



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

LA MOTIVACION LABORAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL ÓPTIMO
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA.

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

AMNERIS CALDERÓN URENDA

ASESOR:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

JAIME MUÑOZ OCHOA

MORELIA, MICHOACAN, DICIEMBRE 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Gracias por darme la oportunidad de vivir, de llegar a terminar una carrera profesional, y por darme fortaleza en los momentos difíciles y tanta dicha en los momentos felices de mi vida.

A mis padres

Por darme la vida, cuidarme, guiarme, tratar de siempre darme lo mejor y , hacer de mí la mujer que hoy soy

Por apoyarme en todos los aspectos de mi vida y darme una carrera.

Gracias por esos consejos que me sirvieron para superarme y tratar de no equivocarme... por su paciencia, su comprensión, su cariño y ese gran amor con el que me educaron.

Gracias por todo, gracias por estar ahí... los amo.

A mis queridos hermanos

Mitzi, Emmanuel y Estibaliz

Por su paciencia, su comprensión y cariño,

Por aguantarme, por su ayuda, por compartir conmigo los momentos difíciles, y disfrutar
los momentos felices... los quiero.

A mis maestros

Gracias por su paciencia y apoyo,

Porque gracias a ellos he adquirido los conocimientos suficientes para realizarme como
profesionista.

A mis amigas

Bety, Damaris, Dany, María, Anabel, Yazmin, Pera

Gracias por la amistad tan sincera, llena de respeto, cariño y comprensión.

Por todo ese apoyo desinteresado, por los buenos y malos momentos... son las mejores.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEORICO	2
1.1 MOTIVACION.....	2
1.2 DEFINICIONES DE MOTIVACION SEGÚN AUTORES	2
1.3 FACTORES DE MOTIVACION.....	3
1.3.1 LOS TEMIDOS	3
1.3.2 LOS DESEADOS	3
1.3.3 LOS INTERNOS.....	4
1.3.4 LOS EXTERNOS.....	4
1.3.5 LOS DE INNOVACIÓN	4
1.4 TIPOS DE MOTIVACION	4
1.4.1 MOTIVACIÓN INTRINSECA	4
1.4.2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	5
1.5 CICLO MOTIVACIONAL	5
1.6 PRINCIPALES TEORIAS DE MOTIVACION	6
1.6.1 Teorías de contenido.....	6
1.6.1.1 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW	6
1.6.1.2 TEORIA X, Y DE DOUGLAS Mc GREGOR.....	8
1.6.1.3 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG	10
1.6.1.4 TEORIA DE Mc CLELLAND	12
1.6.2 TEORIAS DE PROCESO	13

1.6.2.1	MODELO DE EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM.....	13
1.6.2.2	MODELO DE EQUIDAD DE STACY ADAMS.....	14
1.6.2.3	TEORIA DE LA MODIFICACION DE LA CONDUCTA DE B.F. SKINNER 15	
1.7	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MOTIVACION	16
1.8	TOMA DE DECISIONES	17
1.8.1	DEFINICIONES	17
1.8.2	ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	18
1.8.3	MODELOS DE TOMA DE DECISIONES.....	21
1.8.4	TIPOS DE DECISIONES.....	22
1.8.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES	24
1.9	LIDERAZGO	24
1.9.1	DEFINICIONES DE LIDERAZGO	25
1.9.2	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	25
1.9.3	ENFOQUES DEL LIDERAZGO	26
1.9.4	EVALUCIÓN DEL LIDERAZGO.....	27
1.9.5	ESTILOS DE LIDERAZGO.....	27
1.9.6	ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO.....	28
1.9.7	CARACTERISTICAS DEL LIDER.....	29
1.9.8	ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO por Jonh Gardner.	29
1.9.9	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN LIDER.....	30
1.10	COMUNICACIÓN	31
1.10.1	ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	32
1.10.2	DIVISION DE LA COMUNICACIÓN.	32
1.10.3	REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.	34

1.10.4	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	34
1.10.5	MEDIDAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE.....	35
CAPITULO II.....		37
2.1	CASO DE APLICACIÓN.....	37
2.2	ESCALA DE MEDICION.....	37
2.3	DISEÑO DE CUESTIONARIO	37
CAPITULO III.....		39
3.1	RESULTADOS DE CASO PRÁCTICO	39
3.2	GRAFICA DE MOTIVACION	40
3.3	GRAFICA DE TOMA DE DECISIONES.....	41
3.4	GRAFICA DE LIDERAZGO	42
3.5	GRAFICA DE COMUNICACIÓN.....	43
BIBLIOGRAFIA.....		45
ANEXO.....		46
ENCUESTA.....		46

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se abordara el tema de motivación laboral como factor clave para el óptimo desempeño del personal de una empresa, tema que es de crucial importancia para los miembros de una organización, pues contribuye de manera significativa para el logro de resultados importantes, que satisfagan particular y organizacionalmente.

