta teoría marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Surgió en 1947 en los E. U. Se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, donde el administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas. Estas dos teorías presentaron aspectos importantes que se involucran en el desarrollo de las personas. (Chiavenato, 1999, p.620).

Recursos, tecnología y personas

“Cualquier enfoque de inversión y optimización de recursos para el buen funcionamiento de las organizaciones incluye el cuestionamiento de los modelos o paradigmas establecidos en tres factores fundamentales:” (Valencia, 1998,p.39)



Si bien es difícil que una empresa pueda operar en el entorno competitivo de la época sin inversiones financieras y tecnológicas, se ha comprobado que, en casos de crisis, el hecho de contar con líderes y colaboradores comprometidos, dispuestos a la innovación, al trabajo inteligente y a la toma de decisiones, logra suplir las posibles deficiencias de otros rubros. (Ibídem)

2) PERSONAL

La mayoría de los ejecutivos y administradores afirman, que el personal con el que cuentan, es lo más importante dentro de la organización, por lo que debe llevarse una cuenta precisa del personal valioso con el que se cuenta, y tomar como importante el hecho de la integración de personal, ya que es lo que determina el éxito o fracaso de la empresa o institución. La integración del personal es una responsabilidad muy grande y propia de la empresa, pero también de los gerentes, recayendo en ellos que elijan llenar los puestos con las personas mejor calificadas.

2.1) DEFINICIÓN

Se podría definir personal como: aquel individuo o persona perteneciente a una corporación o dependencia, en la que trabaja para un patrón a cambio de una remuneración. La remuneración puede ser de asesoría, apoyo económico o moral, etc.

2.2) ORIGEN DEL PERSONAL

Desde su inicio en la época antigua junto con el hombre nacen las organizaciones, que con ayuda del departamento de personal conjugan sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

Los principios de Taylor y Fayol fueron las bases de la Administración, con el fin de lograr el mejor empleo del personal que interviene en el trabajo, es decir, que las relaciones humanas no son exclusivas de una organización, sino de cualquier persona que tenga contacto con otra, dada cualquier situación.

Haciendo un poco de historia pasaremos a la época en que se empezó a visualizar ya más abiertamente las relaciones de trabajo, así tenemos:

- **ESCLAVITUD:** Aquí el individuo se le veía como propiedad del patrón, con enormes obligaciones y sin ningún derecho. El trabajo era estrictamente vigilado, y si no se cumplía el castigo era corporal, esto era para lograr su máximo rendimiento. Los esclavos no tenían libertad para pensar, ni para actuar. (Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 9)
- **FEUDALISMO:** Aquí el ser humano tenía más libertad que el esclavo, pero no dejaba de servir al señor feudal, ya que vivían apegadas a las tierras que habitaban.
- **GREMIOS:** Aquí se agrupaba la gente de una misma profesión u oficio, con el fin de bastarse a sí mismos y poder defender sus mismos intereses.

(Ibídem , p. 10)

- **REVOLUCIÓN FRANCESA:** Aquí es donde se da el liberalismo, se tiene un auge en los inventos, dando así libertad absoluta en las relaciones de trabajo, aparece el estado y las empresas compiten, el trabajo se ve sujeto a la oferta y la demanda.

Es por esto que dentro de las organizaciones debe existir una relación entre los diversos tipos de elementos para poder lograr los objetivos planteados, y construir una organización.

Para lograr el máximo de nuestros objetivos planteados, se requiere de una serie de departamentos y recursos, los cuales bien administrados ayudarán a alcanzarlos. Estos son:

- HUMANOS: Se refieren a las actividades, actitudes y aptitudes de las personas.
- MATERIALES: Se refiere al mobiliario o herramienta de trabajo, materia prima, etc.
- TEÓRICOS: Se refiere a los manuales, organigrama, procedimientos, misión de la empresa, etc.

Cabe mencionar que el más importante entre los posteriores es el primero, debido a que puede mejorar, perfeccionar y controlar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos. (Ibídem , p. 10)

2.3) CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Sabemos que el personal es difícil, ya que cada uno tiene sus fortalezas y debilidades, defectos y cualidades, por lo que frecuentemente nos encontraremos con dificultades tales como:

- Que es difícil cambiar a las personas
- Que a las personas no les gusta que otra persona les mande.

Debido a que las personas constituyen el principal activo de cualquier organización, el departamento de Personal (Recursos Humanos) no está ajeno a los cambios que se producen en las empresas. (McQuaig y Jack H. 1996, p. 9)

- El personal no es propiedad de la organización, aquí entran en juego los conocimientos, las experiencias y habilidades. El personal puede pertenecer a cualquier organización de acuerdo a su gusto y conveniencia, y recibiendo a cambio una remuneración. (Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 10-11)
- Las actividades del personal son voluntarias, estas se cumplirán solo si van acorde a los objetivos personales.
- Los conocimientos, experiencias y habilidades se van demostrando a través del comportamiento dentro de la organización, se ha visto que por naturaleza el departamento de personal ha adquirido mayor atención por parte de la alta dirección, reflejándose en la inversión de las organizaciones.
- El personal de una organización puede ser disminuido o incrementado, esto se logra en dos formas:
 - **DESCUBRIMIENTO:** Aquí se manifiestan las habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, entran en práctica los test psicológicos y la orientación profesional.
 - **MEJORAMIENTO:** Aquí se proporcionan mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, a través de la educación, capacitación y desarrollo.
- El personal es escaso, ya que no todos reúnen las mismas características, conocimientos y habilidades, es por esto que es difícil encontrar a las personas idóneas para desempeñar esas labores requeridas en nuestra organización. (Ibídem, p. 11)

2.4) COMPORTAMIENTO HUMANO

Es importante mencionar que el departamento de personal es el encargado de lograr que exista un buen ambiente laboral, para que así se provoque el buen desarrollo del personal, obviamente es de suma importancia la comunicación dentro de la empresa, por lo que esta tarea también corresponde a este departamento, es importante que este departamento se actualice de manera continua, ya que existen muchas teorías, las cuales pueden servir de apoyo para mejorar el sistema de personal, claro está que este cambio debe ser de manera paulatina, para que así todos los departamentos que conforman la empresa puedan ir involucrándose con el cambio.

El comportamiento humano se traduce en conductas observables de cada uno de los individuos, en la interacción de factores externos o internos, físicos y psíquico, lo físico es lo biológico y el medio, y lo psicológico es la parte subjetiva que no puede ser cuantificada directamente.

El hombre es un sistema biopsicosocial, unidad indivisible, aquel que no se le puede estudiar en forma aislada.

La forma en que cada uno de los individuos se integre a su medio va a estar determinada por su personalidad que se integra de carácter y temperamento. (Ibídem 1993, p. 12)

Mientras más educado y sano sea el individuo menos instintivas serán sus motivaciones y más productiva su conducta, lo que le va a permitir relacionarse con mayor facilidad con otros individuos, que organizados tendrán a la mejor satisfacción de sus necesidades como objetivo primordial.

En la motivación intervienen los factores biológicos incluyendo a los instintos, lo psicológico, la inteligencia y el aprendizaje, lo cultural como el valor, la norma, etc.

Las organizaciones emplean la recompensa y la sanción para obtener el máximo rendimiento de sus miembros.

Se manejan tres teorías en relación a las organizaciones de trabajo:

- TEORÍA DE MASLOW. Señala que la persona posee una escala de necesidades, las divide en :
 - Fisiológicas o Primarias: Indispensables para la conservación de la vida.
 - Humanas o Secundaria: Indispensables para el desarrollo integral como parte de una comunidad. (Ibídem 1993, p. 13)
- TEORÍA DE HERZBERG. Aquí intervienen factores extrínsecos o intrínsecos del puesto, como productores de satisfacción o insatisfacción. (Ibídem, p. 14)
- TEORÍA DE McCLELLAND. Aquí señala que la persona está ligada a identificarse con tres tipos de necesidades:
 - De Poder: Es decir ejercer influencia y control sobre los demás.
 - De Asociación: Sentirse aceptados y tener estrechas relaciones sociales.
 - De Logro: Deseo de éxito, de superación. (Ibídem, p. 15)

2.5) FUNCIONES DEL PERSONAL

Todo recurso humano debe evaluarse mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, así como proveer de incentivos monetarios para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos. Es necesarios la motivación del personal desarrollando formas de mejorar sus actividades, condiciones de trabajo y la calidad del personal.

El desarrollo integral de los trabajadores, a fin de lograr satisfacer sus necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos

superiores, desarrollando sus capacidades, con fin de alcanzar las normas de rendimiento que se establezcan, y lograr desarrollar sus potencialidades, en bien de sí mismos y de la organización. (Camacho e Ita, 2001, p. 6)

2.6) DIRECCIÓN DEL PERSONAL

La Dirección de Recursos Humanos cubre un amplio espectro de áreas, todas ellas encaminadas a conseguir un objetivo principal: que la empresa disponga de un equipo humano altamente calificado, formado, motivado y comprometido con los objetivos empresariales.

A través del tiempo se ha visto que por naturaleza el departamento de personal ha adquirido mayor atención por parte de la alta dirección, el cual se desarrolla y crece mediante un sistema de administración del personal. Son seis áreas funcionales las que se asocian:

- Planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección
- Desarrollo del departamento de personal (Chiavenato 1999, p.7)
- Compensaciones y prestaciones
- Seguridad e higiene (Ibídem 1999, p. 8)
- Relaciones labores y con los empleados
- Investigación del departamento de personal (Ibídem 1999, p. 9)

Un estudio realizado por la Sociedad de Administración de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management) confirmó que estas áreas constituyen la administración de los recursos humanos y que se requieren prácticas de éstas para un desempeño exitoso en cada área, así como el mejoramiento continuo obligatorio para que la empresa o institución siga siendo competitiva, con el propósito de ayudar a los empleados para lograr su desempeño y den una mayor y mejor productividad. (Ibídem 1999, p. 6)

Dentro de la empresa o institución se busca que haya una integración del personal , la cual consiste en ocupar y en mantener los puestos de la empresa o institución, lo cual se logra mediante:

- Identificación de requerimientos del trabajo
- Inventario de personas disponibles y reclutamiento
- Selección , contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras
- Compensación y capacitación o desarrollo de candidatos y/o empleados

Todo esto con el fin de lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de las tareas.
(Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 20)

3) MOTIVACIÓN

A pesar de que resulta difícil definirla y aplicarla en las empresas o instituciones, sabemos que va ligada a la dirección de la conducta, a la fuerza de la respuesta y a la persistencia de la conducta. (McQuaig y Jack H 1996, p. 4)

3.1) DEFINICIÓN

Es una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas, que buscan ser satisfechos al actuar de una manera determinada para cumplir con ese deseo o meta. (Koont y Weihrich 1998, p. 501)

ATKINSON

Se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la acción que la persona experimenta como un yo quiero.

MAITER

El término motivación caracteriza el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

McCLELLAND

Es una fuerte asociación afectiva caracterizada por una reacción a una meta anticipada basada en una asociación pasada con ciertas claves de placer y dolor.

MURPHY

Es el nombre general que se da a los actos de un organismo que están en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna. (Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 26)

3.2) TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Dentro de los estudios realizados a través del tiempo, encontramos a diferentes autores con diferentes teorías acerca de la motivación, entre los más destacados nos encontramos con:

- McGregor, con su teoría X y su teoría Y, nos dice que existen diferentes visiones y supuestos sobre las personas, que son los siguientes:

TEORÍA X**TEORÍA Y**

1) Las personas promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán como sea posible	1) La inversión física y mental en el trabajo es natural, como el juego o descanso
2) Dado el disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales	2) El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y autocontrol a favor de los objetivos comprometidos
3) Las personas promedio prefieren que se les dirija, evitan toda responsabilidad, poseen ambición limitada, y ansían seguridad.	3) El grado de compromiso está en proporción con la importancia de recompensa asociada con el cumplimiento
	4) En condiciones adecuadas, las personas promedio aprenden a aceptar responsabilidades y a buscarlas
	5) La capacidad de ejercer imaginación, ingenio y creatividad para solución de problemas se halla ampliamente distribuida en la población

(Koontz y Weihrich 1998, p. 504)

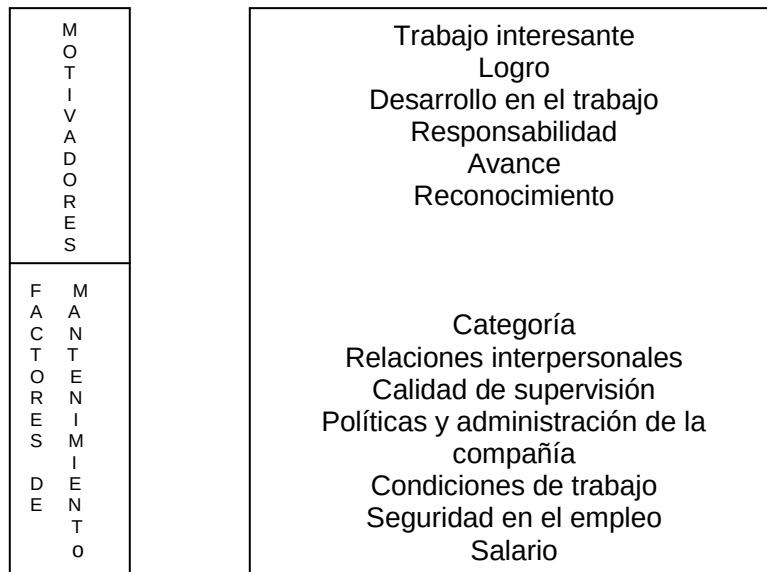
Observamos que las dos teorías difieren, una es pesimista, rígida, el control es externo y la segunda teoría es optimista, flexible, y se controla por la auto dirección; mostrando así que dependerá del administrador el modo en que realice sus funciones y actividades. (Ibídem 1998, p. 505)

- Maslow, considera que las necesidades están ordenadas, de acuerdo a su teoría jerárquica de la siguiente manera:



(Ibídem 1998, p. 506)

- Herzberg, habla de su teoría de dos factores, nos dice que existen dos factores motivantes, uno integrado por insatisfactores y otro integrado por satisfactores de la siguiente manera:



(Ibídem 1998, p. 508)

- Skinner, establece que las personas son motivadas por el elogio de su conducta deseable, y que deben participar en la fijación de metas, y recibir retroalimentación con elogios y reconocimientos.

Primero analizan el lugar de trabajo, determinando así las acciones de los empleados, enseguida se realizan cambios para eliminar áreas problemáticas u obstáculos, posteriormente se fijan metas específicas, surgiendo la retroalimentación en los resultados y se recompensa con elogios y reconocimientos por el buen desempeño; si no se logra un buen desempeño, entonces se buscan medios para ayudar a los empleados. (Ibídem 1998, p.514)

- McClelland, considera que la motivación está ligada estrechamente con los siguientes tres conceptos de necesidad: (Ibídem 1998, p. 515)

Necesidad de poder	Las personas con gran necesidad de poder se interesan en ejercer influencia y control, persiguiendo liderazgo; generalmente son: buenos conversadores, dados a discutir, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, con gusto por la enseñanza y hablar en público
Necesidad de asociación	Las personas con gran necesidad de asociación, disfrutan que se les estime y se les evite ser rechazados por un grupo social, generalmente les preocupa: mantener buenas relaciones, confortar y auxiliar, dar comprensión y tener proximidad, gozar de la interacción con los demás
Necesidad de logro	Las personas con una gran necesidad de logro poseen un deseo de éxito y temor al fracaso, gustan de los retos, proponen metas difíciles, realistas al riesgo, valientes, analizan y evalúan los problemas, asumen responsabilidad, les gusta obtener retroalimentación, tienden ser: infatigables, trabajan por horas y horas, en casos de fracaso ellos se encargan de ese asunto

Estos impulsos son de importancia, ya que son los que permiten que la empresa o institución funcione adecuadamente. (Ibídem 1998, p. 516)

• **MODELO DE LA TEORIA INTEGRACION.**

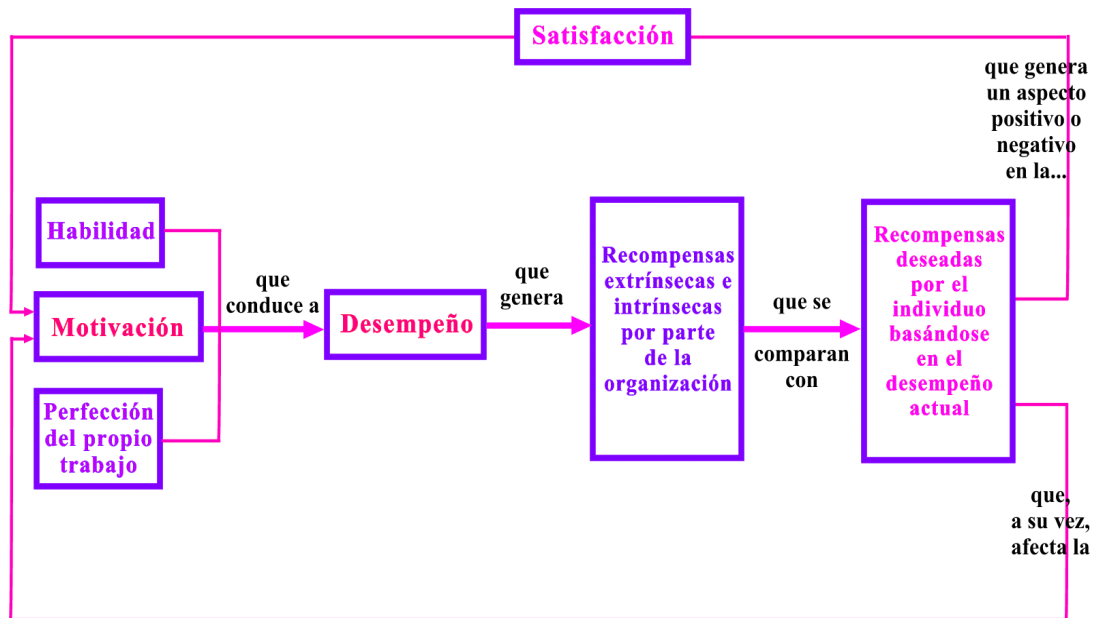
Cfr. Hodgetts y Altman, presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación desempeño satisfacción sigue siendo el punto focal.

Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del dirigente consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.



Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible. (www.monografias.com).

3.3) TIPOS DE NECESIDADES

La motivación en el personal que labora generalmente se basa en diferentes tipos de necesidades experimentadas, estas son :

- a) Primarias
- b) Secundarias

Dentro de las necesidades primarias encontramos los requerimientos fisiológicos, mencionaremos algunos de los que se encuentran en este ramo:

- Agua
- Aire
- Alimento
- Abrigo
- Etc.

Dentro de las secundarias encontramos los requerimientos psicológicos y sociológicas, mencionaremos algunos de estos:

- Autoestima
- Estatus
- Seguridad
- Respeto
- Afecto
- Generosidad
- Aceptación
- Realización
- Competencia (Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 27)

Pero recordemos que debemos tomar en cuenta la variación de estas necesidades en los individuos, ya que lo que es importante para algunos no lo es para otros y viceversa. Además de que observamos que estas necesidades pueden cambiar con el tiempo debido a la maduración del personal, o bien a la insatisfacción de éstas.

Al lograr detectar estas necesidades mencionadas con anterioridad, obtendremos una alta motivación, produciendo así un mayor desempeño y evitaremos el ausentismo, huelgas, rotación de puestos, etc.

(Mc Quaig y Jack H. 1996, p.55)

3.4) TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN

A pesar de que la motivación es muy compleja, debido a que no sabemos cómo reaccionarán las personas ante ciertas circunstancias, sabemos que, su comportamiento será influido por sus antecedentes, sus actitudes, temperamento, prejuicios, etc. Es por esto que mientras mejor conozcamos a nuestro personal, tengamos mayor contacto e interés en el, mejor será la comprensión y mejor será la herramienta de trabajo que encontremos para motivarlo. (Ibídem 1996, p. 56)

Por esto hemos identificado algunas de las principales técnicas de motivación utilizadas con los empleados por la mayoría de los motivadores.

- **DINERO.** Esta técnica de motivación no debe ser muy utilizada, ya que, puede ser de mayor importancia para una persona que vive en una situación económica donde sus ingresos son bajos, o bien para una persona que tiene una gran familia a la cual mantener, que para una persona que vive sola y que ya cuenta con pertenencias como casa, auto, etc. Es decir quizá para algunos sea de mayor importancia, mientras para otros nunca lo sea. (Koontz y Weihrich 1998, p. 516)

Otra causa que debemos tomar muy en cuenta es que las empresas o instituciones lo emplean para mantenerse dotadas de personal adecuado y calificado, no necesariamente como motivador. También observamos que la competencia entre las empresas o instituciones los sueldos son semejantes. (Ibídem 1998, p. 517)

Para que el dinero sirva como motivador es preciso que el personal reciba este de acuerdo a su desempeño individual, ya que si no es suficiente para que pueda ser apreciado por el empleado, es improbable que funcione como motivador. (Ibídem 1998, p. 518)

- **PARTICIPACIÓN.** Es muy claro que una persona al ser consultada para ver sus necesidades y acciones se sienta motivada, ya que se

le informa sobre los problemas y soluciones que hay dentro de la empresa o institución, por tanto su participación produce motivación, dando como resultado éxito para la empresa o institución.(Ibídem p.518).

Al obtener la participación del personal, le damos un reconocimiento de sus necesidades, generando una sensación de logro. Pero veamos también que a pesar de que promueve la participación en equipo, muchas veces deberán tomar decisiones por sí solos.

- CALIDAD DE VIDA LABORAL. Este programa es uno de los más importantes e interesantes, consiste en un método donde se busca el enriquecimiento de puestos, donde también se investiga el campo donde labora el personal. Generalmente se obtienen muy buenos resultados acerca del mejoramiento para las condiciones de trabajo, mayor productividad, reducción de conflictos(Ibídem 1998, p.519) laborales, justificación de salarios elevados, soluciones para el estancamiento de productividad, etc. (Ibídem 1998, p. 520)
- COMPRENSIÓN. Si logramos comprender a las personas, podremos guiarlas, encabezarlas, aconsejarlas, ya que necesitan de dirección al realizar sus labores, si trabajamos para nuestro personal obtendremos una empresa o institución excelente, es decir, lo que se tiene que hacer es, proporcionarle al personal un clima y una serie de condiciones de trabajo que pueda satisfacer sus necesidades. (Mc Quaig y Jack H 1996, p. 57)
- AUTOMOTIVACIÓN. Cada individuo es responsable de su Automotivación. Las organizaciones hoy en día necesitan de personas que se automotiven y que no necesiten permanentemente incentivos para poder realizar su trabajo con mayor eficiencia. Algunas recomendaciones específicas son:

1. Fijarse una meta personal y no perderla de vista.
2. Complementar objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas.
3. Aprender cada año la realización de una nueva y desafiante tarea.
4. Establecer objetivos de mejora de su puesto.
5. Desarrollar un área débil de sus capacidades.
6. Darse retroalimentación y premiarse. (Koontz y Weihrich 1998, p. 502)

3.5) LA MOTIVACIÓN COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

Los conceptos básicos de motivación son aplicados al proceso esquemático de una organización. (Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 28)

Hay 2 pilares en los que se basa una buena labor de motivación: la participación y la confianza.

Para obtener la confianza y la participación de los empleados de la organización, el líder debe ser un modelo de integridad y darle más poder a la gente. El proceso para motivar a la gente debe partir de una base entre todas las partes involucradas para que exista una genuina confianza.

El primer principio se basa en hacer participar a las personas del problema y trabajar juntos para encontrar una solución. Cuando una persona está realmente involucrada en un problema puede brindar lo mejor que tiene dentro. Cuando un empleado puede identificar sus objetivos personales con los de una institución, fluye un enorme caudal de energía y creatividad. (Covey, Vol. 2, No 1, Mar-Abril 2002, p. 16)

En la búsqueda de la participación es importante no olvidar recorrer los siguientes 3 pasos:

1) El proceso de capacitación es esencial: al saltarse este proceso, a la larga, se deberá dedicar mucho más tiempo a la motivación externa y a aclarar malos entendidos que originan problemas más graves.

2) Si la capacitación está bien hecha y la comunicación es de dos vías, este compromiso será honesto y profundo. Si la capacitación es rápida y la comunicación es de una sola vía y limitada, el compromiso será poco profundo y desaparecerá fácilmente con el primer obstáculo. (Ibídem, p.17)

3) Una vez aceptado el compromiso, el supervisor es fuente de ayuda. Si la persona comprometida con la tarea no la cumple, la actitud del supervisor debe tender a generar un vínculo de confianza y ofrecerle su colaboración.

Estos 3 pasos están interconectados y se retroalimentan entre sí. Ejecutarlos bien requiere de una fortaleza de carácter, fe y paciencia. La confianza es la forma más elevada de motivación humana. (Ibídem, p. 18)

Este mecanismo se inicia igualmente en el individuo ya que tiene una compleja interacción entre sus necesidades emocionales y psíquicas que lo van a encaminar a desarrollar una actitud que podremos llamar esfuerzo para realizar un trabajo con el fin de lograr las metas.

La actitud del individuo va a estar circunscritas en una parte por la sociedad y por el otro lado por su trabajo. El individuo va a trabajar dentro de un organismo establecido, la cual contendrá sus propios objetivos, políticas, procedimientos, etc., lo cual va a contribuir a conformar su actitud.

Sabemos que la actitud del individuo está enfocada en primer lugar hacia sus objetivos particulares y posteriormente a los de la organización, los que de una u

otra manera deberán relacionarse para lograr una congruencia entre la actitud y el esfuerzo en el trabajo del individuo. (Méndez Téllez y Villavicencio Ramírez 1993, p. 28)

La organización podrá obtener de sí misma y de los individuos que colaboran con ella, los incentivos adecuados para estimular y fomentar un cambio en su actitud y en su esfuerzo en el trabajo orientándolo hacia un punto deseado, es así que si una empresa prospera, por ende los individuos que colaboran con ella esperan prosperar.

El proceso motivacional de los diferentes grupos de individuos que laboran dentro de la empresa recubre singular complejidad que cada día toma mayor importancia en la administración, pues a través de los individuos, la empresa logra sus objetivos, los cuales la conllevan a un crecimiento. (Ibídem, p.29)

3.6) MORAL, ACTITUD Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La moral es una consecuencia del estado motivacional, una actitud provocada por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de los empleados. La moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuyen cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración. Depende del clima de las relaciones humanas que predominan en la empresa, en especial si la organización formal se ajusta a la organización informal, las comunicaciones son de buena calidad y el nivel de supervisión satisfactorio. Esto es lo que la teoría de las relaciones humanas nos dice acerca de la moral. Así la moral es una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades. (Chiavenato, 1999, p.150)

3.7) EL AMBIENTE DE TRABAJO

Es donde los empleados perciben algo subjetivamente de la organización en la que laboran. Es la percepción subjetiva que se tiene de las cosas lo que condiciona la conducta concreta. Es así, que no es tan importante si “objetivamente” los niveles de remuneración de una empresa son adecuados o no, sino la percepción que se tenga de los mismos.

Es lo que denominamos clima organizacional, lo cual se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Este concepto comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Es percibida o experimentada por los empleados de la organización.
- b) Influye en su comportamiento.

Clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos que llevan a provocar diferentes especies de motivación. Es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado.

La relación entre motivación y desempeño es que la primera es sólo uno de los elementos importantes que contribuyen a incrementar el segundo; sin embargo, también son indispensables tres aspectos dentro de la capacidad del individuo: habilidad, tecnología y claridad de la función.

3.8) IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este

proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración,

Auto concepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, y en particular el modelo de autovaloración de Covington, postulan que la valoración propia que un empleado realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

Entre ellos, la auto percepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las auto percepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas auto percepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central. (www.monografias.com)

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo.

De lo anterior según los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

1. Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en sí mismos. Un ejemplo serían los líderes de los partidos políticos.
2. Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo. Ejemplo de ellos; los líderes sindicales.
3. Los que evitan el fracaso. Aquellos líderes que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en la organización.

El juego de valores habilidad / esfuerzo empieza a ser riesgoso para los alumnos, ya que si tienen éxito, decir que se invirtió poco o nada de esfuerzo implica brillantez, esto es, se es muy hábil. Cuando se invierte mucho esfuerzo no se ve el verdadero nivel de habilidad, de tal forma que esto no amenaza la estima o valor como estudiante. En este caso el sentimiento de orgullo y la satisfacción son grandes.

Esto significa que en una situación de éxito, las auto percepciones de habilidad y esfuerzo no perjudican ni dañan la estima del líder ni el valor que motivador otorga. Sin embargo, cuando la situación es de fracaso, las cosas cambian. Decir que se invirtió gran esfuerzo implica(www.monografias.com)

poseer poca habilidad, lo que genera un sentimiento de humillación. Así, el esfuerzo empieza a convertirse en un arma de doble filo y en una amenaza para los líderes de la organización, ya que éstos deben esforzarse para evitar la desaprobación del motivador, pero no demasiado, porque en caso de fracaso, sufren un sentimiento de humillación e inhabilidad.

Dado que una situación de fracaso pone en duda su capacidad, es decir, su autovaloración, algunos líderes institucionales evitan este riesgo, y para ello emplean ciertas estrategias como la excusa y manipulación del esfuerzo, con el propósito de desviar la implicación de inhabilidad.

Como se había mencionado, algunas de estas estrategias pueden ser: tener una participación mínima en las reuniones de accionistas, demorar la realización de una labor.

Los 11 principios de motivación en la gerencia y el Liderazgo institucional, de W. Edwards Deming son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los líderes y su motivación (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.

Creemos que este punto va a afectar específicamente al departamento de capacitación dentro del sistema de administración y a los departamentos de ventas y de servicios de posventa dentro del sistema de comercialización. También puede afectar a otros departamentos como el de cobranzas por ejemplo. Este punto nos indica la necesidad de un constante perfeccionamiento de la motivación y de los servicios a los clientes. (www.monografias.com)

2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, por parte de los líderes. Este principio afectara a todos los sistemas de una empresa, a todos sus departamentos. Es importante que toda la empresa se preocupe por el cumplimiento de este punto.

3. "Reducir el número de personal sin motivación, para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de liderazgo.

4. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente. Observando este principio podemos darnos cuenta de que es muy importante, debe aplicarse a todos los departamentos de cada gerencia para que la motivación rinda sus frutos.

5. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora de la motivación al personal.

Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse mas capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos. Además es importante que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar sus tareas que van surgiendo con el paso del tiempo.

6. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo y motivación. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones (www.monografias.com)

inadecuadas para la calidad, estas decisiones dan a demostrar la personal que ellos importan y los motiva a realizar su trabajo con esmero.

7. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

Este punto debe ser llevado a cabo por el gerente con la ayuda de los gerentes de área y con el asesoramiento infaltable del sistema de recursos humanos, el cual funcionara como nexo y trabajara con los empleados para poner en marcha esta idea sin interferencias.

8. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

Esta tarea esta totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupara, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar esta forma de trabajo y mejorando la comunicación, esto motiva al personal como si todos fueran una gran familia e influye en la consecuciones de metas y objetivos.

9. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios. Esto traer con consecuencia la falta de comunicación y baja la autoestima del empleado.

La tarea de terminar con los métodos de motivación que se utilizaban, siempre será trabajo para la gerencia. (www.monografias.com)

10. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso y motivado de su destreza.

Los gerentes son los que, con ayuda de recursos humanos, deberán ocuparse de que el trabajador se sienta bien en su tarea.

11. Instituir un vigoroso programa de educación, auto mejora y motivación.

En este punto también deberá ser la gerencia, con la ayuda del sector de recursos humanos, quien se ocupe de la puesta en practica del mismo.

a. En primer lugar, una de las principales funciones de la gerencia en el proceso de motivación; es comenzar con la puesta en practica de toda esta nueva filosofía, creada por Deming, en la empresa. Es importante que este atenta a como va llevándose a cabo en los diferentes departamentos y procesos de la organización para la motivación institucional y dentro de los líderes, debe funcionar como guía y así atender las dudas de los empleados y fomentar la comunicación de estos con los jefes quienes serán de gran ayuda para la gerencia, aunque lo ideal sea que lo maneje por si misma sin ningún tipo de intermediarios.

b. El principal objetivo de una mejora en la comunicación y motivación es romper con las barreras íter departamentales, logrando un aceleramiento en la misma para poder cumplir con los objetivos de la empresa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso. Una forma de alcanzar estos objetivos es fomentar la motivación para el trabajo, tanto en grupo como en equipo. Esta es una forma de motivar al personal a que se sienta mas apoyado por sus compañeros, y por lo tanto mejor consigo mismo.

c. El adiestramiento consiste en aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo. (www.monografias.com)

La capacitación motivacional, consiste en la formación de un individuo para realizar el trabajo.

El objetivo de los mismos es habituar y motivar al líder institucional al trabajador en alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta (y de hecho se encuentre) en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

Las acciones para lograr el adiestramiento motivacional: la recopilación de datos, su organización, el generamiento de información y luego con todo esto se podrá llegar a la toma de decisiones para solucionar el problema, luego de haber enunciado algunas alternativas y haber elegido la más apta.

Para lograr una capacitación satisfactoria se les presentan a los empleados ejercicios para que puedan tomar decisiones grupales. Normalmente, esta tarea se lleva cabo en universidades cercanas al lugar de trabajo.

La recesión aumenta el atractivo de los programas de pago por desempeño. Las opiniones están divididas. Unos creen que ayudan a conseguir y retener la mejor gente. Otros, que generan disputas y representan una "explotación encubierta".

Al parecer, el sistema funciona satisfactoriamente cuando es medible y objetivo, ha sido diseñado para toda la organización, todos sus integrantes se sienten interesados e involucrados, las expectativas están claras y existe un compromiso de la empresa con la capacitación.

Fracasa, en cambio, cuando despierta rivalidades, impone un resultado en detrimento de otros, o es demasiado subjetivo. Una evaluación exitosa debe tomar en cuenta el nivel de cumplimiento de las expectativas y los comportamientos que inciden sobre la marcha del negocio. (www.monografias.com)

Algunos expertos ponen en duda la utilidad de este método de remuneración, cuyo éxito depende, en gran medida, del diseño y de la buena disposición de los gerentes.

Si piensa embarcarse en un plan de pago por desempeño, tenga en cuenta lo siguiente:

- El éxito depende de la buena disposición que ponga de manifiesto cada gerente para evaluar en forma objetiva a sus empleados.
- Los gerentes deben diferenciar el desempeño según el nivel de cumplimiento de las expectativas: las satisface, las supera, no las alcanza.
- Los sistemas centrados en la aptitud deben medir el desempeño a través de un conjunto de comportamientos que tienen impacto decisivo en el negocio.
- Debe hacerse un seguimiento posterior, con nuevas evaluaciones.
- El plan debe comunicarse en forma clara, simple y reiterada.
- El éxito depende del compromiso de toda la compañía.

La gestión de desempeño basada en la capacidad, y no en la habilidad, es la piedra angular de la mayoría de las técnicas alternativas de evaluación de personal. Diversas empresas emplean métodos distintos como son: feed back de 360°, donde los empleados son evaluados por sus jefes, subordinados y pares.

Otras aplican la técnica del ranking, por la cual los gerentes evalúan a sus subordinados directos comparándolos con otros, y los ubican en categorías de desempeño. El principal recaudo que toman es evitar ser demandados por selección discriminatoria.

Otro enfoque alternativo es la evaluación llevada a cabo por los propios trabajadores. Lo utilizan empresas que desean involucrarlos en la fijación de normas. En ciertos casos, los empleados investigan las necesidades del negocio y definen metas y estándares. (www.monografias.com)

El 80% de los líderes de negocios cree que los recursos humanos son más importantes hoy que hace 3 años.

