

CAPITULO IV

Dirección

Introducción

Es función de la dirección lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas. Es cierto, que las tareas en sí fueron concebidas cuando el producto y su mercado fueron determinados, cuando se desarrollaron los planes detallados, cuando se agruparon las actividades en una organización y cuando el personal fue contratado; pero, la planificación, la organización y el desarrollo del personal, por sí mismos –aunque preceden a la dirección en el tiempo- no lograrán que el trabajo sea realizado; y su función es la misma que la que corresponde al motor de arranque de un auto; no basta ponerlo en marcha para que el auto camine.

La dirección es esencial porque la mayoría de las empresas requieren de la combinación de los servicios de las personas. La empresa de una persona, tan poco común en nuestro tiempo, está planificada y controlada, pero no organizada, ni su personal desarrollado, ni dirigida. La cooperación se requiere para lograr fines más allá de la capacidad de un individuo.

Pocas o millones de personas pueden estar relacionadas con una empresa, y los fines pueden ser inmediatos, permanentes o realizables solo en un futuro distante, pero un aspecto común a todos los fines logrados en forma cooperativa es la necesidad de un esfuerzo de un grupo bien dirigido.

Una empresa o departamento puede tener planes bien estructurados y bien coordinados; puede estar bien organizada con sus actividades lógicamente agrupadas, y las relaciones de autoridad delineadas; y puede tener persona capaz; sin embargo es la función de la dirección la que le imprime vida a los planes y a la organización.

La dirección comprende relaciones del trabajo en todos los niveles: con personas en el mismo nivel y en el mismo grupo de trabajo; con personas en niveles superiores e inferiores dentro del mismo grupo de trabajo; con personas de niveles superiores e inferiores en otras partes de la organización, y, finalmente, con personas fuera de la organización. El manejo de estas relaciones y la verificación de su ejecución para el mejor interés de la empresa, es el campo que abarca la dirección.

La dirección concierne a todos los ejecutivos. Su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa. Para lograr este fin, los subordinados deben poseer, a través de la orientación y de las comunicaciones, toda la información necesaria para llevar a cabo sus funciones, y deben estar motivados por un buen liderato para realizar un trabajo eficiente. El que los subordinados tengan oportunidades para lograr la información esencial es una necesidad permanente, porque el cambio es una característica de la empresa: cambios en metas, organización, medio ambiente, programas y personal. Como las personas no pueden ser obligadas a ejecutar mejor su trabajo, es responsabilidad del ejecutivo conducirlos por medio de una adecuada motivación. El ejecutivo es ayudado por presiones exteriores sobre los empleados, tales como las presiones familiares para aumentar el nivel de vida y el deseo de una posición en la comunidad. El ejecutivo selecciona técnicas de liderato y de comunicación diversas, con el fin de aumentar la moral y lograr el entendimiento, y varias técnicas de motivación con el fin de obtener la armonía de objetivos. La selección dependerá de la experiencia y personalidad del ejecutivo y del medio ambiente.

Desafortunadamente, no existen estándares para medir el grado en el que los subordinados estén completamente informados y motivados. Los ejecutivos luchan para mejorar la información y la motivación, pero la batalla se está dando siempre, nunca se gana. Esta situación conduce, con frecuencia, a la insatisfacción y al exceso de anhelo ejecutivo para tratar cualquier sugestión, ya sea adecuada o no.

Por lo anteriormente expuesto en este capítulo además de incluir el concepto, los principios y la importancia, se hace un análisis minucioso de las tres herramientas fundamentales de que se vale esta función para lograr los objetivos de la empresa, a saber: comunicación, motivación y liderazgo.

IV.1 Conceptos de Dirección

Fuente

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm

Robert B. Buchele

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través del cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Burt K. Scalan

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier

La guía y supervisión de los esfuerzos subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel J. Lerner y H. A. Baker

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener mejores niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>

La dirección es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Koontz y O'donnell: Define a la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Fayol: Define a la dirección indirectamente al señalar: “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar. Tal es la misión de la dirección”. La que “consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Terry: Define la actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo”.

Fuente:
Munch Galindo, García Martínez

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Fuente:
www.monografias.com
Agustín Reyes Ponce
Jame A. Stoner y R. Edward Freeman
Srephen P. Robbins y MaryCoulter

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.

- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mimos, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

Fuente: http://html.rincondelvago.com/administracion_8.html

Agustín Reyes Ponce. Consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de plantación, organización, gestión, control integración de personal. Administración de empresas.

Ernest Dale. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos relaciona entre si, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elemento de sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

Robert N. Anthony. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente , ya, con mas frecuencia, delegado dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Joseph L. Massie. Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

IV.2 Importancia de la dirección

Fuente:
Munch Galindo, García Martínez

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
2. A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empelados y consecuentemente , con la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Fuente:
www.monografias.com
Agustín Reyes Ponce
Jame A. Stoner y R. Edward Freeman
Srephen P. Robbins y MaryCoulter

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Fuente:
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>

Importancia en relación con los demás elementos.

Notemos que la dirección es la parte “esencial” y “central” de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Importancia en razón de su carácter.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos “con hombres concretos”, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con “el cómo debían ser las cosas”

IV.3 Principios de dirección

Fuente:

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm

Principios de la Dirección según Agustín Reyes Ponce

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
5. **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
6. **Aprovechamiento el conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

IV.4 Comunicación

IV.4.1 Conceptos de comunicación

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte5.html>

La comunicación consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra. Constituye un puente e transferencia entre las personas, para que puedan compartir lo que sienten y saben.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>

La comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

Fuente

Es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>

Agustín reyes Ponce. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en grupo social.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. “Es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social

John Fiske (1982). Define a la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”

Antonio Pasquali (1978). Afirma que “ la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructura, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.”

Pasquali. El término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como :

“ La relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”

Fernández (1999). Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

Berlo (1979). Afirma que nos comunicamos para influir y para afectar internacionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “ nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

IV.4.2 Proceso de comunicación

Fuente: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte5.htm>

El proceso de comunicación es el método por el medio del cual un emisor entra en contacto con un receptor. Este proceso se compone de seis pasos:

1. Desarrollo del mensaje o idea que el emisor desea transmitir. Este es un paso esencial, porque al menos que haya un mensaje válido, todos los demás pasos pierden significado.
2. Codificación de la idea en palabras, grafismos, métodos usuales o cualquier otro vehículo apropiado para la transmisión
3. La transmisión, permite que la otra persona reciba el mensaje.
4. Recepción de la información, inicia la participación del receptor.
5. Decodificación del mensaje para que pueda comprenderse.
6. Utilización del mensaje por el receptor, después de recibido y comprendido.