En el primer capítulo se presenta una investigación de orientación teórica respecto a la motivación laboral, las diferentes definiciones según distintos autores, los factores que influyen en ella, los tipos que existen, el ciclo motivacional, las principales teorías de motivación, así como sus ventajas y desventajas. De igual manera se ahonda en los temas de toma de decisiones, liderazgo, y comunicación respectivamente.

El segundo capítulo es el caso de aplicación, en él se muestra el diseño de cuestionario que se llevó a cabo para conocer qué tan motivados se encuentran los trabajadores, como se da la toma de decisiones dentro de la organización, así como el nivel de liderazgo y comunicación que existe en la empresa, se define también la escala de medición que se utilizó para obtener los resultados correspondientes.

En el capítulo tercero se encuentran los resultados del caso práctico, representados gráficamente incluyendo su interpretación.

MARCO TEORICO

1.1 MOTIVACION

En la actualidad los seres humanos se encuentran en un ambiente cambiante, por lo cual para el administrador es importante conocer los factores que motivan a las personas para actuar de una determinada manera y así cumplir con los objetivos organizacionales satisfaciendo a la vez una necesidad propia.

En este sentido considero que una organización debe mantener motivado al trabajador para que este posea orgullo de pertenencia y realice con entusiasmo sus actividades, ya que es gracias a la cooperación y contribución de las personas que con el desempeño de sus roles hacen posible el desarrollo de una organización.

Ahora bien, se tiene una idea general de lo que este concepto abarca, sin embargo es importante hacer referencia de los que piensan diferentes autores respecto al concepto de motivación.

1.2 DEFINICIONES DE MOTIVACION SEGÚN AUTORES

Delgado (1998) que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

Según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.

Para Robbins es el resultado de la interrelación del individuo y la situación, el deseo de esforzarse para alcanzar las metas de la organización, coordinado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Idalberto Chiavenato, es aquello que mueve al ser humano a realizar una actividad en particular

Tomando como referencia estas definiciones, concuerdo con los autores en que la motivación es una serie de esfuerzos que encaminan la conducta del individuo a conseguir metas y objetivos satisfaciendo una necesidad existente.

1.3 FACTORES DE MOTIVACION

Existe un sin número de factores que intervienen en la obtención de la motivación, puesto que cada persona se motiva de diferente manera y su vez cada organización efectúa motivación de acuerdo a las necesidades de esta, es por eso que a continuación puntualizare algunos de los factores más relevantes.

1.3.1 LOS TEMIDOS

Hay quienes se motivan cuando está a punto de producirse una situación fatal para sus vidas. Por ejemplo, cuando van a ser despedidos de su trabajo, o se han quedado sin dinero. Es decir, al llegar a una situación apenas sostenible se activan y se motivan para salir de esa situación, para que un temido desenlace no deseado no se produzca.

1.3.2 LOS DESEADOS

Se motivan cuando desean alcanzar algo. No esperan a que se produzca una situación límite, sino que se activan desde el momento en el que percibe sus objetivos, no necesitan la amenaza, sino que desde el primer momento actúan con intensidad. Lo que les motiva es el día a día con sus pequeños o grandes retos e ir acumulando beneficios, así al final llegarán con un esfuerzo menor que si lo dejan

todo para el último momento. Son planteamientos más estables que incluyen la planificación y el esfuerzo progresivo.

1.3.3 LOS INTERNOS

A la persona le motiva su propia satisfacción, estar a gusto consigo misma, le motiva lo que piensa, lo que hace, lo que inventa, lo que diseña. Son artistas o creativos que sólo por el placer de crear o de materializar un pensamiento o un sentimiento se sienten estimulados. Es como si tuvieran dentro un generador de ideas que les permite sentirse en plenitud y automotivadas.

1.3.4 LOS EXTERNOS

Les motivan cosas que están fuera de uno, lo que dirán los otros, lo que pensarán, el reconocimiento social. Viven con la mirada puesta en el otro, fuera de sí mismo.

1.3.5 LOS DE INNOVACIÓN

Lo que llama la atención son las cosas que son diferentes, que son desconocidas o nuevas, lo que nadie tiene. Lo que motiva es tener lo que otros no pueden alcanzar, asumir unos objetivos novedosos o recibir un trato diferente por parte de sus superiores.

1.4 TIPOS DE MOTIVACION

1.4.1 MOTIVACIÓN INTRINSECA

"Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" (Reeve, 1994); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

1.4.2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, 1994), se refiere a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

1.5 CICLO MOTIVACIONAL

Según Mary (2006), si enfocamos la Motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

1.- .Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

2.- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

3.- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

4.- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

5.- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

6.- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Si este ciclo se interrumpe, o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están:

- Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación;
- Agresividad (sea física o verbal);
- Ansiedad;
- Nerviosismo;
- Apatía;
- Desinterés.

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral (Cave, 2004).

1.6 PRINCIPALES TEORIAS DE MOTIVACION

Existen diversas teorías que buscan comprender el comportamiento humano en el trabajo, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o bien, lo que impulsa su conducta aportando así datos valiosos para mejorar dicha conducta.