El 68% piensa que retener el talento es más relevante que incorporar gente nueva. (www.monografias.com)

4. CALIDAD

La calidad, ha existido en el ser humano en todas las culturas a lo largo de la historia, los grandes avances de esta época, demuestran claramente que la calidad es un afán que el hombre siempre ha buscado, la mejora continua.

La calidad total ,más que una corriente administrativa, es una forma de vida, una mística, en la que el ejercicio de una serie de valores como el amor al trabajo y al cliente, y la satisfacción del trabajo bien hecho, se comparten y ejercen por todos los miembros de la organización. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso que inicia con la conciencia de las necesidades de cambio y que se desarrolla por medio de un proceso de educación continua.

Münch cfr (Ishikawa 1993) “ calidad empieza con educación y termina con educación”.

4.1) DEFINICIÓN

Entre las definiciones de calidad más representativas destacan las siguientes:

- E. DEMING: “Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado.”
- K. ISHIKAWA: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidos.”
“Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente.”(Münch Galindo 1998, p. 41)
- J. M. JURAN: “Adecuación de un producto o servicio al uso.”
- P. B. CROSBY: “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos.”
- TAGUCHI: “Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización.” (Ibídem, p.42)
- FEIGENBAUM: “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente.”
- Lourdes Münch(autora del libro): “Es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos. (Ibídem, p. 43)

Si analizamos todos estos conceptos, es posible concluir que todos los autores coinciden en ciertos elementos, como son: cumplir con los requisitos necesarios y adecuación del producto y/o servicio, orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente. (Ibídem, p. 44)

4.2) HISTORIA

PERIODO	GRANDES CIVILIZACIONES	EDAD MEDIA	SIGLO XIX	SIGLO XX
Gestión para la calidad	No existían principios básicos. Se castigaba la falta de calidad muy severamente.	Se basaban en principios tradicionales, como: Inspección del producto por los consumidores. Concepto de artesanía. Especificaciones por muestra. Garantía de calidad en los contratos de renta.	Surgen grandes fábricas y desaparecen los pequeños talleres. Aparecen manuales e instrumentos para medir la calidad.	La producción en masa origina la necesidad de utilizar procesos más sencillos a bajo costo y de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas.
Promotores o iniciadores de la calidad	No había personas específicas que se encargaran de vigilar la calidad. Las agrupaciones eran pequeñas.	Se formaban grupos de artesanos encargados de la fabricación de productos específicos . Gremios.	Primeros departamentos de inspección para supervisar a los operarios.	Aparecen organismos encaminados a definir el concepto de control total de calidad. Normas internacionales de calidad. Certificación y acreditación de la calidad.
Enfoque	Sólo se preocupaban porque las herramientas que necesitaban les fueran útiles para satisfacer sus necesidades.	Los artesanos se preocupaban por cumplir los requisitos que les demandaban los consumidores.	Crecimiento económico importante, por lo que es difícil controlar la calidad y sólo importa producir a grandes volúmenes.	La gran competencia nacional e internacional obliga a las empresas a certificar la calidad, pues la única manera de poder subsistir dentro del mercado.
Resultados representativos	Inspección dimensional de bloques de piedra con un cordel, equidad en solución a problemas. Las grandes obras de la antigüedad. Pirámides de Egipto y de Teotihuacan. El código de Hammurabi penalizaba las faltas.	Trabajo artesanal de calidad, aparición de aprendices.	División del trabajo, especialización y producción en serie.	Surgen el CTC, CEP e ISO 9000. Conquista del espacio, grandes avances tecnológicos, informática, biotecnología, globalización económica.

(Ibídem, p. 45- 51)

4.3) PRECURSORES Y PROMOTORES DE LA CALIDAD

Múltiples son los autores que han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan por su importancia Edwards Deming y Karouro Ishikawa, quienes propiamente iniciaron este movimiento y a quienes se les conoce como precursores de la calidad total, y Joseph Juran y Philip Crosby quienes son promotores de dicha cultura. (Ibídem 1998, p.115, 116,)

4.3.1.1) DEMING Y LA MEJORA CONTINUA



En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial. (Ibídem 1998, p. 69)

La vida de Deming no fue fácil. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Deming empezó a trabajar cuando tenía ocho en un pequeño hotel. A la edad de 17, ingresó a la Universidad de Wyoming donde estudio ingeniería, carrera que el mismo pagó. Obtuvo un doctorado en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale donde fue empleado como profesor. Su primer empleo profesional fue en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Aquí conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas. Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los Japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio

de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.

Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso. (www.monografías.com)

Deming estableció la cultura de calidad; de hecho, los otros grandes promotores de la cultura de calidad toman como base los 14 pasos y coinciden en postulados similares. (Münch Galindo 1998, p. 70)

El método Deming está íntimamente ligado con el Control Total de Calidad , y es conocido como proceso de mejoramiento de la calidad o de mejora continua. Como experto en estadística se propuso buscar las fuentes de mejoramiento de la calidad. Debido a que por sí solos no funcionaban, creó la filosofía Deming. (Ibídem 1998, p. 71,)

4.3.1.2) ISHIKAWA Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD



Nació en Japón en 1915, se tituló como ingeniero en 1939, en la Universidad de Tokio, recibió múltiples distinciones y publicó varios libros en el área de control de calidad y estadística. Murió en 1989.

El Dr. Ishikawa fue el primero que utilizó el término Control Total de Calidad(CTC), y desarrolló las “siete herramientas”. Probablemente la herramienta de más alcance que diseño fue la de los círculos de calidad. Observó que los círculos de calidad eran más importante para la industria de servicios , ya que el trabajo es mucho más cercano al cliente.

Su concepto del Control Total de Calidad es: “Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el mas económico, el mas útil y siempre satisfactorio para el consumidor”

(Ibídem 1998, p.85)

Dice del control de calidad:

- Primero hay que conocer los requisitos de los consumidores.
- Hay que saber que comprarán.
- La calidad no puede definirse sin saber el costo.
- Hay que proveer los posibles reclamos y defectos.
- Actuar y tomar las medidas adecuadas.
- El control de calidad es ideal cuando ya no requiere vigilancia.

El concepto general lo revolucionó y logro:

- Primero la calidad, no utilidades a corto plazo.
- Orientación hacia el consumidos, no hacia el productor.
- El proceso siguiente es el cliente.
- Utilizar datos y números en las presentaciones(métodos estadísticos)
- Respeto a la humanidad como filosofía administrativa.
- Administración interfuncional.

CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Acerca de estos dice:

(Apuntes de Introducción al servicio 1999)

Se les nombra a grupos entre 5 y 10 personas que generalmente dirigidos por su superior se reúnen periódica y voluntariamente con el específico fin de detectar,

analizar y aprovechar las oportunidades de mejora que se presenta en su propia área de trabajo.

OBJETIVOS:

- Buscar el desarrollo de las personas.
- Promover el trabajo en equipo.
- Impulsar la participación de las personas en el aprovechamiento de oportunidades de mejora y la toma de decisiones.
- Mejorar la satisfacción de las personas en su trabajo propiciando la motivación hacia el mismo.
- Incrementar los niveles de calidad e índices de productividad.

Otros conceptos que plantea son:

- Si no hay liderazgo de arriba, no insista en el CTC.
- El CC no puede progresar si la política no es clara.
- La autoridad se puede delegar, no así, el apoyo de la gerencia media.

Otros puntos principales son:

- Manejo de herramientas estadísticas como clave.
- El desarrollo de concepto de manejo de círculos de calidad.

(Ibídem 1999)

FILOSOFÍA

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.

- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos. (www.monografias.com)

4.3.1.3) JOSEPH M. JURAN Y LA TRILOGÍA



Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fue el precursor de la calidad en Japón. Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agrego recalco el aspecto humano en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total. A sus 20 años se graduó de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la Lend-Lease Administration donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad, el cual se llamó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad. (Münch Galindo 1998, p. 115)

De acuerdo con Juran, si comprendemos las situaciones humanas asociadas al trabajo, se resolverán los problemas técnicos fácilmente. Esa comprensión es requisito previo a cualquier solución. Juran es considerado como uno de los autores más representativos del movimiento de calidad total. El método

utilizado por el Dr. Juran es conocido como la trilogía de Juran porque se basa en tres etapas: (www.monografías.com)

1. Mejora de la calidad

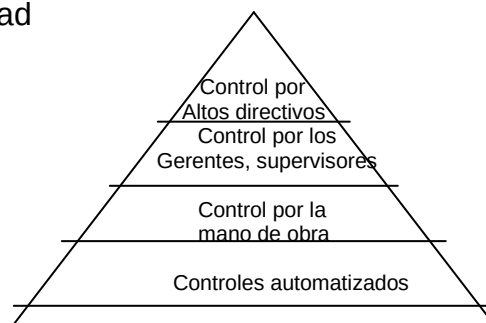
- a) Establecer la infraestructura
- b) Identificar proyectos de mejora
- c) Desarrollo de equipos
- d) Proporcionar recursos, motivación y formación a los equipos

(Münch Galindo 1998, p.116)

2. Planeación de la calidad.

- a) Identificar a los clientes
- b) Determinar las necesidades de los clientes
- c) Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa
- d) Desarrollar características del producto que respondan en forma óptima a dichas necesidades.
- e) Desarrollar procesos óptimos capaces de producir las características del producto.
- f) Transferir el proceso a las fuerzas operativas. (Ibídem 1998, p.117)

3. Control de calidad



(Ibídem, p. 126)

FILOSOFÍA

- Adecuación al uso del cliente.
- Conformidad con especificaciones.
- La calidad es un negocio.
- Mejora anual proyecto por proyecto.
- Costo de una calidad pobre.

METODOLOGÍA

- 1) Detectar necesidades para mejorar puntos de oportunidad.
- 2) Establecer metas de mejora.
- 3) Organizar el logro de las metas.
- 4) Proveer entrenamiento.
- 5) Llevar a cabo proyectos para la solución de problemas.
- 6) Registrar avances.
- 7) Reconocimiento.
- 8) Comunicar resultados.
- 9) Evaluar. (Apuntes de Introducción al servicio, 1999)
- 10) Mantener el empuje haciendo mejoras anuales en sistemas y procesos.
(Ibídem 1999)

4.3.1.4) PHILIP CROSBY Y LA FILOSOFÍA “CERO DEFECTOS”



Nació en West, Virginia, en 1926. fue ejecutivo y empresario, se graduó de Western Reserve University. Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se le conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente. (Münch Galindo 1998, p. 127)

Los 4 absolutos de la calidad son:

- Definición de calidad cumplir con los requisitos.
- Sistema de prevención.
- Estándar de realización, cero defectos.
- Medición precio del incumplimiento.

Otros logros son:

- Cambio de la cultura organizacional.
- Vacuna de calidad.
- Estrategia de implantación
- Determinación (Apuntes de Introducción al servicio, 1999)
- Educación, Implantación.
- Comprensión, compromiso, competencia.
- Comunicación, corrección, continuidad. (Ibídem 1999)

4.3.1.5) W. CONWAY.

FILOSOFÍA

- La forma correcta de dirigir era:
- Crear un nuevo sistema.
- Identificar / eliminar el desperdicio.
- Mejora continua.

METODOLOGÍA

- 1) Educación. (Apuntes de Introducción al servicio, 1999)
 - 2) Liderazgo.
 - 3) Identificar el desperdicio.
 - 4) Relaciones humanas.
 - 5) Entrenamiento(herramientas básicas).
 - 6) Proyectos.
 - 7) Programas directivos.
- (Ibídem, 1999)

4.4) TIPOS DE CALIDAD

Existen tres tipos de calidad principalmente:

- 1) Diseño / cambio de diseño
- 2) Conformidad
- 3) Rendimiento

(Ibídem 1995, p. 15)

1) La calidad de diseño / cambio de diseño, comienza con la investigación del cliente para poder conocer cuáles son sus necesidades, las cuales se deben comunicar a todo el personal en la organización y a su vez a los proveedores.

(Ibídem 1995, p. 15)

La investigación del cliente busca comprender las necesidades tanto actuales como futuras. La meta es determinar las necesidades del cliente y volver a diseñar el proceso para poder así lograr nuestro objetivo. La investigación del cliente deberá ser actual, de modo que la empresa se mantenga siempre en contacto con los cambios en las necesidades de los clientes.

2) La calidad de conformidad es el punto en que la empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones del diseño requeridas para servir las necesidades de su cliente. El objetivo de todo procedimiento de esfuerzos de mejoramiento es crear productos o servicio cuya calidad sea tan alta que los consumidores presuman de ellos.

3) La calidad de ejecución es la que determina el comportamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado, incluyendo los servicios después de la venta, mantenimiento, la confiabilidad, el soporte lógico, así como el por qué los clientes no compran a la compañía el producto o servicio ofrecido.

(Ibídem, 1995, p. 16)

4.5) IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La calidad siempre ha sido el centro de las preocupaciones del individuo. Es un concepto que abraza todos los niveles, desde personales hasta empresariales, es cotidiano y no podemos hacerlo a un lado tan fácilmente. Es en ello en donde radica su importancia. Todos los días habla(Ibídem, 1995, p. 16) mos de la calidad de las cosas, y como consumidores cada día exigimos que esté presente en los artículos que elegimos. (Ibídem, 1995, p. 16)

Calidad / precio / demanda. La calidad influye en la demanda, el precio también determina la demanda. Si la calidad es baja el precio deberá descender para recuperar su volumen de ventas. Examinando las tendencias, encontramos que en algunos casos el precio es imperativo para el producto mientras que en otros la calidad es imperativa, lo que nos originará 2 tipos de demandas específicas:

Demanda inelástica en cuanto a la calidad

Demanda inelástica en cuanto al precio.

(Ibídem 1995, p. 19)

4.6) HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

4.6.1)CICLO PHEA: Es una de las principales herramientas, el cual comprende 4 fases básicas:

- 1) La fase de planificar
- 2) La fase de hacer
- 3) La fase de estudiar
- 4) La fase de actuar

Se desarrolla un plan, este se prevé en pequeña escala o se supervisan sus efectos y se hacen las mejoras apropiadas en el proceso. Estas mejoras, llamadas medidas preventivas, pueden conducir a un plan nuevo o revisado, o a modificaciones del proceso. Así el ciclo PHEA disminuye constantemente las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

Trabaja reconociendo que los problemas en un proceso se encuentran determinados por la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

PRIMERA FASE: Planificar. La recolección de datos sobre variables del proceso es de suma importancia al determinar su plan de acción para reducir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso. (Ibídem 1995, p. 19)

Los datos referentes a las necesidades del cliente se recogen mediante los estudios de la calidad de ejecución. Estos datos se evalúan y transforman en variables sobre las cuales se puede actuar durante los estudios de la calidad del diseño. Los datos concernientes a la capacidad del proceso se recogen mediante los estudios sobre la calidad de conformidad. (Ibídem 1995, p.20)

El plan debe probarse utilizando los estudios de la calidad del diseño conformidad y ejecución. Los resultados conducirán a un plan concreto para la manipulación de las variables del proceso y reducir las diferencias mencionadas.

SEGUNDA FASE: Hacer. Debe efectuarse en un laboratorio, ambiente del trabajo o en pequeña escala con clientes, tanto internos como externos. Esta fase se lleva a cabo mediante un proceso que consta de 3 partes.

Primero. La organización debe educar a todos para que comprendan la relación existente entre las variables manejadas y la propuesta de reducción de la diferencia entre las necesidades del cliente y el proceso de ejecución.

Segundo. Es necesario un entrenamiento de modo que todos entiendan a quienes afectará el plan para que así puedan modificar las formas en que puedan hacer sus tareas. Después el plan puede ponerse en movimiento como la tercera parte de la fase HACER.

TERCERA FASE: Estudiar. El plan debe ser supervisado continuamente para responder a 2 preguntas. Primero, ¿están disminuyendo las variables del proceso la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso?. Segundo ¿Originan problemas o mejorías los efectos subsiguientes del plan?

CUARTA FASE: Actuar. Pone en práctica las modificaciones al plan, descubiertas en la fase a estudiar, disminuyendo mas la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

Considera si las variables manipuladas del proceso han disminuido la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso. Sin embargo, si la manipulación produce los efectos deseados, la fase actuar lleva de nuevo a la fase planificar para determinar los niveles óptimos en los cuales fijar las variables manipulables del proceso. (Ibídem 1995, p.20)

Las múltiples herramientas y métodos que puedan utilizarse para disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso se dividen entres grupos:

- Las 7 herramientas administrativas.
- Las 7 herramientas básicas del control de la calidad.
- Las herramientas avanzadas del control de la calidad.

4.6.2) LAS SIETE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

- 1) Diagrama de afinidad: Utiliza un procedimiento de ideas u opiniones súbitas para ayudar a un grupo a reunir y organizar grandes cantidades de entrada creativa . (Ibídem1995, p.21)
- 2) Diagrama de interrelaciones: Se utiliza para comprender aquellos problemas que tienen complejas relaciones de causa- efecto y/ o complejas interrelaciones entre el objetivo y los medios.
- 3) Diagrama sistemático: Ayuda a determinar las acciones necesarias para mejorar el rendimiento de un proceso o producto .
- 4) Diagrama matriz: Muestra las interrelaciones entre 2 y más características del procedimiento o productos. Se utiliza para representar las acciones necesarias para el mejoramiento de un procedimiento o producto en contra del personal, áreas, responsables de llevar a cabo dicho mejoramiento del procedimiento o producto.
- 5) Análisis de los datos matrices: Es una técnica matemática sofisticada que se utiliza para estudiar la fuerza de las interrelaciones entre 2 o más características del procedimiento o producto.
- 6) El cuadro del programa de decisión del procedimiento: Desarrolla planes contingentes. Estas herramientas se utilizan como problemas de procedimientos y productos con los cuales no se está familiarizado. Los planes contingentes se muestran en forma de nubes a la derecha del ramal del diagrama sistemático.
- 7) Diagrama de flechas: Se utiliza para establecer un plan de acción con secuencias de tiempo para poner en práctica el mejoramiento de un

proceso o producto cuando se conocen de antemano los pasos comprendidos e el mejoramiento. (Ibídem 1995, p. 21)

4.6.3) LAS 7 HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL CONTROL DE CALIDAD

1. El diagrama y el diagrama integrado: Es un resumen gráfico de flujo de varias operaciones de un proceso o procedimiento.
2. La sesión “ideas u opciones súbitas” y el diagrama causa y efecto: El grupo tiene una sesión de ideas u opiniones súbitas para reunir grandes cantidades de entrada creativa sobre un problema del proceso o producto. El diagrama de causa y efecto, puede utilizarse para organizar las causas de un problema del proceso o producto en un formato lógico, los diagramas de causa y efecto son útiles para la identificación de la causa básica de un problema .
3. Hoja de comprobación: S e utiliza para reunir datos sobre un producto o proceso en forma organizada de modo que aquellos puedan analizarse con una herramienta estadística (Ibídem p.22)
4. Diagrama de Pareto o histograma: Separa los problemas de procedimiento o procesos, que son unos cuantos significativos, de aquellos que constituyen otros triviales. El diagrama de Pareto puede emplearse para establecer las prioridades respecto a los problemas de procesos o productos.
5. Cuadro de operaciones y cuadro de control: Por lo general es un diagrama en secuencia de tiempo de una características de calidad. Puede utilizarse para distinguir las causas especiales de variación de aquellas otras inherentes al sistema.