Fuente:

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad5/comunica.htm>

Se requieren ocho pasos para realizar el Proceso de Comunicación efectivamente, sin importar si éste se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Estos pasos son:

- 1. Desarrollo de una idea.-** Este primer paso es el que le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso.
- 2. Codificación.-** El segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas u otros símbolos conocidos por ambos interlocutores. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorándum, poster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, etc.
- 3. Transmisión.-** Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se transmite en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un Canal o vehículo de transmisión, eligiendo el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.
- 4. Recepción.-** El paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un Canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; el receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje, para que éste llegue más fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.
- 5. Descifrado o Decodificación.-** En este paso del proceso el receptor descifra el mensaje, lo decodifica e interpreta, logrando crear o más bien reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo.
- 6. Aceptación.-** Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.
- 7. Uso.-** Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.
- 8. Retroalimentación.-** La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así

una interacción bilateral: la **Comunicación en Dos Direcciones**. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información. Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica al emisor si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó. Cuando la comunicación es completa, ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga, mejorando consecuentemente los resultados de la relación.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/>

Modelo del proceso de la comunicación: En términos sencillos el proceso de la comunicación, Comprende al emisor que transmite al receptor un mensaje a través De un canal seleccionado.

Emisor del mensaje: La comunicación se inicia con el emisor, que tiene una idea o Pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda Ser entendido tanto por el cómo por el receptor. Generalmente se Piensa en codificar el mensaje en el idioma común, pero existen muchas otras maneras de codificar, como traducir la idea a un Lenguaje de computadora.

Uso de un canal para transmitir el mensaje: La información se transmite a través de un canal que vincula Emisor con el receptor el mensaje podría ser oral o escrito, y Es posible que se transmita mediante un memorándum, una Computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. En Ocasiones, se utilizan dos o más canales, la selección apropiada Del canal son vitales para la comunicación eficaz.

Receptor del mensaje: El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para Que este pueda decodificarse en el pensamiento el siguiente paso En el proceso es la decodificación, en que el receptor convierte El mensaje en ideas. La comunicación precisa puede producirse Solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan Significados iguales o similares a los símbolos que integran el Mensaje.

El entendimiento esta en la mente del emisor y del receptor. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán Por completo los mensajes.

Ruidos y retroalimentación en la comunicación: La comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier Cosa que impide la comunicación.

- Un ruido o un medio confinado podría bloquear el desarrollo De una idea clara.
- La codificación prodiga ser defectuosa por el uso de Símbolos inadecuados.
- La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal.
- La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un Significado equivocado a las palabras o símbolos.
- La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la Retroalimentación

Fuente:
www.monografias.com
Agustín Reyes Ponce
Jame A. Stoner y R. Edward Freeman 1996
Srephen P. Robbins y MaryCoulter

Lasswell presentó 5 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

- ¿**Quién?**: Fuente/ Origen del mensaje
- ¿**Qué dice?**: Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje
- ¿**En que canal?**: Selección de la transmisión de la información(hablada, escrita, etc.)
- ¿**A quién?**: Receptor internacional o no internacional del mensaje
- ¿**A afecto de qué?** ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

Shannon y Weaver intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio de transmisión, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

Fuente:
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/>

Koontz,Harold Y Weihrich,Henz:

Fuente de la comunicación o emisor. Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y quién dirige todo su proceso.

Receptor de la comunicación. Es aquella persona o grupo a quién va dirigida dicha comunicación.

Canal de comunicación o transmisor. Toda comunicación necesita un medio o canal por cual pase; la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos, y aún, algunas inacciones.

Contenido de la comunicación. Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir. Todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese proceso vaya integra y fielmente de la fuente al receptor, ya que es el fin de la comunicación.

Respuesta. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta, por eso se dice que la comunicación es bilateral.

Ambiente de la comunicación. En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción, dependen del estado en que se encuentren las reacciones entre la fuente y el receptor.

Fuente:
<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml#comu>

Ya sabemos que emisor, mensaje y receptor son tres componentes imprescindibles en el proceso de la comunicación. Centremos nuestra atención, en primer termino, en el sujeto de la comunicación.

Emisor: Es el agente que genera la salida de mensaje, el hacedor de las formas expresivas, puede ser una persona, grupo, institución u organización. Su papel es muy importante dentro del proceso comunicacional, ya que es él quien establece la relación, al compartir una serie de informaciones.

Receptor: La precisión de los rasgos del receptor, al igual que en el caso del emisor, es una tarea sumamente amplia. Bástenos con decir que este es el agente, grupo, organismo o institución que es capaz de percibir el mensaje, descodificarlo y asignarle significación mediante un proceso similar al del emisor, pero a la inversa.

Mensaje: Llamamos mensaje a lo que quiere expresar, al contenido, al objeto de la comunicación. Es todo aquello que el emisor practica al receptor. Este producto físico creado por el emisor puede manifestarse a través de múltiples formas: discurso oral, escrito, gesto, foto, cuadro, escultura, etc.

Fuente:

[/html.rincondelvago.com/administracion-de-las-comunicaciones-y-teoria-de-la-organizacion.html](http://html.rincondelvago.com/administracion-de-las-comunicaciones-y-teoria-de-la-organizacion.html)

Desarrollar una idea: debe generarse algo que quiera ser comunicado y que valga la pena.

Codificación de la idea: escogiendo el método de transmisión (oral, escrito, símbolos)

Transmisión mediante el método escogido y a través de un canal, evitando barreras y ruidos que dificulten esa transmisión.

Recepción: la iniciativa es del receptor ahora, debe estar atento a esa recepción.

Descodificación: hay una necesidad de comprensión del mensaje en la forma en que fue transmitido. Establecer comunicación con alguien es transmitir un mensaje de modo que este comprenda lo que se le esta diciendo; no se puede dar por sentado que con solo transmitir se ha dado la comunicación.

Aceptación: depende de una decisión personal y admite grados. Puede aceptarse parte del mensaje o la totalidad.

Uso: como utiliza el receptor la información que recibió. Puede desecharla o usarla en el desarrollo de la tarea.

Retroalimentación: se verifica cuando el receptor ha reconocido el mensaje y responde al emisor. Completa el circuito de la comunicación.