1.6.1 Teorías de contenido

Se centran en los factores internos de la persona, que estimulan, orientan, mantienen y determinan la conducta con el objetivo de descubrir sus necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción que pueden motivar a las personas.

Dentro de las teorías de contenido las más destacadas son:

1.6.1.1 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

La teoría de las necesidades humanas que formulo Maslow sostiene que el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico que va de la mas material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles y cada uno de ellos se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior es razonablemente satisfecha.

Los cinco niveles de necesidades que deben satisfacerse son:

- **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- **Necesidades sociales:** cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- **Necesidades de autoestima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

El modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow postula que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y que las necesidades ya gratificadas o satisfechas no son tan poderosamente motivadoras como las necesidades insatisfechas y que una necesidad plenamente satisfecha deja de ser un motivador potente.

1.6.1.2 TEORIA X, Y DE DOUGLAS Mc GREGOR

Douglas McGregor describe una manera nueva de explicar cómo los directivos deberían considerar a los empleados según cómo se apliquen al trabajo los diferentes conceptos de la naturaleza humana. Describe dos alternativas, la “teoría X” y la “teoría Y”.

La “teoría X” supone que el trabajo es naturalmente desagradable, la gente es perezosa y poco ambiciosa, los trabajadores prefieren la supervisión de cerca y evitar responsabilidades, el dinero es el incentivo principal, y los trabajadores tienen que ser obligados o sobornados.

El estilo de dirección de la teoría X consiste en confiar únicamente en uno mismo para hacer las cosas correctamente. En términos de cómo se relaciona con sus empleados, podemos decir que se trata de un enfoque de dirección orientado al control.

El directivo orientado al control (teoría X):

- Toma decisiones sin tener en cuenta las ideas de los demás.
- Mantiene el control.
- Confía en la validez de sus opiniones.
- Está orientado hacia los objetivos y en algunos casos es exigente.
- Puede llegar a utilizar la presión para alcanzar los objetivos.
- Puede llegar a utilizar la disciplina con aquellos que no hacen su trabajo correctamente.
- Actúa decididamente y no puede soportar un rendimiento pobre.
- Espera que nadie del equipo le critique.

La “teoría Y” supone que la gente disfruta trabajando y que el trabajo es algo tan natural como el juego, el reconocimiento y la realización de uno mismo es tan importante como el dinero, los empleados están comprometidos con su trabajo y saben autodirigirse y asumir responsabilidades, y los trabajadores muestran creatividad cuando se le da la oportunidad.

El directivo orientado a dar autoridad (teoría Y)

- Toma decisiones por consenso y ayuda a que los demás se sientan también “propietarios”.
- Estimula y fomenta la creatividad y la iniciativa.
- Dirige y enseña a los demás y les ayuda a realizar su trabajo más eficazmente.
- Lidera con su ejemplo.
- Reconoce el trabajo bien hecho.
- Ayuda a la gente a crecer en su trabajo y a ganar más responsabilidad.
- Valora y fomenta el trabajo en equipo.

La gente se comporta tal y como se le trata y la forma de tratar a las personas está provocada por lo que se espera de ellas. Así que no se trata en realidad de cuestionarse si se es un directivo de la teoría X o de la teoría Y. Lo importante es que cada uno de los directivos sepa cómo tratar con la gente. La clave del éxito está en determinar qué estilo de dirección es el más adecuado para sacar los niveles más altos de motivación en sus empleados.

1.6.1.3 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg creó en la década de los cincuenta el modelo de los dos factores de la motivación y llegó a la conclusión que las personas están influenciadas por dos factores; de motivación y factores de higiene.

Factores de higiene

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, son factores de contexto y se encuentran en el ambiente externo que rodea al individuo, por lo tanto están fuera de control de las personas.

Cuando estos factores son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción. Pero cuando los factores son pésimos, sí provocan la insatisfacción de los empleados.

Factores de motivación

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza. Por eso los factores motivacionales están bajo el control del individuo. Estos factores involucran sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional las necesidades de autorrealización. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y

economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía y desinterés.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan.

La estrategia más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que Herzberg denomina "enriquecimiento de tareas", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

Esta teoría expone una distinción muy útil entre factores de higiene, los cuales son necesarios pero no suficientes, que aunque no motivan propiamente, debe trabajarse en ellos para "limpiar" el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación, sí aumentan la motivación, las ganas por cumplir un objetivo y ofrecen la posibilidad de intensificar el esfuerzo de los empleados.

1.6.1.4 TEORIA DE Mc CLELLAND

Esta teoría está basada en el aprendizaje a través de las experiencias de la vida, la cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio.

Para McClellan existen esencialmente tres necesidades, de logro, de afiliación y de poder. Estas necesidades se presentan en diferentes grados de variación en los trabajadores.

Necesidad de logro

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso, así como de sentirse realizado, gratificado y con talento.

Necesidad de afiliación

La motivación afiliativa es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. La persona con este estímulo posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva a interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás.