6. Diagrama definido: Representa gráficamente la fuerza y la dirección de las relaciones entre dos características del proceso o producto (Ibídem p.22)
7. Estratificación: Divide sistemáticamente un conjunto de datos sobre las características de un proceso o producto en sub- grupos(Ibídem 1995, p.23) más pequeños de modo que es posible determinar la causa básica de los problemas o del producto. (Ibídem 1995, p.23)

4.6.4) HERRAMIENTAS AVANZADAS DEL CONTROL DE CALIDAD.

El tercer grupo de herramientas y métodos, es el de las herramientas avanzadas del CC, incluye todo aquello que no cubren las 7 herramientas administrativas. Son extremadamente útiles para verificar la efectividad de las medidas preventivas puestas en marcha en la fase hacer del ciclo PHEA.

Las herramientas avanzadas del CC incluyen el diseño de experimentos, los experimentos de Taguchi, el análisis de regresión, el análisis multivariados y planes de modelo.

Todas las herramientas y métodos que hemos visto, proporcionan un poderoso conjunto de dispositivos de diagnóstico que pueden emplearse en el ciclo PHEA para reducir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso. Muestra alguno de los usos posibles de las 7 herramientas administrativas, las 7 herramientas básicas del CC y las herramientas avanzadas del CC respecto a las fases del ciclo PHEA. (Ibídem 1995, p.23)

4.7) DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Hay dos dimensiones principales que forman la calidad:

1. El lado del proceso. Consiste en los procedimientos, sistemas, reglas y especificaciones para entregar y elaborar productos y para proporcionar servicios.
2. El lado personal. Comprende la manera como el personal se relaciona con sus clientes. (Ron McCann 1998, p.15)

4.8) CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer las necesidades de sus clientes. Nivel de excelencia es toda acción que se realiza para satisfacer las necesidades de la persona que llega a nuestro establecimiento a solicitar nuestros servicios.

La calidad data de años, solamente que es hasta ahora cuando toma importancia. Aristóteles afirmaba que la calidad “no es un arte, es un hábito” esta afirmación encierra muchas cosas, pues junto con una cultura de calidad en nuestro personal, lo debemos llevar a que sea un hábito, aplicarla desde nuestra casa hasta el negocio en donde laboramos, siendo así más sencillo aplicar esta mentalidad.

Como se mencionó en el apartado anterior, la calidad es algo que ha existido desde mucho tiempo atrás, tomando mayor auge a mediados del presente siglo.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que

sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas
(Serrano Zapien 1995, p. 28)

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican. (Ron McCann 1998, p.10)

Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles

6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivo.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
4. Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
5. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
6. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
9. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
11. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su coste debe proporcionar beneficio.

4.9) CALIDAD TOTAL: MANIOBRA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

Armand V. Feingenbaum, establece que: “El control total de calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico”.

Se puede resumir que la calidad total son estrategias para incrementar la productividad y la motivación del personal. También se define como:

Control: alto control y bajo control

Total: todo el personal

Calidad: del personal y de toda actividad.

Este concepto, desarrollado en México, tiene filosofía: “hacer las cosas bien desde la primera vez, prevenir en vez de corregir, y capacitar, promover y administrar con respecto de lo que se establece como los cuatro pilares de la calidad:

1. Que la gente sepa qué tiene que lograr.
2. Que la gente sepa cómo lograrlo.
3. Que la gente tenga con qué lograrlo.
4. Que la gente quiera lograrlo.(Jiménez 1996, p. 12)

“La productividad se incrementa cuando la calidad mejora; es importante saber que la calidad se logra mejorando el proceso, y al mejorar el proceso se reducen los trabajos y errores, se minimiza el desperdicio de mano de obra y materiales, y entonces se incrementa la producción haciendo menos esfuerzos, es decir, con menos trabajo”. (Ibídem 1996, p. 21)

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas".

Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo. (www.monografias.com)

5)SERVICIO

El servicio era un trabajo no grato, pero mediante prácticas, principios y creencias, se influye y modifica la situación de angustia de servir a los demás, ya

que se promueve la libertad y se eleva la dignidad del trabajo a la categoría de acción para ganarse la vida.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza, y en actividad el servicio se traduce en cortesía, eficiencia, disponibilidad y profesionalidad.

5.1) DEFINICIÓN

Jhon C, Shaw

Algo que cambia de modo fundamental la condición o posición de quien lo consume. El servicio se consume en el momento en que se produce.

Los servicios no son algo que podemos almacenar o que podemos llevamos en forma física, lo recibimos y al hacerlo, dependiendo si son buenos o malos, los llevamos con nosotros en forma de bienestar, comodidad o por el contrario, en forma de malestar, enojo, etc.

Leon Gorman, el servicio es un tipo de actividad permanente que se desarrolla día y noche y que nunca llega a terminarse, siempre exigente y en la que hay que perseverar.

Esta definición es compartida por Charles Sanford; encontramos en ellas tres partes fundamentales: (Serrano Zapien 1995, p. 26)

1. Actividad permanente... Al referirnos a esta frase, podemos afirmar que no se trata de algo en lo que podamos implantar un horario para que se preste el servicio, un servicio siempre lo vamos a estar proporcionando en una empresa, en nuestra familia, a nuestros amigos, etc., es por ello que se trata de una actividad permanente.

2. Nunca llega a terminarse...El servicio es parte de nuestra naturaleza humana, es ella la que nos impide darle fin y dejar de servir.
3. Siempre exigente en la que hay que preservar...No podemos quedarnos estancados en el servicio, pues no existen términos medios para él, está bien o está mal. Es exigente. Debemos perseverar porque es algo que nos perfecciona como seres humanos y cada día como clientes exigimos más de él.

Jackes Horovitz dice: "El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y reputación del mismo...es algo que va mas allá de la amabilidad y gentileza.

La definición anterior nos dice que " es algo que va más allá de la gentileza" ese algo es darnos nosotros mismos, es entregar parte de nosotros cada vez que atendemos un cliente o que atendemos una llamada telefónica, o en un simple desayuno con nuestros hijos o hermanos. (Ibídem 1995, p. 27)

Leonard R Berry afirma que los servicios son: "Realizaciones...en primer lugar es un proceso..."

En conclusión los servicios son un elemento que nos ayuda a cambiar de modo fundamental la condición o posición de quien lo consume, es permanente y nunca se llega a terminar por lo que es considerado como un proceso que lleva implícito parte de lo que somos, pues al darlo con él se va parte de nosotros mismos.

El servicio es una herramienta por medio de la cual podemos alejar o a traer a los clientes. Un servicio además de ser intangible, irrepetible, heterogéneo y caducable, no tiene tiempo ni lugar preestablecido para que pueda darse, no necesita de condiciones adecuadas para que se presente simplemente el que la persona que ofrece el servicio tenga presente que debe mantener una disposición adecuada y saber la importancia que encierra ofrecer dicho servicio.

(Ibídem 1995, p. 28)

5.2) ANTECEDENTES

Para poder hablar a cerca de los antecedentes del servicio, es necesario remontarnos a la época de las cavernas y seguir el paso del hombre a través de los años. Retomando un poco la historia de los alimentos, veremos que cuando el hombre se vuelve sedentario, comienzan las fiestas que les acarreaban prestigio. Es donde comienzan los servicios.

En el código de Hammurabi, 1800 a.C hace referencia al oficio de tabernero y había pena de muerte si no servía la cerveza fría. En Grecia los taberneros ofrecían comida, bebida y a veces una cama. Desde este momento se iniciaba la evolución de lo servicios aunque de una manera muy rústica y no bien reglamentada.

Posteriormente con los viajes helénicos del siglo VII a.C a Olimpia con motivo de ver las competencias olímpicas cada 4 años surge el turismo y con él una nueva era de los Servicios.

En la Edad Media destacaron los viajes de Marco Polo y no fue hasta el siglo XVIII cuando empezó a incrementarse el número de quienes visitaban los centros culturales y en Francia el señor De Saint Morice, publicó en 1676 la guía de los extranjeros en viaje por Francia. A los recorridos los designó con las expresiones de Legran y Le Petit Tour.

La situación se modifica en el siglo XIX con la aparición del ferrocarril como medio de transporte, Thomas Kooc con motivo del congreso antialcohólico movilizó por este medio a 570 personas en viaje redondo. Este acontecimiento

marcó una época de transición bien definida puesto que es un viaje con fines lucrativos en donde se les da un giro totalmente diferente a los servicios.

En la segunda mitad del siglo XIX la expansión de los servicios va de la mano con la expansión del turismo, las causas son: (Ídem 1995, p. 25)

- a) El adelanto industrial alcanzado por algunos países y el consecuente incremento de los ingresos económicos de amplios sectores populares.
(Ibídem 1995, p. 25)
- b) La promulgación de leyes más equitativas que propusieran el derecho de los trabajadores a disfrutar de vacaciones pagada.
- c) El aumento en el índice del nivel educativo, que despertó el interés por conocer otros lugares y sus manifestaciones culturales.
- d) Los avances en la técnica aplicada a los transportes, que permitieron recorridos cómodos, a mayores distancias y en menor tiempo.
- e) El mayor número y la diversificación de los servicios turísticos, que facilitan la práctica de los viajes.
- f) La facilidad de crédito que permitieran a los individuos de los sectores sociales más extensos, la posibilidad de viajar.

Es así como van evolucionando los servicios en el paso del tiempo hasta llegar a la era actual; la ERA DE LOS SERVICIOS, en donde a los servicios se les considera parte de la nueva era. (Ibídem 1995, p. 26.)

5.3) NATURALEZA DEL SERVICIO

- 1) Sentido original etimológico.

Proviene de la palabra Servus: siervo; de allí servir, servidumbre, servidor, servicial, servil, servomotor. (Rodríguez y Escobar 1996, p. 9)

En los tiempos modernos, abolida la esclavitud, la palabra servicio resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad. (Ibídem 1996, p 10)

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto; no tanto en el aspecto afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente / usuario. Es posible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser servil”.

2) El marco del servicio: la comunicación.

Servir, en sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal. El servicio es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar, repasando varios campos como son:

- a) El lenguaje, los lenguajes(corporal y oral, etc)
- b) La sensopercepción
- c) La proyección psicológica
- d) La retoinformación (Ibídem1996, p. 11)
- e) La motivación
- f) Los canales de expresión
- g) La comprensión de las necesidades humanas
- h) La autoestima. (Ibídem1996, p. 11)

3) Psicología de las necesidades humanas.

Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. Éstas nacen de dos grandes raíces:

- a) Somos incompletos.
- b) El medio es cambiante y casi de continuo nos exige adaptaciones.

Las necesidades se entrelazan e influyen mutuamente como podemos ver en el sistema propuesto por Maslow. (Ibídem 1996, p. 12)

4) Filosofía del servicio.

Nos referimos al proceso mental de ir hasta el fondo de los temas; de definir los principios que guían e inspiran la acción: (Ibídem 1996, p. 13)

- a) Actitud de servicio.
- b) Satisfacción del usuario.
- c) Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta. (Ibídem 1996, p. 14)
- d) Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas.
- e) El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes. (Ibídem p.15)
- f) Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea una continua que va desde el polo autoritario hacia el polo democrático.

(Ibídem 1996, p. 16)

5.4) LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Leonar R. Berry nos dice que el servicio tiene cuatro características generales:

1. INTANGIBLE: El servicio no se puede tocar.
1. HETEROGÉNEO: Un mismo servicio prestado a dos personas diferentes nunca va a ser igual aunque se encuentren en las mismas circunstancias.
2. INSEPARABILIDAD ENTRE PRODUCCIÓN Y CONSUMO: Esto se refiere a que el servicio se va a consumir mientras se realiza.
3. CADUCIDAD: Los servicios no son algo que podamos almacenar. El servicio deja de existir cuando lo reciben las personas a quien va dirigido. (Serrano Zapien 1995, p. 27).

Otras características importantes que encontramos son las siguientes:

- 1) Un servicio se produce en el momento de prestarse, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- 2) No se puede producir, inspeccionar, aplicar, almacenar, generalmente se presta donde quiera que esté el cliente, gente que está mas allá de la influencia inmediata de la gerencia.
- 3) El producto no se puede mostrar ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio.
- 4) La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor depende de su experiencia personal.
- 5) La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero...
- 6) Si se presta inadecuadamente, no se puede revocar, ni repetir, las disculpas y reparaciones son los únicos medios para la satisfacción del cliente...
- 7) El aseguramiento de la calidad debe ocurrir antes de la prestación del servicio y no después...
- 8) La prestación del servicio requiere interacción humana, se ponen en contacto comprador, vendedor, en una forma relativamente personal para crear un servicio...
- 9) Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte, es algo subjetivo...
- 10) Mientras más gente tenga que encontrar, el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de que quede satisfecho con ese servicio... (Apuntes de Introducción al servicio, 1999)

5.5) EDUCACIÓN PARA EL SERVICIO

- 1) **Infraestructura organizacional.** Sus principales componentes son:

- Una constelación de valores humanos: un sólido humanismo.
- Sentido ético: vivencia profunda de que la ética no es una camisa de fuerza, sino un trampolín. (Rodríguez y Escobar 1996, p. 107)
- Autoestima; íntimamente ligada a la conducta ética: las personas que se sienten bien consigo mismas, tienen la actitud y la fuerza para resistir la presión a hacerlo fácil o lucrativo de manera correcta.
- Una tradición de excelencia, un gusto por hacer bien las cosas; por el principio de la gestalt o enfoque de sistemas en la empresa la calidad óptima no se reduce a un departamento, sino que permea todo.
- Participación: la empresa es una genuina comunidad; goza de un liderazgo de coordinación, no liderazgo de imposición; una gerencia que ha entendido que la comunicaciones de dos sentidos, diálogo creativo.
- Valorización del trabajo: el personal experimenta habitualmente la alegría de trabajar.
- Conocimiento de la psicología nacional: detrás o debajo, de la cultura organizacional está la cultura nacional. (Ibídem 1996, p. 108)

2) Acciones específicas. Una de estas es remodelar nuestra cultura, para lograrlo se desglosó en:

- Fomentar cursos de desarrollo de la autoestima: necesaria a las 2 partes para dar altura y categoría al trato mutuo.
- Ir creando de manera explícita y consciente entre el personal de cada una filosofía positiva del trabajo: comprender que ejercer un oficio o profesión es un privilegio. Una síntesis de los principios y actitudes conducentes a la creatividad. (Ibídem 1996, p. 109)

5.6) IMPORTANCIA DEL SERVICIO

Hoy en día existen más empresas que ofrecen servicios y están relacionadas directamente con el servicio, y además siguen creciendo.

“Crece la competencia; los servicios de calidad proporcionan una ventaja competitiva.

Mejor conocimiento de los clientes; es relevante para los cliente el ser bien tratados y así regresan a donde obtienen buen servicio.

Servicios de calidad al cliente da sentido a la economía; la vida de las empresas depende de negocios constantes. No basta buscar nuevos clientes sino mantener a los que se tienen con servicios de calidad”. (Manual Premio Nacional de Calidad 1999, p. 28)

6) LIDERAZGO

Para lograr la excelencia en la organización, es imprescindible la excelencia individual. Y lo que hace posible la excelencia individual y de la organización es el estilo de liderazgo que se tiene(Münch Galindo 1998, p.225). Todos los enfoques de excelencia consideran la función del liderazgo como elemento vital para lograr la calidad en los resultados; basta recordar el esquema de las 7's, donde Peters Waterman considera al estilo de liderazgo como una de las variables lograr la excelencia. (Ibídem 1998, p. 226)

6.1) HISTORIA DEL LIDERAZGO

El tema del liderazgo se inicia desde la época de Platón. Actualmente hay una crisis de creencias, cuyas raíces se extienden hasta la revolución racionalista del siglo XVIII. Durante la ilustración, filósofos como Voltaire sostuvieron que la gente podía controlar su destino mediante la razón. Esa teoría marcó un giro optimista en la historia de la humanidad. En el siglo XIX, con los trabajos de Sigmund Freud y Max Weber, que demolieron la creencia del hombre occidental en la racionalidad y el progreso. La actual búsqueda de liderazgo es una consecuencia directa de sus obras.

Freud, el fundador del psicoanálisis, postuló que por debajo de la mente racional estaba el inconsciente, en buena medida responsable de la conducta humana. Weber, crítico de Marx y sociólogo brillante, también exploró los límites de la razón. A su juicio, la fuerza más destructiva que operaba en las instituciones era la “racionalidad técnica”, es decir, una racionalidad sin preceptos morales.