Fuente:

http://html.rincondelvago.com/comunicacion_3.html

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

La fuente inicia el mensaje al codificar un pensamiento. Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

Si los autores de texto no tienen las habilidades para escribir, sus mensajes no llegaran a los estudiantes en la forma deseada. El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas de temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Además, estamos restringidos en nuestra actividad de comunicación, lo que limita nuestro conocimiento sobre un tema en particular. No podemos comunicar lo que no sabemos y aunque nuestro conocimiento fuera demasiado amplio, es posible que nuestro receptor no entienda nuestro mensaje. Es claro que la cantidad de conocimientos que la fuente tenga acerca de un tema afectara el mensaje que desea transmitir. Y, por ultimo, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, así también lo hace la posición que ocupamos en el sistema sociocultural en el cual existimos. Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencias en tanto que es fuente comunicadora.

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. “Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos, las expresiones de la cara etc., son el mensaje”. El código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro contenido.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cual canal es formal o informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor esta igualmente restringido. Del mismo modo en que la fuente debe tener la habilidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. El conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la habilidad de recibir como en la de enviar.

El último eslabón en el proceso de comunicación es el circuito de retroalimentación. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codifico, si

el mensaje se pone de nuevo en el sistema surge la retroalimentación”. La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir el mensaje como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

Fuente:

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

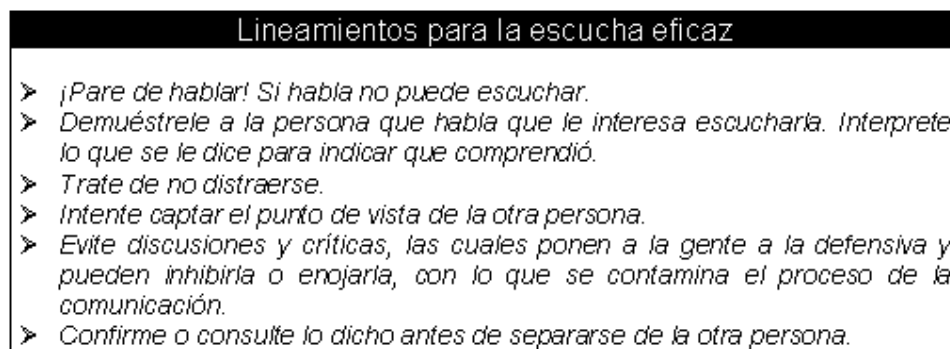
Emisor (codificador): fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

La Codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

Receptor (decodificador): es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.

Lineamientos para la escucha eficaz



Adaptado de "Administración", Hellriegel y Slocum, 7ª Edición, Internacional Thomson Editores, 1998.

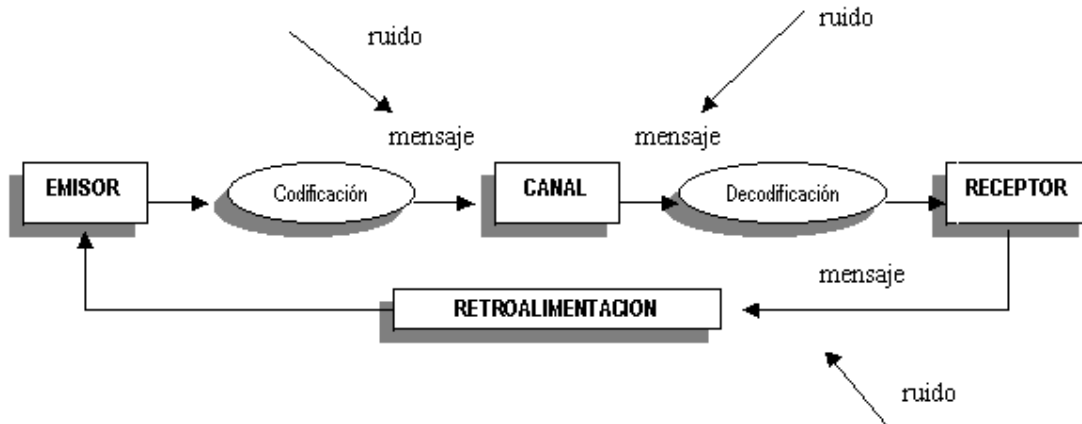
Mensaje: es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

Canales: Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

Retroalimentación: es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.

Percepción: es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



IV.4.3 Barreras de la comunicación

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml#comu>

Sin duda, alguna vez en su vida, usted no ha podido comunicarse con otra persona. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc. Estas diferencias se denominan ruidos o barreras.

¿En que elemento intervinientes del proceso hay la posibilidad que aparezcan una restricción o barrera?.

Todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones; anárquicas, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación. Estas barreras que impiden la comunicación pueden registrarse a nivel:

- Semántico.
- Físico.
- Fisiológico
- Sicológico.
- Administrativo.

Barrera Semántica:

Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una aceptación que no le corresponde, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: **CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN**.

Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y

divulgación de los mismos son los medios de comunicación social. A través de los medios de comunicación de masas llamados canales televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Así mismo, se dificulta la comunicación por una barrera semántica cuando no expresamos en forma anfibológica.

La anfibología nos remite a un doble sentido, a lo ambiguo, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras. Este problema se registra a nivel de la construcción o sintaxis.

Los ejemplos más corriente de anfibología provienen del empleo confuso de los pronombres de tercera persona, del posesivo, su, suyo, etc, y de la omisión del sujeto.

Barrera Física:

Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que este llegue nítidamente al receptor y provocan incomunicación. El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, también se le denomina canal comunicacional. Los medios más empleados son:

- Cartas.
- Teléfono.
- Radio.
- Cine.
- Televisión.
- Periódico.
- Revistas.
- Conferencias, paneles, debates, reuniones, etc.
- Carteles.
- Libros.
- Telégrafos.

Otros casos que sirven como ejemplo de este tipo de barrera serían:

- Interferencia en el radio o en el teléfono.
- El exceso de ruido.
- La distancia.

Barrera Fisiológica:

Surgen cuando una de las personas que interviene en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo. Tal es el caso de los sordos, los mudos y los ciegos, pero también, podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

Barrera Sicológica:

Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, de percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe una nominación sicológica; esquema referencial.

Aceptamos las comunicaciones que se adaptan a nuestro esquema referencial. Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que queremos ver, oír y sentir y eludimos o rechazamos toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica. Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo. El tono de voz del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto pueden hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado. Siempre se emiten mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repeler cualquiera agresión. Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que se acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado. Algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- Registrar emociones ajenas al área laboral.
- Mostrar excesiva timidez.
- Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas y claras.
- Manifestar preocupación por problemas personales.
- Demostrar sobre valoración o subestimación.