Necesidad de poder

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas, hacerlas prevalecer y así incrementar su poder y prestigio.

Las personas tienden a desarrollar ciertas necesidades como producto del entorno cultural en el que viven, necesidades que influyen en la percepción que tienen de su trabajo y en la forma en que conducen su vida.

1.6.2 TEORÍAS DE PROCESO

Son aquellas teorías que tratan de explicar el proceso de motivación en las personas, describen y analizan como se estimula, se orienta, se mantiene y detiene la conducta. Dentro de las teorías de proceso encontramos las siguientes:

1.6.2.1 MODELO DE EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM

El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como

seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

1.6.2.2 MODELO DE EQUIDAD DE STACY ADAMS

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar el aporte (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conductas tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas como la reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

1.6.2.3 TEORIA DE LA MODIFICACION DE LA CONDUCTA DE B.F. SKINNER

B.F. Skinner desarrollo una teoría básica sobre el comportamiento de las personas y las reacciones que tienen ante un estímulo, esta teoría está basada en la modificación de la conducta y comportamiento, incluyendo la forma de actuar ante circunstancias presentadas.

Los principios de la modificación del comportamiento desarrollados por Skinner ofrecen una dinámica con la cual puede motivarse a los empleados. La modificación del comportamiento se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias y en gran medida de la ley del efecto, la cual sostiene que una persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables (reforzamiento) y a no repetir conductas acompañadas de consecuencias desfavorables. La conducta es estimulada principalmente por medio del reforzamiento positivo.

Reforzamiento positivo

El reforzamiento positivo brinda una consecuencia favorable que alienta la repetición de una conducta y siempre debe depender de comportamiento correcto del empleado. Es un reforzador positivo si se hace que aumente la frecuencia de la respuesta.

Se está usando un reforzamiento positivo cuando se proporciona al trabajador una retroalimentación sobre su desempeño en el puesto, también cuando se ofrece reconocimiento de forma regular, esto ofrece a los trabajadores consecuencias que influyen y refuerzan su comportamiento.

Se está moldeando la conducta, cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado. Aunque la conducta completamente

correcta no ocurra todavía, se está fortaleciendo continuamente la dirección deseada.

Reforzamiento negativo

Este reforzamiento ocurre cuando una conducta se ve acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable. La conducta responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando ese estado desfavorable vuelve a surgir; por lo tanto no es igual al castigo, que es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta cierta conducta.

La modificación de la conducta fija la atención en el entorno externo, ya que establece que es posible influir en la conducta de los empleados mediante la manipulación de las consecuencias de su conducta.

1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MOTIVACION

La Motivación tiene sus ventajas y desventajas, que a veces es muy difícil aceptar; pues es en la motivación donde muchos que se dicen “expertos” se refugian para tomar ventaja de las personas que son realmente débiles de pensamiento.

No todos necesitan de la motivación, pues hay quienes a lo largo de su vida han aprendido a auto motivarse y cambiar los conceptos y perspectiva de la vida.

La motivación entonces surge de las necesidades de cada persona y empresa ya que muchas veces el tipo de trabajo por sí mismo no la requiere.

1.8 TOMA DE DECISIONES

Es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto.

Es de gran utilidad conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas. Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomo la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado.

1.8.1 DEFINICIONES

SAMUEL C. CERTO

La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

FREEMAN GILBERT Jr

La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

IDALVERTO CHIAVENATO

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

FREMONT E KAST

La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas

Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

1.8.2 ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Por lo general se ha definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a definir las diversas etapas que integran el proceso:

Etapa 1.- La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un

problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento

Etapa 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

Etapa 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la etapa anterior no tienen la misma importancia, por lo tanto, es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Etapa 4.- Desarrollar todas las alternativas

Desplegar las alternativas posibles, para ello es necesario hacer un análisis detallado de las posibles soluciones. La persona debe tomar una decisión y tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

Etapa 5.- Evaluar las alternativas

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades de cada alternativa se vuelven evidentes cuando son comparadas.

Etapa 6.- Seleccionar la mejor alternativa

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Etapa 7.- La implantación de la alternativa.

Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma.

Etapa 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso juzga el proceso, el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacerse el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones.

En esta última etapa el tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva a decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

1.8.3 MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios.

El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones.

Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

1. Modelos objetivos y subjetivos. En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
2. Modelos analíticos y de simulación. Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
3. Modelos estáticos y dinámicos. Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
4. Modelos deterministas y probabilísticos. En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de

la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

1.8.4 TIPOS DE DECISIONES

No todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones.

Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión

En primer lugar, la clasificación por nivel distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son: estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operacionales o de regulación. Sus principales características son:

Decisiones estratégicas o de planificación.

- Los decisores son los altos directivos.
- Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
- La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.

Decisiones tácticas o de pilotaje.

- Los decisores son los directivos intermedios.
- Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
- Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.

Decisiones operacionales o de regulación.

- Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
- Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final (Simon, 1977). Las diferentes decisiones son:

Decisiones programadas.

- Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan.
- Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios.
- Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.
- Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.

Decisiones no programadas.

- Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.
- No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.
- Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

Finalmente, se propone una clasificación sintética basada en las dos anteriores, es decir, en función del nivel jerárquico donde se tome la decisión y del método utilizado, distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Keen y Scoot Morton, 1978).

Decisiones estructuradas (decisiones programadas).

- Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas.
- Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.

Decisiones semiestructuradas.

- Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección.
- Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.

Decisiones no estructuradas (no programadas).

- No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo.
- Ninguna de las fases es estructurada.

1.8.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Referente a las ventajas y desventajas estas dependen del tipo de problema, la persona que necesite tomar una decisión, las circunstancias que se presenten. Por lo tanto no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

1.9 LIDERAZGO

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

1.9.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO

El proceso por la cual un individuo influye a un grupo de individuos lograr una meta común Northouse, (2004).

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Idalberto Chiavenato, (1993)

"el liderazgo es parte de la Administración, pero no de toda ella, siendo así el liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos" (Fiedler).

"La habilidad de un individuo a influir, motivar e impulsar a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros." House, (2004).

1.9.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo en una empresa es importante porque con él se tiene la capacidad de guiar, dirigir, organizar y controlar los objetivos de una organización, con la finalidad de que otros lo sigan.

Tomado en cuenta que una empresa cuente con un buen líder, puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede lograr que la empresa fluya, haciéndola más efectiva.

1.9.3 ENFOQUES DEL LIDERAZGO

El liderazgo se contempla en tres principales enfoques de estudio, los cuales son:

- Enfoque de rasgos: “Son ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son” (Bass, 1990). Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no.
- Enfoque conductual: Este enfoque se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. En estudios realizados en Ohio State University se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:
 - ✓ Iniciación de estructura: Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
 - ✓ Consideración: Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores, esta incluye el respeto y la confianza.
- Enfoque situacional: Se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas, algunas conductas situacionales son:
 - ✓ Teoría de contingencia: Su creador es Fiedler (1967, 1978). Esta teoría sostiene que existen tres variables situacionales

que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores.

- ✓ Teoría de las metas: Sus creadores son Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de esfuerzos se pueden lograr resultados valiosos.

1.9.4 EVALUCIÓN DEL LIDERAZGO

Para poder evaluar el liderazgo es necesario entender primero que es lo que cada teoría entiende por líder, para llevar a cabo su estudio determinara el tipo de método que escoja para su evaluación.

Existen dos tipos de metodologías en investigación:

- ✓ Métodos cuantitativos: Estos implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico, se basan en la objetividad y la generalización
- ✓ Métodos cualitativos: En este método el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación.

La elección de métodos cualitativos o cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles (Creswell, 1994).

1.9.5 ESTILOS DE LIDERAZGO.

- Líder autócrata: es quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar

decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

1.9.6 ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO

Warren Bennis, autor del libro “Leaders: The Strategies for Taking Charge”, introduce cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan efectividad:

- Atención mediante visión: Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple.
- Sentido mediante comunicación: Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa.
- Confianza mediante posicionamiento: Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.
- La utilidad de uno mismo: Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo.

1.9.7 CARACTERISTICAS DEL LIDER.

- Innovan
- Toman riesgos
- Incitan a otros a que les sigan
- Desarrollan visiones y estrategias
- Se centran en las personas
- Incitan a la gente a cambiar
- Toman iniciativa de liderar

Considerando las características del líder James O'Tolee menciona cuatro características del líder basado en los valores.

- Integridad
- Confianza
- Saber escuchar
- Respeto a sus seguidores

1.9.8 ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO por Jonh Gardner.

- Vitalidad física y resistencia
- Inteligencia y buen juicio
- Buena voluntad
- Competencia en las tareas
- Comprensión por sus seguidores
- Habilidad en el trato
- Necesidad de Logro

- Capacidad para motivar
- Valentía, resolución y firmeza
- Capacidad para ganarse la confianza
- Capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades
- Confianza
- Influencia, dominio y asertividad
- Adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque

1.9.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN LIDER.

VENTAJAS

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- -Se está actualizando en los temas de interés.
- -Es la cabeza y responsable frente a otros.
- -Se da sentido humano a la administración.
- -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.

DESVENTAJAS

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
- Se está a la incertidumbre del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

1.10 COMUNICACIÓN

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma. (Arrugo, diciembre 2001).

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968).

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp. 338-339)

La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además de las siguientes formas de mensaje tal como lo señala Hersey (1998).

Palabras: términos que elegimos para expresar las ideas que tratamos de comunicar. Las palabras pueden insultar, dañar o exaltar; y ayudan para que las personas se sientan parte de la organización o que se sientan separadas.

Rasgos secundarios del significado: es la parte perceptible del signo lingüístico y consta de ciertos rasgos como: velocidad, dicción, altura, ritmo y volumen.

Comportamiento no verbal: es todo aquello que ve el escucha en el hablante, gestos, expresiones faciales, postura, etc.