Para Weber, la racionalidad técnica estaba encarnada en una forma organizacional específica: la burocracia. Las burocracias, dijo, no eran aterradoras por su eficiencia y su capacidad para deshumanizar a las personas. Weber creía que el único poder capaz de oponerse a la burocratización era el liderazgo carismático. Pero incluso esta forma de liderazgo tuvo ejemplos de todo tipo durante el siglo XX; no solo hubo líderes inspiradores y transformadores, también hubo líderes carismáticos como Hitler, Stalin, responsables de crímenes atroces. (Harvard Management Update, Vol. 2, No1, Mar-Abril 2002, p.13)

En siglo XX hubo mucho escepticismo sobre el poder de la razón y la capacidad del hombre para progresar continuamente. En consecuencia, tanto por motivos pragmáticos como filosóficos, empezó a desarrollarse un intenso interés en el concepto de liderazgo. La primera investigación sería sobre el tema data de los años 20. la “teoría de los rasgos” intentó identificar las características comunes de los líderes eficaces. Con tests psicológicos. Pero nadie pudo precisar lo que tenía en común. Y la teoría cayó en desgracia cuando algunos estudios muy

costosos llegaron a la conclusión de que los líderes eficaces eran “más altos que el promedio, o más bajos”. (Ibídem 2002, p. 14)

En los 40 surgió la “teoría del estilo”, según la cual tenía mayor potencial un estilo particular de liderazgo: el amigable y democrático, que miles de ejecutivos norteamericanos trataron de aprender en cursos de entrenamiento. Había un solo inconveniente: esencialmente, se trataba de capturar el espíritu abierto y democrático que caracterizó a la época de Frasnklin Delano Roosevelt, cuando se triunfaba por mérito propio. Pero tras el New Deal llegaron el “maccatismo” y la Guerra Fría, y se impuso un estilo absolutamente nuevo. De un día para otro, todos tenían que comportarse como combatientes de la Guerra Fría. La confusión de los ejecutivos era absoluta.

La línea de pensamiento más reciente está dominada por la “teoría de la contingencia”, según la cual el liderazgo depende de cada situación en particular.

Si bien esto es verdad, dadas las interminables contingencia de la vida, las variantes del liderazgo son infinitas. Una vez más, el ejecutivo en busca de un modelo que lo ayude está completamente perdido. (Ibídem 2002, p. 15)

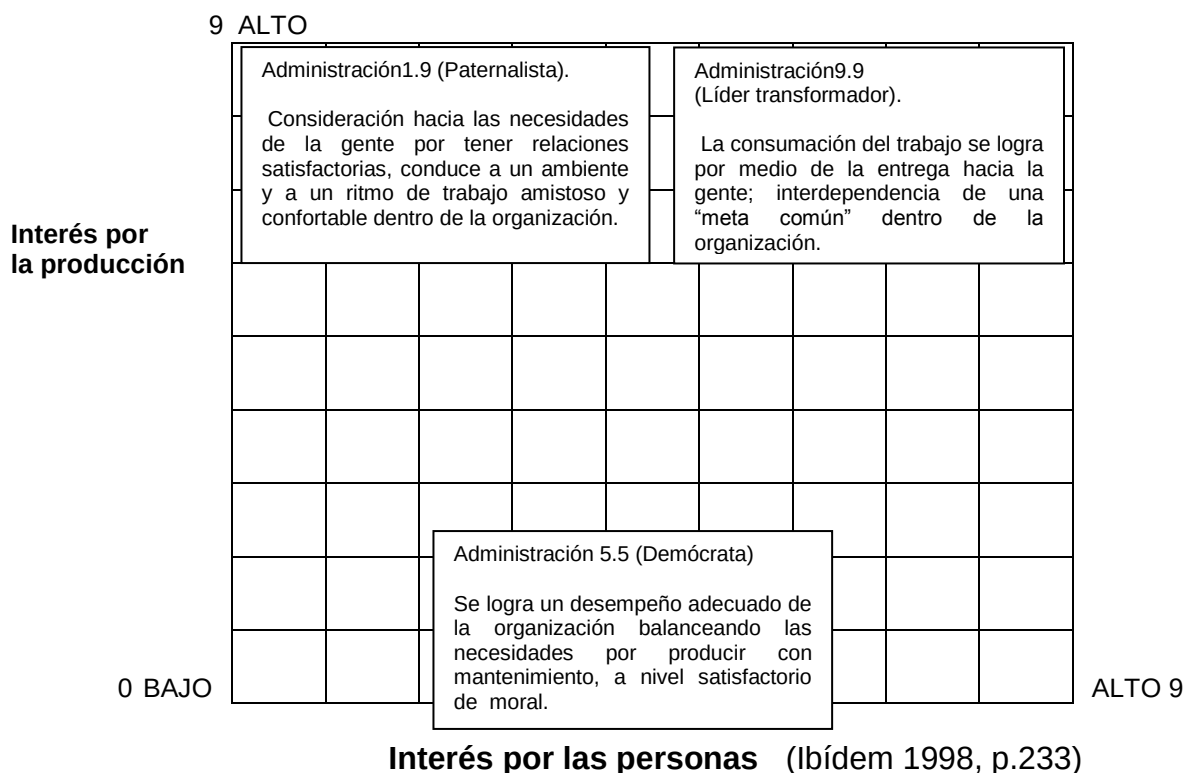
6.2) ESTILOS DE LIDERAZGO.

Se refiere a una serie de comportamiento relativamente duradero en la forma de dirigir que caracteriza al gerente. Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

Uno de los primeros estudios acerca de los estilos de liderazgo fue realizado en 1939 por Leivin Leppit y White; estos investigadores determinaron tres estilos de dirección:

- EL DEMOCRÁTICO: En el cual las decisiones se toman con la participación del grupo.
- EL AUTOCRÁTICO: En el que todas las decisiones las toma el dirigente en un ambiente de disciplina estricta, supervisión y control.
- EL LAISSEZ FAIRE O BUROCRÁTICO: Que se caracteriza porque la actividad directa real del líder se mantiene en grado mínimo, con un mínimo de supervisión hacia el grupo.

Se han realizado diversos estudios con el fin de determinar los estilos de dirección y su relación con la productividad, el estudio más completo fue realizado por Blake y Mouton, quienes con el cuadro gerencial Grid aclaran los fundamentos de la dinámica en dichos estilos. (Münch Galindo 1998, p.233)



Cuadro de los Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9
Características De Supervisión	Administración 1.1 (Burócrata) El mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.		Administración 9.1 (Autócrata) Eficiencia del trabajo resulta de mantener factores humanos a nivel que no interfieran.		

Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.	Frecuente y amable	Es callado y muy concentrado. No conversa.	Concede igual importancia a la comunicación tanto formal como informal.	Acuerdo común.
Instrucciones	Claras y Directas.	No exige. Es indirecto.	Pasa los problemas a sus subordinados.	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
Equivocaciones y errores	"Nunca deja pasar errores."	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidad.	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Los manda a cursos.	Comprende avisos de los errores.
Quejas	Consideradas como debilidad o incapacidad. Se ignoran.	Se une al grupo y acepta las quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas. "Puertas abiertas."	Es algo significativa, aprende por medio de la crítica.
Reacción ante sentimientos hostiles	Frustración y hostilidad.	Amabilidad. Evade el antagonismo.	No actúa como jefe.	Trata de establecer ambiente de tranquilidad.	No hay hostilidad, las tensiones se resuelven a cada paso.
Evaluación de la actuación.	Fija estándares de desempeño y lo exige.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe subordinado realizan juntos la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

Es importante recordar que el estilo de liderazgo más adecuado depende de una gran variedad de factores como, la clase y el tamaño de la organización, la etapa de crecimiento, la cultura y clima organizacional, complejidad de la tarea y la madurez del grupo, entre otros. (Ibídem 1998, p. 234)

6.3) ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA

Son los siguientes:

Innovación: Un líder de excelencia promueve un ambiente de autonomía y libertad que fomenta la creatividad, la mejora continua se la calidad en el producto y/o servicio. El líder de excelencia es aquel que se rodea de gente en muchos aspectos superior a él y que no teme a que lo desplacen.

Interés por el personal: Complemento básico del liderazgo de excelencia, es la convicción de que la calidad se debe a las personas; la esencia del liderazgo consiste en formar y contar con personal que se automotive. El líder de excelencia se interesa generalmente en su gente y confía en ella, porque sabe que el factor humano es la mayor riqueza de la organización, por lo cual se encarga de elegir gente de calidad, personal que sea susceptible de educarse y vivir de acuerdo con los valores de la organización.

Sencillez y equidad: El liderazgo de excelencia promueve el establecimiento de estructuras y sistemas sencillos y de canales de comunicación abiertos, de forma que la sinceridad, la lealtad y la confianza sean comunes en la organización, establece estructuras lo suficientemente flexibles para favorecer los cambios que demande el medio.

Obsesión por la calidad: El liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y el servicio al cliente , como una forma usual de vida. El hacer bien las cosas proporciona un servicio adecuado, se requiere de una preparación continua y tenaz del equipo directivo y de todo el personal. Pone el ejemplo al ser una persona que actúa con calidad en todos los ámbitos.

Acción y cercanía al cliente: Para lograr el proceso de mejora continua, deja a un lado las herramientas tradicionales de planeación, actúa, experimenta y se acerca a los clientes. El objetivo es que el líder se entere directamente del clima organizacional, tome decisiones y mejore la actuación en el campo de trabajo, de tal forma que conozca qué es lo que inquieta a su gente, para estar en posibilidad de dirigirla o guiarla.

(Ibídem 1998, p.235)

6.4) FUNCIÓN DEL LÍDER

El estudio concluye que el conocimiento tiene que formar parte de la estrategia de la compañía; y se tiene que tejer en cada nivel de la organización, pasando por todos los procesos y llegando a los sistemas de recompensa.

(Andrew Kakabadse, Vol.2, No 1, Mar-Abril 2002, p.6)

“La administración del conocimiento no es sólo el desarrollo de una red electrónica. Las herramientas tecnológicas sólo tienen una función de apoyo. En esencia, el desafío es fomentar un comportamiento que aliente la necesidad de compartir conocimientos, de modo que la compañía pueda llegar a sus metas. El hecho de que dos terceras partes de los encuestados haya dicho que no comparte el éxito de la organización y la mitad que no siente que su tarea contribuya al mejoramiento del rendimiento de la compañía, debe enviar un mensaje de alerta a los CEO(Center for Effective Organizations) de todo el mundo.” (Ibídem 2002, p. 6)

“Los líderes no pueden delegar la administración de conocimientos. Necesita un nuevo sistema de información que permita acceder al conocimiento con más facilidad. El cambio del enfoque y del comportamiento de los empleados, a todo nivel, es el núcleo de la administración del conocimiento.

Un buen líder es quien logra comunicar y potenciar esos dos conceptos entre los miembros de la organización. (Covey, Vol. 2, No1, Mar-Abril 2002, p.15)

6.5) PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA

Las características de personalidad o el estilo de liderazgo del dirigente no siempre garantizan el éxito de la empresa, ya que el estilo de liderazgo debe adaptarse tanto a las particularidades de la organización como a su cultura. Por

tanto, el estilo de liderazgo con más factibilidad de éxito es el situacional o de contingencia, en otras palabras, aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización.

Todas aquellas personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la posibilidad de ejercer un cargo directivo, deberán aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos para lograr la excelencia en su estilo de liderazgo:

Conocimientos Tecnológicos: Es indispensable un conocimiento pleno de la organización, el área de trabajo, el servicio, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y la motivación de los subordinados. Por otra parte, investigar y mantenerse constantemente actualizado, para mejorar la calidad en todas las áreas, es labor intrínseca al líder de excelencia.

Conocimientos administrativos: La aplicación de las técnicas y principios de gestión es primordial para desarrollar el estilo de (Münch Galindo 1998, p. 235) liderazgo acorde con la organización. El líder sabe que la calidad empieza con educación y termina con educación. (Münch Galindo cfr.(Kaouro Ishikawa 1993, p.236)). La preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.

Cualidades o características de personalidad: El líder deberá desarrollar ciertas cualidades para lograr la excelencia individual y directa, además de adquirir y practicar los conocimientos tecnológicos y administrativos, es posible concluir que las cualidades de los líderes sobresalientes son:

- **Autocontrol.** Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza en los subordinados. El dominio de sí mismo implica una gran disciplina a fin de no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

- **Iniciativa.** Característica primordial en el líder. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente, y en general, todas las labores del dirigente se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- **Sentido común.** Si algo necesita un líder es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, adaptarse al cambio, tratar a su gente como le gustaría ser tratado él, entender a los clientes, establecer estructuras sencillas, actuar en lugar de sólo planear, acercarse a su gente, mejorar la calidad y todas las funciones del dirigente.
- **Optimismo.** El directivo tiene la capacidad de encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro de su gente y para aprender de los fracasos y los errores. El líder disfruta de su puesto, posee una pasión por ganar, debido a que tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino tenacidad. Considera los problemas y conflictos como oportunidad de mejora.. la actitud optimista y amable infunde en sus subordinados confianza y propicia la motivación del personal, que depende en gran parte de que se transmita una actitud de esperanza y optimismo hacia el trabajo. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza. (Ibídem 1998, p. 237)
- **Sinceridad, justicia y lealtad.** Si todos estos son valores de la empresa, es obvio que deben ser ejercidos por el gerente en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa produce en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa. La justicia es la virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece; el respeto y la admiración de los subordinados está en relación directa con la imparcialidad.
- **Espíritu de logro.** Los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El buen ejecutivo fija sus metas claras y específicas y hace partícipe de éstas a su gente, de tal forma que todos

saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener. La consecuencia de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador.

- **Sencillez y humildad.** El momento actual y el avance de la sociedad demandan del directivo sencillez para lograr la (Ibídem 1998, p.238) cercanía al cliente y humildad para crear campeones. Al utilizar este término, se refiere a poseer la mentalidad abierta a fin de reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día, pues sólo así puede lograr el respeto y confianza de los demás.
- **Visión.** Se refiere a la visualización de un estado futuro, a los macro resultados que se desean obtener. Guiar, impulsar, expandir y alcanzar metas son acciones características de un líder con visión. Si no existe, no existirá un enfoque claro y consistente. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes. Los grandes realizadores están motivados, apasionados, comprometidos con una visión que a su vez confiere sentido y dirección a sus seguidores y que es absolutamente compatible con la visión de la organización. Todos los líderes de la historia han tenido una visión de futuro.

Cualquier otra cualidad o virtud que se cultive servirá para enriquecer la personalidad del directivo.

(Ibídem 1998, p.238)

6.6) CUALIDADES DE LÍDERES INSPIRADORES.

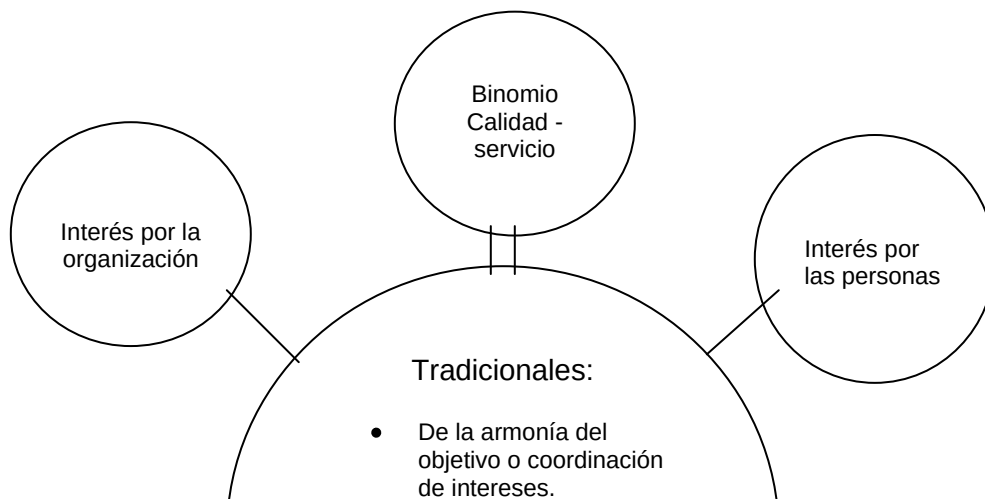
Comparten 4 cualidades menos obvias , en comparación con los otros líderes:

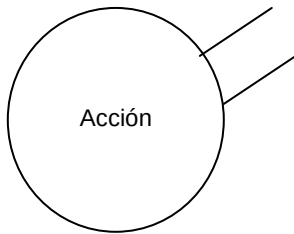
- **Muestran sus debilidades, pero de manera selectiva.** Al exponer cierto grado de vulnerabilidad, revelan que tiene defectos, lo cual los vuelve más accesibles.
- **Confían en su intuición para calibrar la oportunidad y el curso de sus acciones.** Una gran habilidad para reunir e interpretar información crucial para la organización, les permite saber cuándo y cómo actuar.
- **Conducen a sus empleados con una cualidad que hemos denominado “identificación sin concesiones”.** Los líderes inspiradores manifiestan de un modo apasionado, pero realista, su identificación con la gente, y se interesan verdaderamente por el trabajo que hacen sus subordinados.
- **Revelan las cualidades que los diferencian.** Saben capitalizar todo aquello que los hace únicos y excepcionales.