Para hacerse entender, usted necesita saber mucho acerca de las personas con quien habla, motivar un entendimiento mutuo, armónico y accesible. A continuación citaremos algunas de las causas que contribuyen a crear barrera sicológica:

- Alta posición o jerárquica.
- Poder para emplear o discutir.
- Uso del sarcasmos.
- Actitud despótica.
- Críticas punzantes.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barrera Administrativas:

Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura. Esta estructura, grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración puede causar distorsión de mensajes. Los factores que pueden originar barreras administrativas serian, entre otras:

- La estructura organizacional.
- Los circuitos, redes y patrones de comunicación.

- Defectos en la red formada de la comunicación.
- Ambigüedades en los status y roles.

Estos factores generan barreras relacionadas con:

- Las personas.
- Las ideas.
- La ejecución o rendimiento.
- La organización.

Las dispersiones o barreras que hemos estudiado y las investigaciones realizadas sobre la conducta humana ,dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de desesperación creciente, debido a lo difícil que se hace en la actualidad la comunicación. Si por un lado, no podemos negar el progreso de los diferentes medios de comunicación, por otro, debemos aceptar la importancia del hombre para comunicarse.

Fuente:

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad5/barreras.htm>

Barreras personales

Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.

Los seres humanos tenemos umbrales de sensopercepción muy cortos de por sí comparados con los de otros animales, y si a ello le agregamos deficiencias auditivas o visuales, la información que recibimos puede llegar incompleta o inexacta.

Vemos y oímos aquello que queremos, lo que nos conviene más, aquello con lo que estamos sintonizados emocionalmente, nuestras creencias y valores actúan como filtros, la comunicación no puede separarse de la personalidad y ésta influye en nuestras percepciones y transmitimos nuestra interpretación de la realidad y no la realidad misma.

Algunas personas hablan muy quedito, su cultura es muy limitada al manejar el lenguaje y el idioma, o tienen dificultades para la pronunciación correcta, y esto se convierte en poderosas interferencias.

Barreras físicas:

Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

Una barrera física muy común es el ruido, otras son: la distancia física, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato.

Cuando las personas se dan cuenta de estas barreras físicas generalmente tratan de superarlas.

Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas por medio del control ambiental en el cual el emisor trata de modificar el ambiente para que influya en los sentimientos y el comportamiento del receptor

Barreras semánticas:

Son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados.

La Semántica es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras. Casi toda la comunicación es simbólica, es decir utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados.

Estos símbolos son el mapa del territorio que nos ayuda a construir el mapa mental de las ideas, pero no son el territorio real, de ahí que deben ser decodificados e interpretados por el receptor.

Los símbolos con los cuales nos comunicamos, tienen varias limitaciones, y una de ellas son los significados múltiples, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y si al interpretar elegimos el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, podemos tergiversar el mensaje.

Tenemos que cuidar mucho el contexto en que se utiliza una palabra, o un símbolo, porque es el contexto el que decide el significado de una palabra.

Otras barreras en la comunicación:

El Filtrado.

Es la manipulación de información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable por el receptor. Es la edición que se hace de la información seleccionando decir sólo aquello que conviene al emisor. Es transmitir sólo aquello que se piensa que el interlocutor quiere escuchar. Es la falta de sinceridad. En las organizaciones, es muy común, y entre más niveles verticales existan en la estructura formal, hay más oportunidades de filtrado.

La Percepción Selectiva.

Contrariamente al anterior, esta barrera mental se encuentra en el receptor y consiste en captar sólo aquello que se quiere o sólo lo que conviene al receptor. Los receptores ven o escuchan selectivamente, y también proyectan sus intereses y expectativas a través de esta selección que hacen cuando decodifican la comunicación, interpretando los mensajes a su manera. Recordemos lo que decíamos anteriormente, no vemos la realidad, sino más bien, interpretamos lo que vemos y creemos que esa es la realidad.

Las Emociones.

Conviene hablar aparte de esta barrera personal, porque el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación), y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje; no se recibe ni interpreta de igual manera, cuando se encuentra enojado, distraído o temeroso, que cuando está más tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

El Lenguaje.

Ya mencionábamos las barreras de tipo semántico, pero además de éstas existen otras que tienen que ver con el lenguaje. La edad, la educación, el nivel cultural y muchas veces la capacidad o nivel de inteligencia de las personas, son variables que influyen en el lenguaje que utilizan y que son capaces de comprender. En las organizaciones existen personas con antecedentes diversos y por lo tanto con diferentes patrones de lenguaje y muchas veces aunque aparentemente hablen el mismo idioma, no se entienden. Las

especialidades profesionales tienen también su propia jerga que muchas veces no entienden los de otra profesión. Los regionalismos, los modismos, el caló utilizado por los jóvenes, crean barreras de lenguaje que interfieren en la comunicación.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/>

Probablemente no sorprenda a nadie que los gerentes con frecuencia citen las brechas de la comunicación como uno de los problemas más importantes. Por ejemplo, la mala planeación podría ser causa de incertidumbre ante la dirección de la empresa. En el mismo sentido, una estructura organizacional mal diseñada podría no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Los criterios vagos del desempeño podrían crear incertidumbre en los gerentes sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el gerente sagaz buscará primero las causas de los problemas de comunicación y no se limitará simplemente a tratar los síntomas. Es posible que haya barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

Falta de planeación

La buena comunicación pocas veces ocurre accidentalmente. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y definir el propósito del mensaje. Sin embargo conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.

Supuestos confusos

A pesar de su gran importancia, suele pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se ve un mensaje. Por poner un ejemplo, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitará su planta. El cliente puede suponer por ese solo hecho que el proveedor lo recibirá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte y preparará una revisión detallada del programa en la planta. Pero, por su parte el proveedor puede suponer que el principal motivo de la visita del cliente a la ciudad es asistir a una boda, por lo tanto, hará una visita rutinaria a la planta. Estos supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

Distorsión semántica

Otra barrera de la comunicación eficaz puede atribuirse a la distorsión semántica que puede ser deliberada o accidental. El anuncio de que “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo; suscita la pregunta: ¿menos qué? Las palabras pueden provocar reacciones distintas. Para algunas personas el término “gobierno” puede significar inferencia o gasto deficitario. Pero para otras puede significar ayuda, trato igual y justicia.

Mensajes mal expresados

No importa cuan clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las aplicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que pueden ser costosas, puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.

Comunicación en el medio internacional

La comunicación en el medio internacional se torna todavía más difícil debido a los diferentes idiomas, culturas y costumbres que existen en los diferentes países del mundo.

Perdida por la transmisión y una mala retención

En una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de información es otro problema grave. Esto hace necesario la repetición del mensaje y el uso de varios canales de comunicación.