Teniendo en cuenta las formas anteriores, “La comunicación es un proceso básico de la organización. Constituye el “sistema nervioso” que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse con sus miembros” (Degot, 1988). Por lo tanto es algo esencial en cualquier empresa.

1.10.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación dependiendo del autor consta de diversos elementos básicos. Jorge Barajas Medina (1994) clasifica los elementos de comunicación en cinco:

- Emisor: es la persona o grupo de personas que transmiten información.
- Mensaje: es el cúmulo de información que se comunica.
- Medio o Canal: es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita o simbólica.
- Receptor: es la persona o grupo de personas que reciben la información.
- Reacción: es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

1.10.2 DIVISION DE LA COMUNICACIÓN.

- Formal: es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos: órdenes, instrucciones, cartas, reportes, circulares, etc.
- Informal: es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni

procedimientos establecidos en la comunicación formal. Las personas que intervienen en la comunicación informal se reúnen en forma espontánea, por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo, edad, profesión, preferencias comunes en diversas actividades, etc.

También se dice que estas dos formas de comunicación pueden ser de forma:

- Interna: es la que se presenta entre los integrantes de un organismo social, clasificándose en vertical y horizontal. La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación y hacia donde vaya dirigida.

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo; puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandos, políticas, avisos, etc.; o particular, es decir, de jefe a subordinado a través de órdenes, instrucciones o procedimientos.

La comunicación vertical ascendente es la que fluye de abajo hacia arriba, es decir, de subordinado a jefe, a través de: reportes, consultas, quejas, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal es la que se da entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios, para cumplir y coordinar sus actividades.

- Externa: es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a él, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, etc.

1.10.3 REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

- Claridad: La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, tanto de forma interna como en relación con los clientes, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la consecución de los objetivos comunes.
- Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión: la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

1.10.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en:

- Semánticas: es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados.

El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

- Físicas: son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
- Fisiológicas: son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
- Psicológicas: representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no leer lo que está escrito, no entender o no creer lo que oye o lee.

1.10.5 MEDIDAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE.

- Utilizar un lenguaje sencillo y adecuado al nivel cultural del receptor.
- Seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje.

- Atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca del mensaje: comprensión, confusión, rechazo, aceptación, etc.
- Comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje a sido fielmente interpretado por el receptor.

Finalmente la comunicación debe siempre tener un propósito por el cual hacerlo aun y cuando sea de forma informal nos lleva a cumplir un objetivo, ya que aunque sea verbal o no el mensaje se está transmitiendo.

CAPITULO II

2.1 CASO DE APLICACIÓN

Como método de investigación se realizó un estudio que abarcó las diferentes áreas funcionales de la Comisión Nacional Forestal (Gerencia Estatal Michoacán), donde se aplicaron 10 encuestas con la finalidad de conocer los factores que influyen en la motivación dentro de la misma.

2.2 ESCALA DE MEDICION

Una vez definidas las variables, es necesario cuantificarlas, para poder analizarlas y expresarlas matemáticamente. Utilice la escala de Likert, que va de la alternativa definitivamente si a definitivamente no, donde el resultado se dará a partir de la sumatoria de las variables.

CALIFICACION	PUNTUACION
DEFINITIVAMENTE SI	5
PROBABLEMENTE SI	4
INDECISO AFIRMACION	3
PROBABLEMENTE NO	2
DEFINITIVAMENTE NO	1

2.3 DISEÑO DE CUESTIONARIO

Dicho cuestionario se diseñó a partir de la percepción que tuve durante el tiempo que colabore en la empresa, motivo por el cual genere dichas preguntas con el

interés de conocer las causas que motivan a los empleados para tener un óptimo desempeño.

Así mismo para la recolección de datos el cuestionario contiene preguntas sobre:

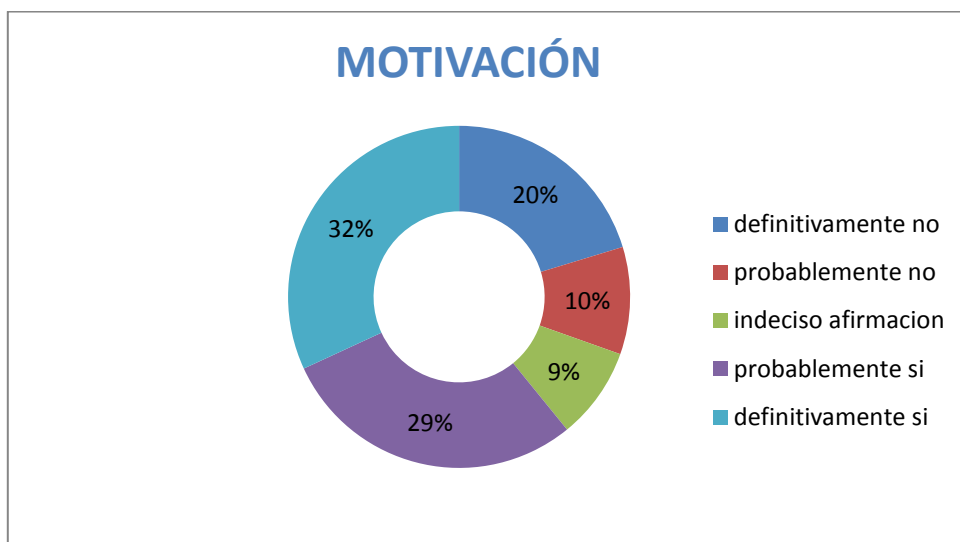
- Motivación
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Comunicación