(Jennifer McFarland, Vol. 2, No1, Mar-Abril 2002, p.5)

6.7) PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

Durante el liderazgo es aconsejable aplicar ciertos principios que han sido probados por diversas organizaciones a lo largo del tiempo y que sirven para tomar decisiones adecuadas. (Münch Galindo 1998, p.240)





(Ibídem 1998, p. 241)

6.8) CAMBIOS PARA EVITAR EL FRACASO DE UN LÍDER

- REMUNERACIÓN: De la celebridad a la sobriedad. Veamos dos razones de por qué el salario de los ejecutivos aumentó más que las ganancias de la empresa:
 - 1) No se establece correlación entre los dos.
 - 2) Muchos ejecutivos fijan su propio salario. Si es mayor el control que ejercen el directorio, los accionistas y el personal, será cada vez más difícil asegurarse una remuneración voluminosa cualquiera sea el resultado de su gestión. Ahora es frecuente que los contratos que se firman entre empresa y CEO(Center for Effective Organizations) relacionen en forma directa el sueldo con las ganancias. (Gestión de Negocios, p.18. Volumen 2, No1. Mar-Abril 2002)

- **REDUCCIÓN DE PERSONAL:** De la motosierra a la tijera de podar. El celo de “motosierra” por descabezar y reducir empleos había arruinado a miles de personas, pero no había hecho mucho por los ingresos o la performance de la compañía. El achicamiento siempre formará parte del panorama empresarial, aun en tiempo de prosperidad, pero ahora las empresas hacen un uso más selectivo del despido. Y con una buena razón.: el downsizing al por mayor no sólo daña el ánimo de la gente sino también erosiona el servicio al cliente. Además complica el panorama de las empresas cuando desean contratar nuevos empleados y advierten que los trabajadores que necesitan no abundan en el mercado.
- **SUPERVISIÓN DEL DIRECTORIO Y LOS ACCIONISTAS:** De la carta blanca a la rienda corta. El fracaso de muchos ejecutivos pudo haberse evitado con un directorio más vigilante. Los impacientes accionistas obligarán a los directorios a abandonar esa actitud inquisitiva, que haga preguntas difíciles y manifieste un interés activo por la supervisión de los ejecutivos.
- **EXPECTATIVAS:** De lo inmediato a la realidad. Finalmente, las empresas tendrán expectativas más realistas sobre sus nuevos ejecutivos, especialmente de aquellos que vienen de otros rubros. En otras palabras, deberán abstenerse aquellos ejecutivos únicamente especializados en el arte de cortar, quemar y terminar. (Ibídem 2002)

6.9) CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER INSTITUCIONAL.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos. Conocemos al el líder institucional, por las siguientes características.

A) El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).(www.monografias.com)

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad , nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

6.10) LIDERAZGO CON LOS EMPLEADOS

Además del poder, los líderes que tienen a su cargo a subordinados utilizan diferentes tácticas, esto es para que alcancen los objetivos. Algunos de las cuales

son: guiar con el ejemplo, ser imperativo, actuar con racionalidad, conseguir agradarle a las otras personas, incitar el intercambio, formar coaliciones inclusive, el hacer bromas o “jugueteo” es una de las formas más eficaces para influenciar sobre otros cuando se necesita información. (Zepeda 1999, p. 82)

Hay que hacer hincapié en el facultamiento que los líderes pueden dar a la organización, el cual lo pueden hacer como una forma de compartir el poder. Cuando se llega a ejercer, los empleados sienten mayor sentido de pertenencia y realizan con más eficacia su trabajo además de que se sienten dueños de su trabajo y parte de la empresa. Los empleados que están facultados incrementan su rendimiento porque están más motivados o sienten que de alguna manera están a cargo de la situación. (Ibídem 1999, p. 123)

6.11) LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Dentro de las habilidades del líder, se encuentra la innovación, la de poder provocar un cambio en el “status quo”. El líder acepta riesgos, y de esta manera aprende de los fracasos y de los éxitos. En consecuencia puede triunfar como líder gracias a lo que ha aprendido.

“Consta de dos compromisos:

1. Búsqueda de oportunidades: Confrontar y cambiar el “status quo”
2. Experimentar y tomar riesgos: Aprender de los propios errores y éxitos.

Además de que el líder tiene una idea clara de lo que espera (la imagen clara del futuro), desarrolla también la habilidad de transmitir con mucho entusiasmo las expectativas a sus seguidores, es decir, debe conocer el lenguaje de ellos para que puedan captar el mensaje preciso que se desea transmitir.

Los líderes convencen, crean conciencia y hacen ver a la gente cómo, al unirse para alcanzar un propósito común, todos saldrán beneficiados. Para ello consta de dos compromisos:

1. Visualizar el futuro: Imaginar escenarios ideales.
2. Alistar a otros: Atraer gente a propósitos comunes.

Los líderes inspiran y motivan a sus empleados para que continúen en el viaje hacia el objetivo final. Lo más importante de las características del líder, es que ellos tienen la capacidad de animarse ellos y a su grupo. También consta de dos compromisos:

1. Reconocer contribuciones: Asociar la recompensa con el desempeño.
2. Celebrar logros: Valorar las victorias.

Los líderes deben tener muy claras sus creencias y valores, además de ser constantes en la práctica de lo que predicán, es decir, congruentes. Modelar el camino es mostrar a los demás, a través de la conducta de uno, que los valores que se tienen, se viven realmente. Sus compromisos son:

1. Poner el ejemplo: Encabezar a través del hacer.
2. Planificar pequeños logros: Construir compromisos a la acción

Los líderes involucran o comprometen a los que tienen que vivir los resultados del proyecto del que todos forman parte. Los líderes animan a la gente a que colabore, construyen al equipo y le dan poder. El líder enfatiza la importancia de trabajar en equipo y de la colaboración de todos. Consta de dos:

1. Fomentar la colaboración: Lograr que la gente trabaje en equipo.
2. Fortalecer a otros: Compartir poder e información. (McQuaig 1996, p. 200)

7) DIRECCIÓN

Los administradores más eficaces son líderes eficientes, donde dirigir es una de las funciones esenciales. Administrar implica realizar diferentes procesos

como planear, organizar y controlar, pero todas estas funciones administrativas serían insuficientes si los administradores no supieran dirigir a la gente ni comprenderían los factores humanos presentes en las operaciones a fin de obtener los resultados deseados.

Al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección, nos concentraremos en los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación. (Koontz y Weihrich, 1990, p498)

Es por todo esto que el administrador que se encargue de la dirección será un líder efectivo con habilidad de supervisión, mayor motivación para realizar las tareas, mayor habilidad mental y decisión. (Serrano Zapien 1995, p8)

7.1) DEFINICIÓN

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. (Koontz y Weihrich, 1990, p498)

Recalquemos que para DuBrin y para algunos autores contemporáneos la dirección es igual al Liderazgo.

7.2) CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN

Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración (Morris Walter L. 1992, p19)

Es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de

liderazgo, y comunicación. (Ibídem, p20)

El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Se halla ligada de modo directo con la actuación de los recursos humanos de la empresa. (Ibídem, p49)

Parafraseando a Chiavenato "la dirección es una de las funciones más complejas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir con todos los procesos que sirven para influir en los empleados para que éstos tengan los comportamientos deseados y que cumplan con las expectativas para llegar al fin de la organización" (1999, p.372)

Así mismo, este autor nos recalca dos aspectos importantes que son básicos dentro de la dirección que son: "guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas." (Ibídem, p373)

7.3) PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA DIRECCIÓN

Son los siguientes:

D1*) PRINCIPIO DE ARMONÍA DE OBJETIVOS. Cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será ésta.

D2) PRINCIPIO DE MOTIVACIÓN. Puesto que la motivación no se reduce a cuestión de causa y efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensa, la consideren desde el punto de vista situacional y de contingencias y la integren en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.

D3) PRINCIPIO DE LIDERAZGO. Dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes. (Koontz y Weihrich, 1990, p616)

D4) PRINCIPIO DE CLARIDAD DE LA COMUNICACIÓN. La comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transmite de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor.

Es responsabilidad del emisor formular el mensaje de tal modo que resulte comprensible para el receptor. Esta responsabilidad se refiere principalmente a la comunicación escrita y oral y apunta a la necesidad de planear el mensaje, enunciar sus supuestos básicos y aplicar las reglas de aceptación generalizada para escribir y hablar con eficacia.

D5) PRINCIPIO DE INTEGRIDAD DE LA COMUNICACIÓN. Cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje receptor.

D6) PRINCIPIO DE COMPLEMENTARIEDAD DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL. La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal. (Ibídem p616)

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar. La información, sea cierta o no, influye rápidamente a través de la organización informal. En consecuencia, los administradores deben aprovechar este curso para corregir la información falsa y proporcionar información que no puede emitirse

eficazmente o recibirse adecuadamente por el sistema formal de comunicación.
(Ibídem p617)

*"D" significa "principio de dirección".

7.4) PRINCIPIOS GENERALES RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN

El alcance de la gerencia ocupa principalmente tres niveles que en comparación son los tipos de gerencia. Estos niveles son: *nivel global, nivel departamental y nivel operacional*. (Chiavenato 1999, Ibídem, p.373)

Autoridad y poder constituyen los medios de influencia que se requieren para dirigir a las personas.

"Los principios generales de administración relacionados con la dirección son:

- a) Principio de unidad de mando.
- b) Principio de delegación.
- c) Principio de amplitud de control.
- c) Principio de coordinación o de relaciones funcionales." (Koontz y Weihrich, 1990,p20)

CAPÍTULO IV**ÁREA ANALÍTICA****CAPÍTULO IV****AREA ANALÍTICA**

EMPRESA

Vivimos en una época de constantes transformaciones caracterizadas por crisis globales y por vertiginosos cambios tecnológicos, políticos y sociales. Aún hoy en día, las organizaciones líderes en sus ramos atraviesan por cambios y transformaciones con el fin de afrontar y superar los retos que se puedan presentar dentro del mercado de una época de crisis económica, política y social.

Conforme vamos entrando al milenio, las empresas luchan por adaptarse a las diferentes transiciones que se dan de manera constante, en un mundo donde las reglas de negocios a las que estábamos acostumbrados se van volviendo obsoletas con el paso del tiempo. Los líderes se ven obligados a rectificar sus estrategias, a reestructurar sus enfoques, donde encontramos la administración de los recursos humanos, el liderazgo, la dirección, la motivación entre otros, con el fin de ser competitivos y lograr sobrevivir.

Lo más importante para las organizaciones es el querer cambiar y sobre todo tener la voluntad de hacerlo, ya que en esta época de cambios constantes, modernización y de emprendedores, si no se cambia, muy poca será la probabilidad de progresar.

El éxito de las organizaciones depende en gran parte y medida de la capacidad de reunir las cualidades de las personas que trabajan en ellas. Algunos inconvenientes que se presentan generalmente al administrarlas es que las personas no se logran adaptar en el puesto que laboran, ya que probablemente el potencial de las personas sobrepasa a lo exigido por el puesto, desperdiciando así el potencial de las personas que laboran.

Lamentablemente, las organizaciones combinan de manera precipitada y no consciente los viejos paradigmas, el crecimiento rápido y tecnológico, dando paso a un olvido y manejo poco eficaz de los recursos humanos.

Es una responsabilidad por parte de las empresas u organizaciones encontrar al personal adecuado y capaz de cumplir con las metas establecidas, así como proporcionarles la información necesaria para ello, tratando de establecer una trayectoria razonable de desarrollo para los empleados a lo largo de su vida laboral dentro de la organización.

MOTIVACIÓN.

La motivación es una de las tareas más difíciles y a la vez tan sencilla en una organización.

Es importante comentar que la motivación es algo muy esencial, que sin importar el lugar, la encontraremos presente en las personas, desafortunadamente la mayoría de nosotros no sabemos como emplearla, ni de qué manera aplicarla.

Ahora bien si hablamos de tratar de motivar a un empleado, deberemos hacer algo que influya sobre él.

La motivación es un tipo de impulso o estímulo que ocasiona que el organismo lleve a cabo una actividad determinada, por medio de aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc., es con frecuencia resultado de los incentivos y del lenguaje emocional, es decir, son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo sin importar si éste es difícil o no.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario, las necesidades sociales, como el logro, aceptación o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

A lo largo de la historia diferentes teorías ayudaron a contribuir a la realización de nuevas teorías, o bien a complementar las ya existentes y darles otros enfoques que no tenían en un principio.

Sabemos que se han diseñado jerarquías motivacionales de cinco, tres o más niveles, que explican lo que determina el comportamiento humano. Este orden de necesidades podría ser el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, curiosidad y necesidad de comprender el mundo, entre otras más.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos que han estudiado esto por años, plantean y coinciden generalmente en que todo comportamiento es motivado, y que la gente tiene razones para hacer lo que hace y para comportarse en la forma en que actúa.

Una de estas teorías se relaciona con la Teoría de las relaciones humanas, donde el hombre es considerado como una especie dotada de necesidades complejas y diferenciadas que orientan e impulsan el comportamiento humano dirigido hacia ciertos objetivos personales, que cuando satisface sus necesidades, surgiendo una nueva continuamente durante su vida. Es por esto que otra teoría del comportamiento demostró que los administradores necesitan de los conocimientos acerca del comportamiento humano y sus necesidades, y así, utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida del personal que labora dentro de las organizaciones.

Algunos autores fueron los que llamaron la atención con su teoría de la motivación diciendo que el hombre no se motiva por estímulos económicos sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Esto trajo en sí una serie de revueltas en las empresas.

El comportamiento del hombre tiene razones para realizar lo que quiere y llegar a ser lo que cada uno se propone, por consiguiente, siempre tiene el deseo de cubrir ciertas necesidades, y al no cubrir completamente una necesidad es cuando se construye el punto de partida de la motivación. Es decir, la motivación es una carencia de algo en el individuo, proporcionando el impulso del comportamiento. Una necesidad insatisfecha causa tensión (física o psicológica) en el individuo, llevándolo a comportarse de cierta manera (buscar medio) para satisfacerla, y reducir la tensión. Para determinar las necesidades de desarrollo de cada individuo y para permitir que sean satisfechas, es necesario de un buen programa de desarrollo del personal, así como proporcionar una base extremadamente confiable.

Es por esto que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir, realizan las cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados. La provocación o no de esos motivos depende del ambiente percibido por el individuo. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas actitudes.

Al surgir cambios en el ambiente, traerá cambios en el patrón de motivación provocada, y por tanto, en la conducta específica. Cada tipo de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente necesidad. El patrón de motivación determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento en el individuo.

Tomemos muy en cuenta que existen dos determinantes situacionales o ambientales para lograr la motivación adecuada: la expectativa y el valor del incentivo o del reconocimiento que se les da cambio de determinada conducta.

Alguna cosas que se pueden hacer para fomentar la motivación en los empleados es *hacer interesante el trabajo*, se deberá hacer un análisis minucioso de las labores a su cargo y del control que se tiene sobre ellas, ya que en tareas muy rutinarias es común encontrarnos con un personal apático y aburrido. Existen recompensas aparte del sueldo que son vinculadas con el rendimiento, éstas pueden incluir la asignación a tareas preferidas o bien realizar reconocimientos formales. En la mayoría de las veces se piensa que el pago es la única recompensa con la que se cuenta, sin embargo existen otros tipos de recompensa que podrían ser apreciadas por el personal. Lo más importante es que se deben contemplar las recompensas que más valoran los empleados son:

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia tratarlos como personas, ya que hay una tendencia a tratarlos como cifras, de manera impersonal, lo cual es erróneo, ya que les gusta ser tratados *como individuos*.
- Alentar la participación y colaboración: Al motivarlos se deriva una participación sincera y grata, pero a pesar de esto, siguen existiendo superiores que hacen poco para alentarlos a participar e involucrarse con la organización.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: A ningún individuo le gusta pasar desapercibido por sus superiores, por lo que la falta de retroalimentación suele producir una frustración que provoca un efecto negativo en su rendimiento.
- Necesidad de reconocimiento: Es primordial buscar el reconocimiento de la familia, de compañeros y sobre todo de los superiores. Refuerza la confianza y el ego de los individuos para que alcancen un nivel de desarrollo más alto.

Al involucrarse en la remuneración y recompensa de los empleados, se consiguen los objetivos planteados y se mejora el desempeño, por lo que es importante reforzar la motivación y el compromiso de los empleados, todo esto a través de asegurar niveles y estructuras salariales competitivas y equitativas,

logrando que éstas estén ligada a la remuneración de acuerdo al desempeño y potencialidad de los empleados. Pero no olvidemos prever otros tipos de remuneración que los impulsen y motiven hacia el logro.

La motivación dentro de cualquier lugar de trabajo es un pilar que no debe ser olvidado, ya que trabajar en un ambiente donde los empleados se sientan a gusto evitará envidias, abandono de trabajo, irresponsabilidad, y habrá interés en cumplir con las metas planeadas a corto y largo plazo, pero sobre todo a sentir esa integridad como persona.

La motivación es una de las principales herramientas de la administración, la cual nos ayudará a lograr metas y objetivos a corto y largo plazo, también ayudará a lograr un ambiente integrado, así como a mantenerlo para que los empleados se sientan parte de la empresa u organización, y sentirse respetados y valorados, sin importarles que lo que hacen es una obligación y viéndolo más como un beneficio y superación para ellos mismos y para la empresa u organización en la que laboran.

Si realmente queremos ser competitivos y realizar grandes logros dentro y fuera de los parámetros establecidos, debemos aprender que la motivación es nuestra herramienta principal con la que podremos resolver cualquier problema, y sobre todo, sabremos lo importante que es mantener motivados a nuestro personal y a nosotros mismos. Mientras más experiencia tengamos en el trato con las personas, mejor será la efectividad.

Automotivación

Las organizaciones hoy en día necesitan de personas que se automotiven y que no necesiten permanentemente incentivos para poder realizar su trabajo con mayor eficiencia. Cada individuo es responsable de su automotivación.

Las personas que logran el éxito al establecerse objetivos profesionales y planean cómo alcanzarlos y que cuentan con la capacidad requerida como el enfrentamiento y el auto aprendizaje, cuentan con elementos que facilitan su autodesarrollo.

Otras cosas que influyen en su desarrollo personal y profesional se basa en actitudes positivas, en lugar de atormentarse con debilidades y frustrarse con cosas que no tienen solución, debemos identificar nuestros talentos, capacidades y fortalezas, esto no es fácil, es un desafío que nos enfrenta a nosotros mismos y nos ayuda a descubrir una parte interior que desconocíamos. Sin embargo al saber que es un desafío lo convertimos en un reto que queremos cumplir pensando como un hecho de decisión.

LIDERAZGO.

La definiremos como el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños, observando la influencia que se puede ejercer sobre este.

Los estudios realizados sobre diferentes teorías y corrientes desde años atrás hasta nuestro días se distinguen tres tipos de liderazgo principalmente, que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha permanecido en el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión que se tiene actualmente, subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que

favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en el siglo XXI.