Falta de atención y evaluación prematura

Hay muchas personas que hablan pero pocas que saben escuchar ,probablemente todos hemos tenido ocasión de observar a personas que intervienen en una plática con comentarios que no tienen relación con el tema que se trata. Una razón podría ser que están preocupadas por sus propios problemas, en lugar de escuchar la conversación. Escuchar exige una total atención y autodisciplina.

Significa también evitar una evaluación prematura de lo que otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de quien habla. No obstante, escuchar sin realizar juicios apresurados puede nacer que toda la empresa sea mas eficiente y eficaz.

Desconfianza, amenazas y temor

La desconfianza, amenazas y tenor socavan la comunicación. En un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo.

La desconfianza puede ser resultado de una conducta Inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en la que el subordinado fue castigado por proporcionar honestamente información desfavorable pero verdadera en el sentido, a la luz de las amenazas, que pueden ser reales o imaginarias, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.

Periodo insuficiente de ajuste al cambio

El propósito de la comunicación es realizar cambios que pudieran afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo, o cambio en las estructuras grupales o habilidades que se deben de utilizar. Algunas

comunicaciones apuntan a la necesidad de mayor capacitación, ajuste de carrera o arreglo de estatus. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras, y podría llevar tiempo pensar en el significado total de un mensaje. Por ello, es importante para eficacia no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

Sobrecarga de información

Es posible pensar que un mayor e irrestricto flujo de información ayudaría a superar los problemas de la comunicación. Sin embargo, un flujo irrestricto podría producir demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas, las cuales son: primero, es posible que no consideren cierta información. Una persona que recibe demasiada correspondencia podría simplemente ignorar algunas cartas que deben de responderse. Segundo, si la persona esta abrumada con demasiada información, las personas comete errores al procesarla. Tercero, podrían postergar el procesamiento de la información permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, una persona podría filtrar la información. La filtración puede ser útil cuando la información más urgente e Importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben menor prioridad. Finalmente, el hombre responde a la sobrecarga de información simplemente escapando de la tarea de comunicarse. En otras palabras, ignora la información o no la comunica debido a una sobrecarga de información

Fuente:

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

Son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran:

Barreras Interpersonales.

- La interpretación que realiza el receptor del mensaje.
- Defectos fisiológicos del emisor o receptor.
- Los sentimientos y emociones del emisor o receptor.
- Las condiciones medio-ambientales en que se da el mensaje.
- El uso de la semántica, tales como diferencias de lenguaje, palabras no adecuadas, información insuficiente, etc.

Barreras Organizacionales.

Cuando una empresa crece, su estructura orgánica se amplía mucho, originando problemas en la comunicación, con lo que se generan situaciones donde se agrega, se modifica, se elimina o se cambia totalmente un mensaje, y más si el mensaje ha sido transmitido en forma oral.

Otra barrera se traduce en la autoridad administrativa, donde se debe recordar que la autoridad es una característica de toda empresa, por lo que, esa supervisión genera una barrera, y por último, la especialización es otra barrera que afecta la eficacia de la comunicación.

Fuente:

<http://html.rincondelvago.com/atencion-de-clientes.html>

Omisión

Entregar mensajes en los que falta información importante. No estipular claramente el tiempo, la persona, el lugar, el criterio de satisfacción, etc. De lo comunicado.

Filtrado

Manipulación de la información, entregar sólo una parte de ella: Ej. Como ser esconder resultados negativos.

Falta o presión de tiempo

No poder transmitir con suficiente precisión y claridad por no disponer de horarios para ello.

Diferentes marcos de referencia Captación a través de experiencias diferentes e intereses distintos.

Escuchar selectivo

Captar sólo una parte del mensaje

Problemas semánticos

Hablar distintos lenguajes, dar distintos significados.

Uso de jergas

Lenguajes propios de un grupo por diferencias culturales, socio-económicas o generacionales.

Juicios de valores

Ideas pre-concebidas, prejuicio o expectativas acerca del interlocutor o lo comunicado.

Sobrecarga de información

Excesivos mensajes, escritos, mensajes, cartas, etc.

Ausencia de credibilidad de la fuente

No captar el mensaje por la falta de credibilidad respecto a quien lo emite.

Fuente:

<http://html.rincondelvago.com/comunicacion-empresarial.html>

Dentro del proceso de la comunicación de una empresa hay q tener en cuenta, las barreras q suelen existir a la hora de establecer 1 intención comunicativa.

En la comunicación en general las barreras son:

- **La edad** (Bache generacional).
- **La extracción social** (de donde venimos cada uno).
- **La educación** (las diferencias en educación son importantísimas).
- **La salud** (es el único bien humano q no es relativo), es la calidad de los 5 sentidos.
- **La inteligencia** (afecta a la agilidad mental).
- **Intereses** (es decir, las prestaciones que se tengan en la vida).
- **El lenguaje** (tener palabras para expresar las cosas).

- **Las necesidades** (personas diferentes, necesidades diferentes).
- **La ocupación** (según lo que se ha hecho en la vida, eso marca).
- **Personalidad** (hay muchas formas de ser), existen diferentes personalidades, enérgicas, pasivas, sociables o no, agresivas.
- **Raza** (la procedencia étnica y racial pueden ocasionar problemas de comunicación).
- **Religión** (marca la creencias de cada persona y eso provoca una barrera de comunicación entre las personas).
- **Sexo (lucha entre el sexo masculino y femenino). Hay q entender las diferencias entre ambos sexos, ya q son diferentes.** Nos condiciona.
- **Formación** (afecta a la habilidad del trabajo) hay cosas q deberemos aprender x nosotros mismos.

Fuente:

<http://www.cipaj.org/doment617n.htm>

Las barreras de la comunicación son todas aquellas que interfieren en la captación del mensaje:

- **Concepción de la idea.** Es de gran utilidad desarrollar la capacidad de síntesis, la habilidad para resumir en pocas palabras lo que queremos explicar.
 - **Codificación o formulación de las palabras.** Utilizar un lenguaje amplio, pero adecuado al oyente.
 - **Transmisión.** Rectificar defectos en la expresión (mala pronunciación, mala articulación) y revisar los medios de que nos valemos.
 - **Recepción.**
- Si sometemos a la persona a mucha información, perdemos su atención.
- Verificar si las personas a las que nos dirigimos tienen deficiencias auditivas, visuales...
- Controlar factores externos como mal ambientación, ruido, incomodidad.
- **Descodificación.** Cada persona tiene esquemas mentales individuales. Estamos llenos de prejuicios.
 - **Interpretación.** Es la percepción subjetiva del mensaje. Cada uno interpreta cosas diferentes a partir de un mismo medio.
 - **Aceptación.** Aunque la comunicación haya sido buena, si el receptor cree que no le conviene, no lo acepta. Los individuos tenemos resistencia a aceptar nuevas ideas, es la neofobia o manía a lo nuevo.