CAPITULO III

3.1 RESULTADOS DE CASO PRÁCTICO

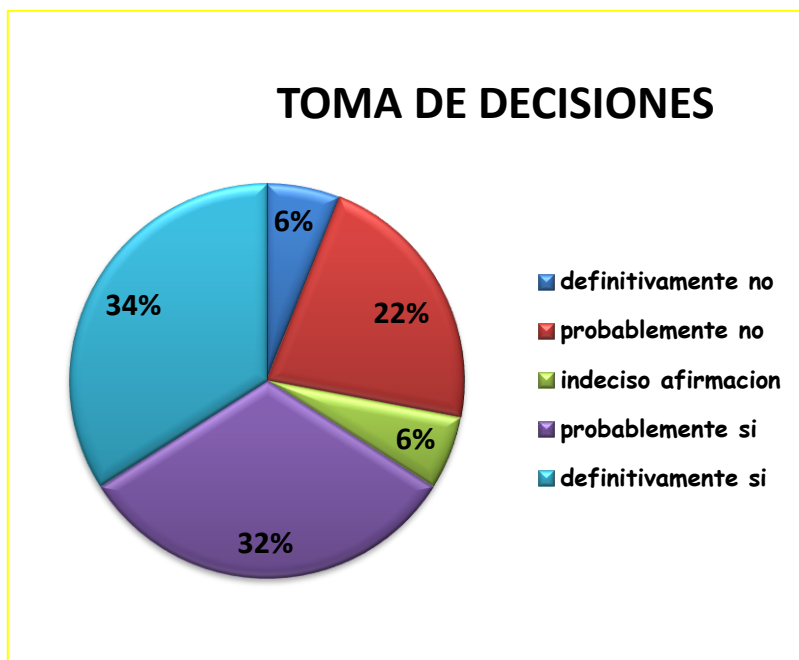
Para el análisis de datos se utilizó un método estadístico, a través de la escala de Likert, donde se tomaron en cuenta individualmente las variables, que son representadas en gráficas para un mejor entendimiento, indicando los porcentajes obtenidos y con estos se pretende desprender conclusiones para conocer el nivel de motivación que impera en la empresa.

3.2 GRAFICA DE MOTIVACION



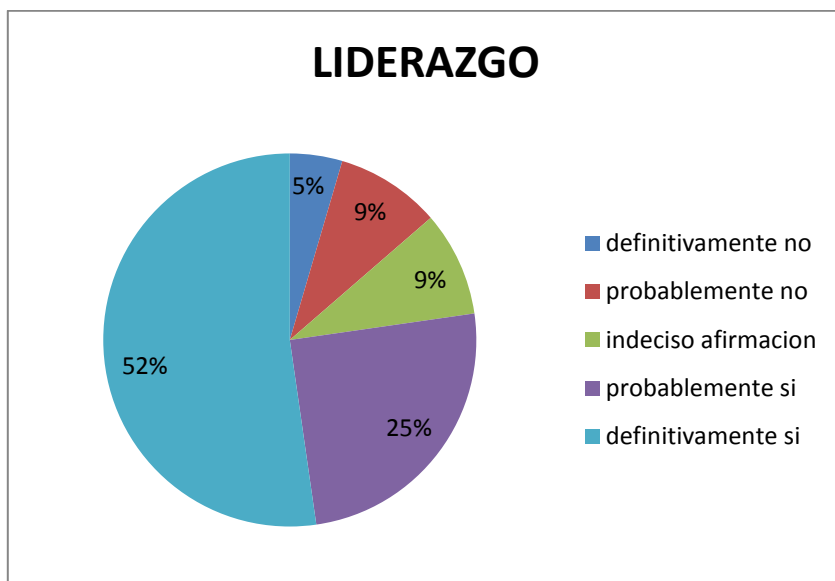
Los resultados arrojados en esta grafica nos muestran que más de la mitad de los empleados encuestados se sienten motivados por el orgullo de pertenecer a la empresa y el puesto que ocupan en ella, mientras que los demás se consideran desmotivados debido a la falta de reconocimiento y recompensas por el cumplimiento de sus funciones.