El liderazgo como cualidad personal

Podemos considerar que nacen con el liderazgo. Sin embargo, se busca crear líderes a través de la transmisión de conocimientos y habilidades.

En el liderazgo se busca en los líderes la seguridad que necesitamos. Y así, que sea infalible, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y diversas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores que prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente se debería pensar y tomar en cuenta que estas habilidades que hacen a un líder son comunes a todos.

Es probable que los líderes tiendan a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

El liderazgo institucional como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en estos tiempos, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales, grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos específicos que busca alcanzar la empresa o institución, y en base a la forma de la función del liderazgo, que es analizada en términos de una relación dinámica (empleados- trabajadores)."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta dependiendo de lo que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿ Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo

sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan, al igual de que cumpla con la expectativa de sus necesidades.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, ellos permanecerán fieles a él, pero sino, entonces los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

Más de la mitad de los ejecutivos señalaron que la capacitación y el desarrollo es una de las iniciativas más eficaces para perfeccionar el desempeño de sus empleados en la actualidad, pero solo un porcentaje muy pequeño ajustó sus programas de recursos humanos para que incluyeran el entrenamiento apropiado. Por otra parte, los cambios en los programas de desarrollo tienden a ofrecer soluciones rápidas a problemas aislados, en vez de estrategias exhaustivas.

Las empresas mejor posicionadas en este tema suelen implementar las siguientes iniciativas:

- Involucran a los empleados en los procesos de toma de decisiones.
- Se basan en proyectos; los empleados reciben asignaciones variadas y de corta duración, en vez de permanecer en un mismo departamento o función por tiempo indeterminado.
- Desarrollan “intercambios de talento”; ponen a los empleados en contacto con los proyectos y cargos más adecuados para ellos, en cualquier sector de la compañía.

La confianza y la integridad dentro de las organizaciones constituyen las bases del éxito de las mismas. Hoy es vital que los líderes se concentren en lo que para ellos resulte verdaderamente importante.

Hasta que uno no construye una base de confianza es sumamente difícil implementar un programa de calidad total. A nosotros los humanos nos motivan e inspiran los buenos ejemplos de la gente que practica lo que enseña. El factor humano es el freno y motor de la organización, si empieza a fallar, la organización no se podrá sostener.

Un servicio excelente genera un sentimiento de orgullo y determinación en el personal. Cuando los empleados ponen las necesidades del cliente delante de sus propios intereses, fortalecen la capacidad de la organización para generar resultados superiores.

En un mundo de negocios crecientemente complejo, las habilidades técnicas no bastan para alcanzar el éxito. Cada vez más hacen falta competencias que aumenten la efectividad, faciliten el trabajo en equipo y mejoren los estilos de conducción.

Para desarrollarlas, el foco debe ponerse en los procesos humanos como la comunicación, la resolución creativa de conflictos, la coordinación de acciones, el liderazgo y encarar el aprendizaje con un criterio globalizador.

Si la meta de la organización o institución es la transformación de la compañía, para que alcance los resultados deseados, sea más productiva, flexible y capaz de innovar, ninguno de sus integrantes debe permanecer ajeno a ese proceso. El constante cambio exige la participación de todos.

Urgidos por la demanda de mayor productividad, innovación, flexibilidad y resultados concretos, los líderes hacen esfuerzos por aumentar la efectividad de

sus organizaciones. Pero suelen olvidar dos cosas: que muchos de los problemas que enfrentan son humanos, y que la transformación debe empezar en ellos.

El motor que impulsa a los integrantes de una organización a concentrarse en sus objetivos, y a trabajar con entusiasmo para alcanzarlos es un “liderazgo inspirador” que motive continuamente a la participación, que proponga proyectos desafiantes y estimule el talento de sus trabajadores o empleados dentro de su organización o institución.

Es difícil identificar las claves para liderar eficazmente, ya que coinciden diversos especialistas que han estudiado esto por años, en que les hace falta visión, coraje y energía, otras cualidades no tan obvias, que distinguen a los mejores líderes. Sin embargo el objetivo principal es saber utilizarlos cuando se presentan situaciones que requieran de estas, es por esto que el mejor estilo es el que se adapta cada líder, es decir, tomar en cuenta la autenticidad , “ser uno mismo, pero hábilmente.”

Los líderes nacen , y se hacen, porque, la mayoría de los atributos mencionados están muy unidos a la personalidad de cada uno, no todos los individuos están conscientes de ellos ni son capaces de aprovecharlos, o lo que es peor no han sido descubiertos por ellos mismos y no se sienten capaces para desarrollarlos.

Es evidente que un líder debe tener visión y energía. Pero otras cualidades, no tan obvias, resultan indispensables para despertar la confianza, el compromiso y la lealtad de quienes lo acompañan en su labor.

Los líderes inspiradores, es decir, aquellos que logran cautivar los corazones, las mentes y almas de sus seguidores, se caracterizan por haber desarrollado cuatro características específicas de su personalidad:

- Son muy perceptivos, muestran ciertas debilidades,
- Pero ningún defecto
- Se identifican con los empleados(darles lo que necesitan, no lo que quieren), y
- Capitalizan las cualidades que los diferencian.

Pero no se trata de desplegar esos atributos mecánicamente; cada líder debe saber usarlos según la situación que enfrenta, y con su propio estilo.

El desafío que enfrentan los potenciales líderes es el de ser ellos mismos, pero con más habilidad. Algo que puede lograrse tomando conciencia de las cuatro cualidades requeridas para el liderazgo, y mezclándolas con otras de vital importancia para darle forma a un estilo personal.

Muchos ejecutivos carecen del “autoconocimiento” y la autenticidad que requiere el liderazgo. Y esas dos cualidades son sólo una parte de toda lo que se requiere. Además, hay que querer ser líder y muchos empleados talentosos no están interesados en cargar tal responsabilidad. Otros prefieren dedicar más tiempo a sus vidas privadas que al trabajo. Después de todo, la vida no se reduce al trabajo, y el trabajo no se reduce a ser jefe.

Existe la errónea creencia de que las personas que ocupan puestos de liderazgo son líderes. Pero, en realidad quienes llegaron a la cima pueden haberlo logrado por su cintura política, y no necesariamente porque poseen la cualidad del auténtico liderazgo. Es más, los verdaderos líderes se encuentran en toda la organización: desde el nivel ejecutivo hasta la planta fabril. Por definición, los líderes son simplemente, personas que tienen seguidores; y el rango no se vincula con esa condición. Hace mucho tiempo que las organizaciones eficaces, descubrieron la importancia de desarrollar líderes en todos los niveles de la organización.

Los líderes no siempre obtienen resultados de negocios. Si los resultados siempre fueran una cuestión de buen liderazgo elegir líderes resultaría sencillo. En cada caso, la mejor estrategia sería buscar dentro de las organizaciones, a las personas que producen los mejores resultados. Las compañías que operan en industrias monopólicas suelen funcionar mejor con un gerente o líder competente que con un magnífico liderazgo. Del mismo modo, algunas empresas bien lideradas no necesariamente producen resultados, especialmente en el corto plazo.

Los líderes rara vez son excelentes instructores. Toda una industria creció creyendo en la doctrina de que los buenos líderes deben ser buenos instructores. Pero ese pensamiento supone que una sola persona puede inspirar a los empleados y, simultáneamente, impartir habilidades técnicas. Por supuesto, es posible que los grandes líderes también sean excelentes entrenadores, pero es algo que se ve ocasionalmente. Lo más común es encontrar a líderes cuya fortaleza distintiva reside en su capacidad para motivar a los demás a través de su visión, antes que su talento para entrenarlos.

De nada le sirve a una organización contar con magníficos recursos financieros, materiales y tecnológicos, si el factor humano falla y, peor aún, si los gerentes no tienen la capacidad para coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la calidad y productividad, es decir, los objetivos de la organización.

Un líder se distingue de un jefe común y corriente, porque el personal a su cargo reconoce la autoridad del puesto y que además de este derivan conocimientos, experiencias, habilidades, cualidades que, inspiran confianza, respeto y lealtad suficiente para guiar a los subordinados al logro de las metas de la organización. El líder crea equipos, alienta, enseña, escucha y les facilita el trabajo a sus subordinados.

Es el líder quien debe ser capaz de impulsar y promover el cambio partiendo de la visión, que será quien transformará a la organización, presentarán

innovaciones que llegarán a la competencia, pero que se requiere de estos líderes audaces y visionarios que se adelanten a los sucesos.

Hoy más que nunca, enfrentamos la responsabilidad de preservar toda clase de valores para mantener la estabilidad y solidez, así como, adaptarnos de forma creativa a las demandas internas y externas, a estimular la innovación, ir a la vanguardia en la tecnología, así como mejorar y modificar los métodos de trabajo para hacer cada vez más eficiente a la organización y dar un mejor servicio en conjunto.

CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente de lo organizacional, gerencial; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos de la organización.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa o institución, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

El término calidad total es muy utilizado principalmente en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la

ampliación del marco de referencia de gerentes que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma, es decir lo que la impulsa; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La tarea del gerente es guiar, ayudarle a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas, aunque probablemente también existan algunas personas que sean holgazanes, pero es porque probablemente no fueron bien seleccionados. Si

alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal.

Los empleados temen perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos como castigo o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestran demasiado audaces. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Es probable que los empleados estén ansiosos por hacer un buen trabajo, y se sienten angustiados cuando no pueden hacerlo.

Hoy en día, a los empleados los consideran como si fueran una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

El concepto de clientes y proveedores se deberá utilizar en el interior de las organizaciones, pues nuestros principales clientes deben ser los empleados y los principales proveedores deben ser los jefes. Si desde este nivel se ofrece calidad, la calidad a los clientes externos será garantizada, pues al personal se le está enseñando la calidad con acciones lo cual, se hará un hábito y se mantendrá en constante mejoramiento sin necesidades de grandes esfuerzos.

La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar será reemplazada por la entrega flexible, efectiva y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser dirigidos hacia segmentos de clientes previamente establecidos.

La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, mejor y moderna tecnología, constante

capacitación con herramientas necesarias y adecuadas, información y procedimientos organizativos adaptados.

Más de la mitad de los gerentes implementó cambios en sus políticas salariales, de bonificación y de opciones a acciones, a fin de atraer y retener a los empleados más capaces.

La tecnología de la información tiene un papel cada vez más importante en los aumentos del rendimiento de la fuerza de trabajo. Así que un alto porcentaje de los ejecutivos piensan que el tema de la tecnología de información siempre o a menudo aparece en las reuniones de la alta gerencia en las que se discute cómo aumentar el correcto funcionamiento de la organización.

La tecnología de la información tiene un papel cada vez más importante en los aumentos del rendimiento de la fuerza de trabajo. Así que un alto porcentaje de los ejecutivos piensan que el tema de la tecnología de información siempre o a menudo aparece en las reuniones de la alta gerencia en las que se discute cómo aumentar el correcto funcionamiento de la organización.

Los tiempos han cambiado en nuestro país, en la forma de hacer negocios. El crecimiento económico constante, ha traído consigo una serie de características que determinan el entorno empresarial al que estábamos acostumbrados.

La constante presencia de grandes corporaciones y en respuesta al desarrollo de grandes conglomerados en la prestación de productos y servicios han hecho que haya diferentes alternativas de elección para los diversos consumidores y un incremento en estos, al grado de hacerse indistinguibles unos de otros.

El aumento de la cantidad y calidad de los servicios en nuestro país y en los demás, han hecho que el público general desde el punto de vista como

consumidor hayan elevado el conocimiento y las expectativas de los productos y servicios que se les brinda.

Actualmente se ha desarrollado un tipo de consumidor más conocedor, más exigente y con más altas expectativas.

Hoy en día, el servicio que se brinda al consumidor o cliente, lo es todo, ya que es en definitiva lo que nos diferencia de los demás, la satisfacción total que reciben al adquirir ese producto o servicio por lo que paga. Esta satisfacción esta dada por la calidad del servicio que acompañó como un todo a lo que ese consumidor adquirió, y por las expectativas que ese consumidor tenía al hacer u elección.

Los problemas de calidad en el servicio tienen un efecto más fuerte en la mente del consumidor que los de un producto porque penetran en su imagen respecto al servidor, que se traduce en reputación.

Resulta fundamental para cualquiera organización o institución, el querer ampliar y mantener a sus consumidores, clientes, proveedores, establecer un sistema que le permita medir el grado de satisfacción de sus clientes, o bien de satisfacer sus expectativas.

Debemos estar conscientes de la importancia para lograr el éxito de las organizaciones e instituciones, basándonos en una serie de medidas par mejorar el servicio que se entrega a los clientes. Aunque muchas de estas actividades apuntan más a lo que la empresa o sus ejecutivos o gerentes “creen” que es un mejor servicio para sus clientes, cuando los que en realidad saben más sobre este tema son los empleados, ya que ellos tienen el contacto directo con el cliente y pueden darse cuenta de las expectativas y necesidades del cliente.

SERVICIO

Al observar nos damos cuenta que el servicio nace desde el momento en que el hombre necesita a otros para llevar a cabo una tarea o simplemente para satisfacer una necesidad.

La palabra servicio, es la forma de distinguirse en un mercado de manera significativa entre “dos o más productos” de la persona que lo consuma.

Sabemos que actualmente existe una gran competencia entre las empresas u organizaciones, sabemos que sin importar el giro de la organización, todas se encuentra en el negocio del servicio, y que es muy importante servir al cliente para satisfacerlo, es por esto que lo que las instituciones u organizaciones buscan es ofrece más y mejores servicios para sobrevivir en el mercado. Es por ello que ha surgido un gran crecimiento en el servicio durante los últimos años, cobrando más importancia y fuerza la búsqueda de estar satisfechos por la calidad en el servicio que se le presta a la sociedad y economía.

Algo que debemos tomar muy en cuenta a la hora de prestar un servicio, es lo siguiente:

1. Tener actitud de servicio, es decir, disposición de satisfacer al cliente.
2. Satisfacer al cliente
3. Contar con una actitud positiva, dinámica y abierta: ser hospitalarios.
4. El servicio deberá estar sustentado sobre bases éticas: no aprovecharse, ser profesionales y dar a tiempo el servicio.
5. Lograr que, dentro de la empresa los empleados se encuentren satisfechos, para que vayan a gusto a trabajar porque le gusta lo que hacen.

Muchas veces se presentan ciertos problemas que nos impiden brindar un buen servicio, y esto es por:

1. Falta de un verdadero deseo de servir al cliente.
2. Falta de un interés genuino en las necesidades del cliente.
3. No ser escuchados por las áreas internas.
4. Desconocimiento de procedimientos internos.
5. Falta de comunicación con áreas de apoyo.
6. Miedo a tomar la iniciativa.
7. Desmotivación.
8. Exceso de supervisión.
9. Falta de autoridad en la toma de decisiones sobre las reglas que afectan al cliente.
10. Falta de criterio para aplicar dichas reglas.
11. Miedo al error.

Debemos lograr que los empleados se sientan motivados, para que así logremos dar un buen servicio, pero, ¿cómo podemos lograr esto?:

- Las personas deben tener una mentalidad de servicio.
- Tener equipos auto dirigidos con liderazgo compartido.

Lo cual a futuro todo esto podría traer consigo una gran reducción en las situaciones administrativas que nos llevarán a estructuras más flexibles y menos estructuradas.

Muchas veces los empleados no tienen ese espíritu de servicio y caen en la apatía, por lo que no satisfacen las necesidades del cliente ni la de ellos mismos, dan rodeos cuando no saben contestar a las preguntas que se les hacen o bien desconocen sobre lo que están realizando, por lo que llegan a caer en el “robotismo”, simplemente hacen las cosas porque necesitan de ese dinero y de ese empleo, generalmente se demoran al momento de atender al cliente y lo hacen con frialdad o bien con despotismo y un aire de superioridad, porque saben

que sin ellos el cliente no podrá obtener lo que desea, o simplemente le da evasivas y rodeos en el momento de que el cliente le pide de sus servicios.

La importancia de todo esto es que debemos aprender a escuchar, a servir, a ser humildes, a respetar, a comprender, a comunicarnos y sobre todo a aceptar lo que los demás piensan, quieren y desean, para que cuando nosotros estemos en el lugar de ellos también nos atiendan de la mejor manera y cubran nuestra necesidades.

La aplicación de esto es que, en el lugar de trabajo, tengo que darme a conocer como una persona servicial para que se sientan satisfechos, y a que se logre satisfacer las necesidades de los demás y también las propias.

Algunas de las consecuencias que se presentan cuando no hay un servicio adecuado son las siguientes:

- Incapacitación a empleados
- No prevenir errores
- No evaluar el servicio que se presta

El diseño de un servicio requiere de un definitivo compromiso de la gerencia de la compañía a favor de una permanente filosofía de operar que signifique la total satisfacción del cliente.

La búsqueda permanente de la mejor satisfacción de las expectativas del consumidor o cliente. Consecuentemente es indispensable una investigación permanente, de quiénes son sus cliente o consumidores, cuáles son sus expectativas y cuáles son sus decisiones de compra. Es también muy importante conocer el grado de satisfacción que la competencia les está brindando. Dada la amplitud de estilos, hábitos y gustos, esta tarea no es sencilla de realizar, pero con

herramientas específicas de investigación de mercado, hoy en día es posible realizarlas de forma adecuada.

La información que se obtenga sería la base para analizar procedimientos y prácticas existentes que contribuyen a alcanzar el objetivo de dar el nivel de satisfacción esperado por los clientes , o bien por el que quiere alcanzar la empresa.

Se deben diseñar, organizar y modificar aquellos procedimientos, prácticas, equipos, personas y formularios que permitan lograr los objetivos que representan una alta satisfacción de los aspectos considerados más relevantes por los consumidores.

Servir y agradecer son dos actitudes indispensables para que una actividad humanan sea de calidad. El cliente expresa muchas ocasiones en forma indirecta y no verbal deseos, necesidades y expectativas que pueden ser satisfechas con ciertos productos o servicios.