Fuente:

<http://www.virtuacursos.com/co/comu2.htm>

En los distintos campos en que se lleva a cabo la comunicación pueden aparecer una serie de barreras o impedimentos que hagan que ésta no llegue o que su emisión o recepción se produzca de forma errónea. Para que la comunicación se produzca de modo efectivo es necesario eliminar las barreras que puedan aparecer. Hay dos tipos de barreras:

Las barreras del lado del emisor:

Perturbaciones e interferencias: aquello que es nuevo en el mensaje puede convertirse en perturbación, dificultando así la comprensibilidad del mismo.

Ruidos: son aquellos elementos no deseados que se interponen en la comunicación.

Redundancias: son aquellas partes del mensaje que son repetitivas o banales.

Contexto: la emisión de mensajes en contextos o situaciones inusuales puede entorpecer la transmisión de información.

Actitudes: son ideas con una gran carga emocional que predispone a un tipo de acciones con respecto a determinadas situaciones sociales. Ésta tiene gran influencia en tres factores:

- Actitud hacia uno mismo.
- Actitud hacia el receptor.
- Actitud hacia el tema.

Las barreras del lado del receptor:

Falta o deficiencia de feedback: ésta es una de las mayores barreras de la comunicación por parte del emisor, puesto que es el feed-back el que indica si se está recibiendo o no el mensaje.

Falta o deficiencia de empatía: la empatía es la aptitud para situarse en el lugar del otro con objeto de comprender mejor sus reacciones ante lo que está diciendo.

El efecto halo. Es el proceso en el que una persona tiende a juzgar un rasgo específico en función de una impresión general favorable o desfavorable. El halo es la pantalla que no permite que al receptor ver el rasgo o hecho concreto que está juzgando.

Proyección: la proyección consiste en atribuir a otra persona características propias.

Tendencia a evaluar: la tendencia natural humana a juzgar, evaluar, aprobar o desaprobado lo que se dice es una de las principales barreras de la comunicación. Cuando mantenemos una conversación lo primero que solemos hacer es evaluar aquello que dicen los demás. Esto muchas veces tiene lugar incluso antes de que el emisor haya terminado de transmitir su mensaje.

El entorno: el exterior también impone barreras:

- con matices físicos: clima, lugar, aspecto...
- con matices psicológicos: roles sociales, relaciones interpersonales...

Carácter: son las disposiciones congénitas que se encuentran en la mente del ser humano.

Aptitud: es la capacidad en potencia que un ser posee para desarrollar la acción de comunicación.

Actitud: es la predisposición de una persona a reaccionar en algún sentido ante algo y puede variar dependiendo de la circunstancia.

Sentimiento: forma de vivir o sentir algo. Ello implica variabilidad de elementos de carácter conscientes o inconscientes; afectivos o intelectuales, que pueden ser contradictorios.

Hábito: series mecánicas, pseudoautomáticas de movimientos o conductas que se producen de modo rutinario

Valores: serie de fundamentos personales de importancia que constituyen la base de nuestra creencia, modo de pensar y de algún modo la actitud que tenemos.

IV.5 Motivación

IV.5.1 Conceptos de motivación

Fuente:
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/>

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Fuente:
Munch Galindo, García Martínez

Es un termino general que es aplicado a cada uno de los impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que hacen cosas que Esperan que satisfagan estos impulsos y deseos, esto hará que los Subordinados actúen y trabajen en la forma deseada.

Fuente:
http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_2.htm

Son todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Fuente:
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEEkkkuZEVBoEBbUnD.php>

Para **Scott y Mitchell**, la motivación es la función que un administrador o directivo cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo.

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig la definen como lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera y desarrollar la propensión hacia un comportamiento específico.

Para Pablo García Schewerert la motivación se refiere al proceso psicológico que tiene lugar en el hombre y que propicia la combinación de diversos factores internos y externos a éste, determinando que el mismo se comporte de cierta forma.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte10.htm>

Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. (lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que le rodea).

Fuente:

Stonner J. Freeman R. Y Gilbert D

Stonner J. Freeman R. Y Gilbert D.

La motivación esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación nos dirige para satisfacer las necesidades.

Fuente:

Solana, Ricardo F

Solana, Ricardo F.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Fuente:

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr.

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Fuente:

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz .

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima->

Gordon, Judith.

La motivación es también considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Chiavenato, Adalberto.

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

Arias, G.F.

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

Agustín Reyes Ponce.

Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Maslow.

Sería así como la pasión por lograr. Es un rasgo que comparten prácticamente todos los líderes efectivos. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

IV.5.2 Teorías de la motivación

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte10.htm>

Jerarquía de las necesidades, de Maslow.

Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, es la siguiente:

1. Necesidades fisiológicas (comida, aire, reposo, abrigo, etc.)
2. Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
3. Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
4. Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.).
5. Necesidades de autorrealización (realización de potencial, utilización plena del talento individual, etc.)

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- 1) Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
- 2) El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
- 3) A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas a la conservación personal.

4) A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lentamente las necesidades secundarias: sociales, surgen las necesidades de estima y de autorealización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, mientras que las de autorealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorealización son complementarias a las de estima.

Los niveles más elevados de necesidades solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorealización o a un nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.

5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía trazada por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes (que acompaña a otra); sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6) Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperactiva, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

Maslow buscó deshacer el mito que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente.

Teoría de los dos factores, de Herzberg.

Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado).

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores al que denominó satisfacciones, provoca satisfacción en el cargo

y con las aparentes mejoras en el desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow.

Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción.
- delegación de responsabilidad.
- libertad de ejercer discreción.
- promoción.
- uso pleno de habilidades.
- establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- simplificación del cargo (por el propio ocupante).
- ampliación y enriquecimiento del cargo.

El otro conjunto de factores que denominó higiénicos o insatisfactorios tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se pueden remover la insatisfacción.

Los factores higiénicos o insatisfactorios incluyen:

- condiciones de trabajo y comodidad.
- políticas de administración y de organización.
- relaciones con el supervisor.
- competencia técnica del supervisor.
- salarios.
- seguridad en el cargo.
- relaciones con los colegas.

Esos factores higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

En función de investigaciones cuya validez ha sido ampliamente discutida, Herzberg define una teoría de dos factores:

Factores Higiénicos o insatisfactorios: Se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección de los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Herzberg sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitada en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión higiene exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que

producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El término motivación para Herzberg, incluyen sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestado por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo es la función del ambiente de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

El modelo contingencial de motivación, de Vroom.