3.3 GRAFICA DE TOMA DE DECISIONES



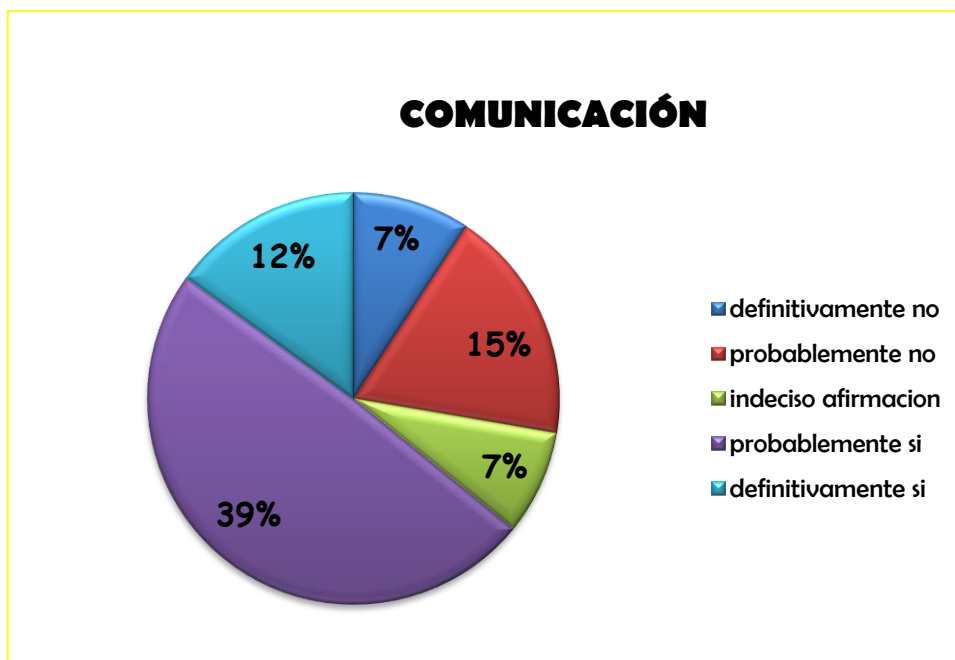
Referente a la toma de decisiones que se presenta en las diferentes áreas de la empresa, podemos observar que ésta es favorable, ya que se tienen claramente delegadas las responsabilidades en los grupos de trabajo y las órdenes implantadas son justificables, siempre respetando el nivel jerárquico. Es por esto que el desempeño de los empleados y la empresa se ven beneficiados conjuntamente.

3.4 GRAFICA DE LIDERAZGO



En esta grafica se puede apreciar que la empresa cuenta con un buen liderazgo debido a que cada departamento dispone de un buen líder, quien genera confianza en su equipo de trabajo y a su vez la comparte con las demás áreas, propiciando el compañerismo, lo que lo lleva a tener un mejor control, logrando así que la empresa fluya haciéndola más efectiva.

3.5 GRAFICA DE COMUNICACIÓN



La comunicación dentro de la empresa se considera eficiente, ya que desde el momento en que se forma parte de la organización, se les comunican las políticas y objetivos de la empresa, así como las obligaciones y labores a desempeñar, retroalimentando continuamente dicha información de manera oportuna y según los requerimientos de cada área.

CONCLUSION

Como resultado de la investigación realizada en la CONAFOR se pudo concluir que la presencia de un buen líder fomenta la motivación en los integrantes de la organización, haciéndoles sentirse parte de la misma, influyendo de manera importante en el cumplimiento de objetivos, satisfaciendo las necesidades individuales y organizacionales a través de incentivos que no precisamente deben ser económicos, pues cada persona se motiva de manera diferente.

Considero que la comunicación como parte del proceso administrativo es muy importante, pues si se tiene un eficiente manejo de ésta se mantendrán informados los integrantes sobre las políticas y objetivos de la empresa, así como las obligaciones y labores a desempeñar. Logrando así motivar a través de una eficiente comunicación donde se brinde una retroalimentación positiva.

Concluyo que es importante recordar que las personas son el elemento más importante en la organización, por lo que se debe brindar un trato justo a los trabajadores para mantenerlos motivados y evitar la rotación, impulsándolos al cumplimiento de metas.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, G.F. "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México D.F. 1998.
- Barajas Medina Jorge, "Curso Introductorio a la Administración", Trillas, México, 2002.
- Chiavenato Idalberto, "Administración del recurso humano", Mc Graw Hill 5ta edición, Colombia, 2000.
- Dohrmarsch Reeve, "Motivación y Emoción", editorial Mc Graw Hill, 2003.
- Keith Davis, John W. Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo", 2003.
- Mathis Robert L. y Jackson John, "Fundamentos de Administración de Recursos Humanos", editorial Thompson, 2003.
- Robbins, Stephen, "Comportamiento Organizacional", editorial Prentice Hall, 1994.
- Vroom Victor H. "Motivación y Alta Dirección", editorial Trillas, 1999.

ANEXO

ENCUESTA

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACION	PUNTUACION
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO	3
AFIRMACION	
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Le brindan las herramientas necesarias para					

	optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	La información de interés es comunicada oportunamente					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el					

	grupo de trabajo					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					