Las empresas que tienen reputación de contar con clientes satisfechos, no solo se fijan estándares muy altos para los parámetros operativos del negocio que crean valor al cliente, sino que también cuentan con métodos para medir en qué están cumpliendo con las expectativas del consumidor.

Los clientes quedarán satisfechos e incluso agradecidos, lo cual es otra virtud de la calidad importante, cuando un producto o servicio les proporciona un valor mayor al esfuerzo en el que incurrieron para adquirirlo.

PERSONAL

Actualmente está surgiendo un cambio en relación a los recursos humanos con el fin de que las organizaciones sean capaces de manejar exitosamente las situaciones difíciles y cambiantes, a fin de lograr una mayor participación por parte de los empleados en la toma de decisiones.

Las empresas e instituciones, así como los ejecutivos, gerentes y administradores que las dirigen saben, que el personal con el que cuentan es lo más importante dentro de estas, ya que gracias a ellos se realiza el buen o mal funcionamiento de la organización en la que laboran, es por eso que se debe tomar en cuenta como un hecho importante la buena integración del personal, y así se determinará el éxito o fracaso de la empresa o institución.

Cuando existe un buen ambiente en la organización en la que se trabaja, el personal responde de forma positiva en sus labores, un factor importante para lograr esto es la buena comunicación dentro de la empresa, con el fin de que se integren unos con otros y den opiniones que mejoren las relaciones laborales de la organización. También debemos tomar en cuenta como punto importante el carácter y la personalidad del personal que labora en la empresa o institución para evitar conflictos entre ellos y lograr que se relacionen más rápida y fácilmente, pero sobre todo, logrando satisfacer sus necesidades para tenerlos satisfechos y motivarlos a seguir trabajando y esforzarse para cumplir con el objetivo de la organización como tal.

Asegurarse de que se cuenta con las personas adecuadas para el puesto, es una clave principal dentro de la organización, si se contratara a una persona equivocada, podría tener un costo muy alto, ya que no se alcanzarían los objetivos planteados y no se obtendrían los resultados esperados. Es por esto que considero las características de las personas y a estas como tal, unas piezas que van formando un rompecabezas, y que al reunir las todas se llegará a la meta. Esas piezas son principalmente el conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, y sobre todo la relación que existe entre los compañeros y el carácter de cada uno.

Un factor importante que afecta la productividad del personal es la forma en que identifican las normas, reglas, políticas, procedimientos, objetivos. La identificación de estos, está determinada por la forma en que los perciben como individuos y como grupo. Si la información que se les da es clara, directa, oportuna, se reducirán las interpretaciones equivocadas de la realidad. Cuando no se marcan las reglas, los empleados se dedican a especular o imaginar cosas, resultando una acción de pérdida en movimientos ineficientes. Los empleados deben saber que serán premiados y recompensados o castigados por sus propias acciones, y que no depende de la buena o mala relación que se tenga con el superior.

Los gerentes están convirtiéndose en asesores y consultores debido a la comunicación y relación que tienen con su personal. Un objetivo principal de los ejecutivos y administradores es, el contar con un personal altamente calificado, comprometido y motivado para lograrlo. Pero no olvidemos que se deben llevar a cabo verificaciones por parte del gerente, ejecutivo y/o administrador para verificar el avance o estancamiento del trabajo por parte del personal, y así observar como maneja a sus empleados, facilitándose el análisis de responsabilidad de él mismo y de los que están a su cargo. Al realizar estos análisis, existirá un compromiso por parte de los dos, y se creará una mejor comunicación y confianza para informarle al o los empleados en que están fallando, en que están mejorando, cuáles son sus debilidades y cuáles sus fortalezas, inclusive dar consejos para un mejor desempeño. El empleado por su parte se sentirá convencido de que está cumpliendo o fallando con sus tareas y por consiguiente dará más de sí, ya que se evitará el cuestionamiento de saber si es eficiente o ineficiente en su vida laboral. Pero recalquemos que se le deberá aportar seguridad al personal, para que se sienta útil y optimista en su desempeño.

El desarrollo individual, deberá centrarse en la experiencia y ayuda que se reciba al aprender a ejecutar acciones del puesto. Además será complementado a través de otras actividades de aprendizaje obtenidas fuera del trabajo. Como

individuos, recordemos que debemos mantener nuestra influencia moral, nuestro código de ética, basándonos en nuestra escala de valores, y dejar clara nuestra postura ética, especificar a qué estamos dispuestos, y a qué no. Si un empleado se siente apreciado por su superior, se siente bien, lo que aumenta su disposición a realizar las cosas de una manera honesta.

DIRECCIÓN

El cambio de milenio, es una oportunidad para pensar sobre las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda. No basta planear, organizar, dirigir y controlar con eficacia. No es suficiente cumplir con las necesidades de operar con eficiencia la organización. Los cambios actuales en un mundo competitivo globalmente exige y obliga a desempeñar nuevos roles directivos. La preparación deberá ser diferente a los años anteriores, la forma de trabajo variará, los estudios, conocimientos informáticos, los idiomas y la comunicación son algunos aspectos que se deberán tomar en cuenta para ser un excelente directivo.

Recalquemos que el administrador que realiza la dirección debe estar calificado, será un buen líder, motivador y comunicador, ya que debe influir en los individuos de manera positiva para lograr que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales, grupales y personales.

El administrador deberá tomar en cuenta la dignidad de los individuos y sobre todo su integridad.

El administrador es regularmente el responsable de especificar las estrategias así como tomar las decisiones más adecuadas para solucionar o prevenir algunos problemas que se presenten, coordinará al personal que se

encuentra bajo su mando para lograr buenos resultados, a través de la buena interacción y comunicación entre administrador y subordinados, es decir, trabajaran en equipo para obtener resultados cuantitativos y cualitativos.

Para que un administrador pueda lograr todo lo anterior deberá ser a través de: saber delegar correcta y adecuadamente las responsabilidades a las personas que integran el equipo, por lo que el administrador deberá realizar durante el proceso, así como posteriormente, una supervisión de las acciones realizadas para garantizar un buen trabajo. Lo que nos lleva a mostrar al cliente la imagen de calidad en los productos y/o servicios que se presten por parte de la organización.

Desafortunadamente en muchos de los casos, los administradores o directores tienen la convicción de que su papel dentro de la organización es únicamente para dar órdenes, corregir errores y sancionarlos por su mal desempeño, mientras que por otra parte, los empleados están acostumbrados a ser sumisos, conformistas y a solo obedecer las funciones que les imponen, por lo que constantemente están consultando la opinión de sus directores, ya que tienen temor a ser castigados si algo sale mal.

Aunque por otro lado, también existen casos en que los administradores buscan esa integración de los empleados con sus directores, buscan esa colaboración, buena comunicación y confianza hacia ellos, siempre y cuando el que ejerza la máxima autoridad sea el director o administrador, ya sea delegando responsabilidades y especificando la estrategia para lograrlo.

Cuando se llega a dirigir, se descubren nuevas tareas y responsabilidades que exigen de habilidades y tareas diferentes a las que se tenían cuando no había gente a nuestro cargo, por lo que esto se alcanza a través de la experiencia, los conocimientos y habilidades que requerimos al desempeñar los aspectos de nuestro trabajo. El dirigir a otros es para la mayoría, una experiencia difícil debido a las exigencias de las organizaciones, a llevar una administración, y a la continua necesidad de comunicarse con los demás en forma eficiente.

Muchas veces, ante situaciones problemas, la manera de mejorar el desempeño de los empleados a largo plazo, es concentrarse en su comportamiento, lo que libera al directivo a perder tiempo y concentrarse en corregir el problema, además se crea un grupo de trabajo con una moral elevada y con niveles superiores a su desempeño.

Apoyar e incrementar la creatividad de los empleados, implica un cambio en la forma de dirigir, y de esta manera se mantendrá la competencia con las empresas y sobre todo asegurando la permanencia en el mercado, es decir, si aprendemos de manera más rápida que la competencia, más ventaja tendremos sobre ella.

Sabemos que es complicado y difícil manejar el cambio, así como una de las mayores exigencias de dirigir, pero remarquemos que la forma de manejar el cambio de manera positiva nos ayudará a fortalecer a nuestro personal y sobre todo a nuestra organización.

No estamos seguros de que manera afectará el cambio nuestra (directivos y empleados) rutina en el trabajo, es por esto que el directivo deberá comprender que los empleados se sientan amenazados y recios al cambio, y que si no los elimina, se verán afectados la empresa y el equilibrio emocional. Deberá prepararse el directivo para lograr que el cambio no ocasione un número mayor de problemas y temores a los empleados, poniéndose en su lugar y confirmando que los cambios propuestos los afectarán de manera positiva. Habrá una resistencia al cambio por parte de los empleados, sin embargo, si se les involucra, explica y comprende, el proceso será mejor recibido y acatado.

Al surgir los cambios, es importante nombrar las nuevas características requeridas para que un directivo sea capaz de lograrlo, las áreas en las que debe ser experto son: tener visión, la formulación de estrategias, competitividad, tener

orientación en el mercado, liderazgo, manejo de recursos humanos, poder de negociación, solución de conflictos, procesos de productividad con calidad.

En el desarrollo de capacidades son: aceptar cambios y tendencias, analizar problemas, coordinar, integrar y optimizar los recursos, dirigir procesos humanos, tomar decisiones en momentos claves y difíciles, identificar oportunidades.

En las características personales son: capacidad para manejar el cambio, iniciativa, capacidad de influir, capacidad de comunicación, carácter emprendedor, flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo, aprendizaje y autorrenovación.

Es por todo esto que un directivo se encarga de responsabilidades como: la satisfacción del cliente, la innovación, manejo de todo tipo de recursos, del desarrollo personal y profesional, de la administración con mayor capacidad y expectativas, la responsabilidad de la organización, de la productividad y de adaptación.

LA RELACIÓN LABORAL Y EL AMBIENTE DE TRABAJO

Actualmente es necesario concienciar a las organizaciones de aportar el desarrollo del personal, contribuir con recursos humanos preparados, responsables e involucrados, así como crear un ambiente organizacional motivador, que promueva una mayor participación y efectividad, a través de la buena comunicación y colaboración para promover el desarrollo de ésta.

Debemos destacar que la motivación es una forma de aumentar el rendimiento de los trabajadores, siempre y cuando sea por parte de buenos líderes, ya que si no es así, surgen problemas donde se aplican políticas inadecuadas dentro de la organización, sin una motivación a los empleados y con una falta de profesionales capacitados para afrontar retos en el ambiente laboral.

La comunicación es la base para una buena relación, principalmente si se quiere algo. Cuando un gerente o administrador da rodeos, el empleado comienza a llenarse de incertidumbre, debido a que no tiene claro lo que el gerente o administrador quiere. Esto es importante ya que se espera obtener resultados positivos, a corto y largo plazo, entonces se dará cuenta que necesita comunicarse de forma clara y motivante para sus empleados. Al escuchar, comprender y opinar veremos que hay una retroalimentación para las dos partes. Si el empleado se siente escuchado, se sentirá parte importante de la organización, se sentirá apreciado por sus compañeros de trabajo y se sentirá bien, lo que aumentará su disposición al hacer las cosas de manera honesta. Muchos empleados encontrarán difícil el comunicarse con su superior, sin embargo, una responsabilidad del gerente o administrador es invitar al diálogo, ya que abre líneas de comunicación para mejorar el desempeño del trabajo en equipo. Si la conducción es exitosa surgen elementos como la atención centrada en los atributos de los empleados individualmente.

En tiempos anteriores, inclusive hoy día, los que ingresaban a una empresa u organización se encontraban con estructuras rígidas, estaba quien le ordenara que hacer, quien le pagara por su trabajo, tenía un supervisor que verificaba que lo que hacía estaba bien, pero su futuro dependía de la casualidad. Es por esto que surgió el desarrollo personal, el cual es la actividad que tiende a lograr el aprovechamiento del personal, de su crecimiento y satisfacción como individuos.

Cuando la empresa u organización, o bien la administración alienta la planificación del desarrollo personal, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y personales, y que trabajen para obtenerlas. Esto puede motivar a los empleados a progresar en su capacitación, formación y en otras actividades. Su nivel aumentará y el departamento del personal dispondrá de un personal más capacitado, calificado y motivado para cubrir las necesidades requeridas por la empresa u organización. Para alcanzar un alto rendimiento es fundamental convertir los talentos y las debilidades en fortalezas.

La presencia de un programa previene fallas y asegura que la persona con potencial no sea pasada por alto, así la tendencia a establecer programas formales va incrementándose.

CONCLUSIONES

Al observar lo anterior nos damos cuenta que la administración nace desde el momento en que el hombre necesita unirse a otros para llevar a cabo una tarea de beneficio común.

Sin duda alguna observe que las organizaciones cuentan con diversos recursos, tanto técnico, financiero, pero sobre todo el más importante, del humano, por lo que una buena administración de las organizaciones con éxito dependen de la buena administración del personal.

Sabemos que actualmente las empresas u organizaciones compiten a nivel mundial por obtener un lugar importante en el mercado, sin importar el giro de la organización, todas se encuentra en el negocio del servicio, y que es muy importante satisfacer a “clientes” internos y externos, es decir, el que ofrece más y mejores servicios es el que sobrevive en el mercado. Es por ello que ha existido un gran crecimiento en el servicio, cobrando más importancia y fuerza en donde todos buscan estar satisfechos por la calidad en el servicio prestado dentro de la sociedad y economía.

Un buen funcionamiento de la empresa depende de las diversas e importantes funciones que tienen los empleados y departamentos.

El comportamiento del personal está relacionado directamente con su cultura y educación.

Un punto importante que sirve de ayuda para lograr los objetivos de cualquier organización, es identificar y conocer las necesidades tanto materiales como psicológicas del personal que labora dentro de nuestra organización. Observamos que estas necesidades pueden ser primarias(fisiológicas) y/o secundarias(sociales).

Las diferencias entre los individuos son causa de conflicto para la organización, por lo que la motivación será de acuerdo a la persona y a la organización en la que labora, ya que las organizaciones tienen en común el personal como un factor determinante para el logro de sus objetivos.

El comportamiento de un individuo en el trabajo está en función de la persona implicada y su entorno.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores en el individuo, tales como aptitudes, características físicas y psicológicas, la presencia de entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias.

El individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza de la organización.

La predicción del comportamiento individual basado estrictamente en sus características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en gran medida de la situación. Por tanto la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el clima de trabajo.

La motivación es uno de los factores principales dentro de una organización, pero debe estar bien enfocada, ya que sin la colaboración del personal no se logrará un buen desarrollo dentro y fuera de la organización, mientras más satisfecho se encuentre, más colaborará de forma espontánea, cumpliendo con los objetivos de la organización, demostrando , que la motivación es un factor de desarrollo en las organizaciones y en la competencia con estas.

La responsabilidad primordial de la dirección es influir de manera positiva en los individuos a través de la motivación y la buena comunicación, logrando una calidad en los productos y/o servicios para acrecentar una administración positiva con la que esté satisfecho el cliente.

La estructura de la organización, los procesos organizacionales así como la concepción que se tenga del liderazgo, motivación y aspectos tanto individuales como grupales(actitudes, valores, procesos de aprendizaje, estructura del grupo, normas), impacta en el comportamiento y rendimiento del grupo. En base a esta relación se determinará el que un grupo alcance sus objetivos, su grado de cohesión, y finalmente su comportamiento.

Debemos aceptar el cambio continuo que surge en estos días, y así, tomar en cuenta la importancia de la motivación, de observar como funciona el comportamiento humano y manejar las situaciones, a ser líderes emprendedores y entusiastas, a dar reconocimientos más frecuentes a las personas adecuadas y en el momento adecuado; para que nuestra organización sea un ambiente motivacional para todo el personal que labora dentro de ella.

BIBLIOGRAFÍA

1. "Creatividad en el Servicio. Una Estrategia Competitiva para Latinoamérica"
Mauro Rodríguez Estrada / Ricardo Escobar Borrero
Ed. McGraw Hill 1996.
2. "Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total"
Lourdes Munch Galindo
Ed. Trillas 1998.
3. "La Búsqueda de la Calidad en los Servicios"
A.C. Rosander.
Ed. Díaz de Santos, S.A. 1992.
4. "Liderazgo Empresarial. Nuevas Estrategias para la Alta Competitividad"
Morris, Walter L.
Ed. Visual, lectura al instante.1992.
5. "Calidad Gerencial"
Carlos Etchevarne
Ed. Macchi 1992
6. "Dirección por Servicio, la Única Reingeniería. La Otra Calidad"
Joan Ginebra / Rafael Arana de la Garza
Ed. McGraw Hill 1999
7. "Motivación un Factor de Desarrollo en las Empresas"
Raúl César Mendez Téllez / Gustavo Villavicencio Ramírez
U.P.A.E.P 1993
8. "Calidad en el Servicio"
Martha Erika Serrano Zapien
U.P.A.E.P 1995
9. "El Placer de Servir con Calidad, Cómo Triunfar en la Nueva Economía"
Ron McCann
Ed. Pax México, Librería Carlos Césarman, S. A. 1998
10. "Administración, Una Perspectiva Global"
Harold Koontz / Heinz Weihrich
Ed. McGraw Hill 1998
11. "Administración de Recursos Humanos"
Idalberto Chiavenato
Ed. McGraw Hill 1999

12. "Como Motivar a la Gente"
McQuaig / Jack H
Ed. Trilla 1996
13. "La Busqueda de la Calidad en los Servicios"
A.C. Rosander
Ed. Díaz de Santos 1995
14. Revista "Gestión de Negocios"
Volumen 2, No1.
Marzo-Abril 2002
15. Apuntes de Introducción al Servicio
U. P. A. E. P 1999
Profa.: Josefina Rivero
16. "Administración por Calidad"
Manuel Jiménez Aburto
Ed. Continental 1996
17. "Cultura de Calidad de Servicio"
Enrique Müller de la Lama
Ed. Trillas 1999

FUENTES

- 1) www.monografias.com