Victor M. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y que reconoce las diferencias anteriores. La teoría de Vroom está más dentro de la línea actualmente aceptada por los psicólogos y sociólogos contemporáneos.

Para Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- Los objetivos individuales, o sea, la fuerza de deseo de alcanzar objetivos.
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.

Para Vroom, un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

- Los objetivos personales del individuo. Que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
- La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal. Producir más podrá significar el rechazo del grupo.
- La percepción de su capacidad de influir su productividad. Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tender a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fija.

Según Vroom, esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo.

La teoría de Vroom se denomina de Modelo Circunstancial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operacionarlas.

La teoría de Vroom es una teoría de motivación y no de comportamiento.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte11.htm>

Teoría de la equidad.

Debe haber un balance de relación entre resultados e insumos para una persona en relación de otra. Si el personal siente que se les recompensa inadecuadamente, podrán sentirse insatisfechos, reducirán la cantidad y calidad de su esfuerzo y posiblemente dejar la organización.

Si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción.

Pero si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuerzen más. También es posible que algunos deseen reducir la recompensa.

Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo algunas injusticias, pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. Por ejemplo, un empleado al que se le reprime por llegar unos minutos tarde, podría enojarse y decidir renunciar al empleo, no tanto por el regaño, sino por un sentimiento prolongado de que las recompensas por sus contribuciones son menores de las que reciben los demás. En otro ejemplo, un empleado podría estar muy satisfecho con su salario semanal, hasta que se da cuenta que otro empleado hace un trabajo similar obteniendo mayor paga.

En conclusión, la equidad consiste en retribuir con justicia el esfuerzo realizado por el trabajador.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte12.htm>

Teoría de las expectativas.

Lawler III halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedicación. Verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones, obedece a infinidad de razones, entre las cuales destacan.

Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño.

Los gerentes no hacen mucha distinción en las evaluaciones de desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez porque la confrontación con personas evaluadas tengan problemas de relaciones.

Las conclusiones de Lawler III son las siguientes:

Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también de condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorealización.

Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero.

La teoría de expectativa puede expresarse por la siguiente ecuación:

$$\begin{array}{l} \text{Necesidades} \\ \text{no satisfechas} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Creencia de que el dinero satisfecerá} \\ \text{las necesidades.} \\ \text{Creencia de que la obtención de} \\ \text{dinero necesita desempeño} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Motivación} \\ \text{para} \\ \text{desempeñar.} \end{array}$$

Siempre y cuando las personas creen que existe una relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un excelente motivador.

Fuente:

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEZFZuhIqMvIIy.php#refor>

Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**,

es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."(4)

Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograrle motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

Establecer una norma que se alcanzará.

Evaluar si se puede alcanzar la norma.

Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Fuente:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

Teoría ERG

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades(secundarias):

John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos7/temo/temo.shtml#teo>

Teoría de Shein del hombre complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos3/motivlaboral/motivlaboral.shtml>

Teoría homeostática de la motivación:

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo. Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la

vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre... Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

Teoría de la reducción del impulso:

Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis.

Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como : Lewin Hull, es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull:

"Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada.

A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios.

Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso (D) propende marcadamente a poseer el status sistemático de una variable interviniente o de una X nunca directamente observable"

La necesidad actúa, pues, como variable independiente, suscitando el impulso. Éste, integrado a su vez con otras variables intervinientes, contribuye a formar el potencial evocador de respuesta del que la conducta es función :

$$\text{Conducta} = f(sEr) = f(D * K * sHr).$$

sEr---- potencial evocador de respuesta.

D----- drive o impulso.

K----- motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa.

sHr---- fuerza del hábito.

Teoría de la motivación por emociones

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

Teoría psicoanalítica de la motivación:

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

Fuente:

www.monografias.com

Agustín Reyes Ponce,1994.Administración Moderna, Editorial Limusa.

Teoría X, Teoría Y, Teoría Z

X: La mayoría de las personas no les gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos. **Y:** Las personas que les gusta el trabajo y que se desempeñan buscan responsabilidades y se muestran muy críticos en sus labores. **Z:** Ésta teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social .

IV.6 Liderazgo

IV.6.1 Conceptos de liderazgo

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/>

El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza. Celo es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Fuente:

www.monografias.com

Agustín Reyes Ponce.

Jame A. Stoner y R. Edward Freeman

Srephen P. Robbins y MaryCoulter

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

- Es el conjunto de cualidades que hacen que el sujeto pueda ser líder.
- Lo tiene aquel que trata de entender el interés y las capacidades de los demás a nivel individual o de grupo; y en función a eso está dispuesto a asumir la responsabilidad de conciliar los intereses individuales y decidir, según sea necesario, para alcanzar los objetivos del grupo, de modo que cada quien individualmente se beneficie en mayor grado, que si actuara de forma aislada.x

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN>

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Fuente:

<http://itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo>

"Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales"

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima-liderazgo/autoestima-liderazgo.shtml#conceptpo>

Agustín reyes Ponce.

Liderazgo: influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

J. Thomas Freeston.

“el reto del líder consiste en identificar aquellos rasgos en los que necesitan trabajar y quitar cualquier obstáculo para que puedan servir a sus clientes, el líder crea el ambiente adecuado, la gente es que elige cambiar y crecer... para ser primero hay que servir “.

Chiavenato, Idaberto(1993). Destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diverso objetivos específicos”.

Fuente:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=618>

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en cualquiera de los textos utilizados para la enseñanza de la administración es que “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” (Stoner). Kotter reconoce que “no existe una definición generalmente aceptada sobre liderazgo”, y lo define en forma parecida como “el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Fuente:

<http://www.sc.ehu.es/pswlojaa/gaizka/lidera~1.htm>

R.M. MacIver y C. H. Page

lo definen como "la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio".

IV.6.2 Estilos de liderazgo

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#ESTILOS>

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- ***El líder autócrata:*** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-***El líder participativo:*** Cuando un líder 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. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-***El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:*** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de

liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Fuente:

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte2.htm>

Las diferencias entre los estilos de liderazgo se dan por el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder, o en el énfasis hacia el empleado o hacia el trabajo.

Liderazgo positivo. Es cuando el líder utiliza un sistema de recompensas económicas o de cualquier otro tipo para motivar a sus empleados.

Liderazgo negativo. Cuando el líder hace hincapié en los castigos. Los líderes negativos actúan en una forma dominante y superior hacia las personas.

Liderazgo autocrítico. El líder centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismo; acapara totalmente la autoridad y asume por completo la responsabilidad.

Liderazgo democrático o participativo. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias.

Liderazgo liberal o de rienda suelta. El líder depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas, evita el poder y su responsabilidad. Los miembros del grupo se capacitan así mismos y organizan su propia motivación, el líder desempeña solamente un papel menor.

Liderazgo con orientación hacia el empleado. Cuando al líder le importa más las necesidades humanas de sus empleados y trata de lograr un trabajo en equipo, ofrece apoyo psicológico y ayuda a los empleados en sus problemas. A este líder se le llama también considerado.

Liderazgo con orientación hacia el trabajo. Cuando el líder cree que obtiene mejores resultados si mantiene a las personas constantemente ocupadas y les exige que produzcan. A este líder se le conoce también como estructural.

Fuente:

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

Análisis Tradicional:

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- El liderazgo carismático.
- El liderazgo autoritario.
- El liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de k. **Lewin**, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por **Lippit y White**, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritarios.
- Paternalistas.
- Laissez-faire (“dejar hacer”).
- Democráticos.
- Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo;
- Tomar las decisiones en el grupo;

Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;

- Calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- Participación que se garantiza a los miembros del grupo;
- Origen y dirección de los flujos de información;
- Forma cómo se realiza el control;
- Promociones en el interior del grupo;
- Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos.

Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos.

En el primer caso los miembros abren canales de relación hacia los líderes, en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los

participativos. El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo.

Los cuatro estilos de liderazgo que **House y Evans** identifican son los siguientes:

- **Liderazgo directivo:** Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- **Liderazgo de apoyo:** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- **Liderazgo participativo:** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- **Liderazgo centrado en el logro:** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

El líder adecuado en el momento apropiado

Si la empresa cuenta con alguna(s) persona(s) que fije(n) el rumbo y la oriente(n) en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder (o líderes). El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

1) Líderes audaces

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia.

Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.

2) Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario.

Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces. Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito.

Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son en realidad simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la compañía. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o inclusive por el funerario.

3) Cirujanos

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso. Por ejemplo, Lee Iacocca fue un cirujano que salvó a la Chrysler Corporation. Hizo que el foco de atención de la empresa fueran los automóviles y eliminó de la misma los segmentos no relacionados con la industria automotriz.

Iacocca salvó a la Chrysler aplicando las aptitudes que había adquirido durante su larga trayectoria en la Ford. Introdujo una mini camioneta y reintrodujo el convertible, lo que por una ironía de la vida fueron las dos medidas decisivas que no se le permitió tomar en la Ford.

Iacocca siguió sus instintos, y sus talentos coincidieron con los requerimientos de la empresa. Eso lo convirtió en el líder adecuado en el momento apropiado.

4) Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución.

Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos. El líder funerario debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas o inclusive sobre la misma compañía. En el interín, estos líderes deben hacer frente a los apegos emocionales de los sobrevivientes. Es a menudo necesario un verdadero líder estratégico para cerrar una línea de productos o retirarse del mercado. A veces, el funerario debe cerrar una compañía entera cuando ésta se encuentra demasiado enferma para recuperarse. Es probable que se los llame "eutanasias" en la jerga actual, sin embargo son líderes.

Fuente:

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>

C. Wright Mills y H. Gerth distinguen tres tipos de líder:

* **Líder de "routine":** que no crea ni su papel ni el contexto en que lo desempeña sino cumple únicamente, dentro de los límites generalmente previstos, un papel de guía de una institución ya existente, un papel al que le imprime su sello personal.

* **Líder innovador:** que reelabora radicalmente su papel de guía de una institución ya existente y a pesar de todo reelabora el papel mismo de esa institución.

* **Líder promotor:** que crea tanto su papel como el contexto en que lo realiza (fundador de un grupo, un sindicato, un partido, o también un estado, siempre y cuando logre darle un mínimo de consistencia a su iniciativa y mantenga una posición de líder dentro de la institución que ha promovido.

Cabe señalar que en la relación del líder con sus seguidores, estos también desempeñan papeles activos. Normalmente líder y seguidores se encuentran en una relación de influjo recíproco.

M. Conway estudia la relación del líder con sus seguidores y distingue tres tipos de liderazgo:

* **Los líderes que arrastran a la muchedumbre:** son capaces de concebir una gran idea, de formar una muchedumbre suficientemente grande para realizarla y de forzar a la muchedumbre a realizarla.

* **Los líderes interpretes de la muchedumbre:** que son hábiles sobre todo "para hacer claramente explícitos los sentimientos o ideas vagos y oscuros de la masa".

* **Los líderes representantes de la muchedumbre:** que se limitan a "manifestar solamente la opinión conocida y establecida por la muchedumbre".

<http://www.sc.ehu.es/pswlojaa/gaizka/lidera~1.htm>

Los directivos, utilizan muy a menudo seis (6) estilos de liderazgo, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

a.- El Estilo Coercitivo. Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

b.- El Liderazgo Coercitivo. También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización

comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: "¿Qué importa todo esto?".

c.- El Estilo Orientativo. Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

d.- El Estilo Afiliativo. Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado administrativo, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación ó crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

e.- El Estilo Participativo. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

f.- El Estilo Imitativo. Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los ira reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo", El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de I+D ó abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

g.- El Estilo Capacitador. Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

Fuente:
Grajales Lara, Castillo Arriaga

Autocrático :

1. No permite la participación del grupo
2. No le interesa el desarrollo de la personalidad de sus empleados o subordinados.
3. Ejerce la autoridad basándose en el poder.
4. No se interesa por sus subordinados.

Paternalista:

1. Actúa de una forma que no existe en él el liderazgo
2. Llega al sentimiento de los subordinados de tal forma que los vuelve dependiente.

Desobligado:

1. No le interesa nada.
2. Aunque le pueden tener cierta estimación los subordinados le llegan a perder el respeto.

Democrático:

1. Permite la participación del grupo de trabajo
2. Siempre se encuentra de buen humor
3. Es honesto, equitativo y benevolente.
4. Pide opiniones a su grupo de trabajo.

Burocrático:

1. Se basa en lo que le indica el manual de organización o lo establecido por la empresa.
2. No acepta lo nuevo.
3. Le gusta la seguridad.
4. No toma decisiones.
5. Es rutinario.

Bibliografía del capítulo

Münch Galindo Lourdes y García Jiménez, José, **Fundamentos de Administración**, México, Trillas, 1991.

Reyes Ponce, Agustín, **Administración Moderna**, Limusa. 1994.

Jame A. Stoner y R. Edward Freeman, **Administración**. Sexta edición, México, Pearson 1996.

Srephen P. Robbins y MaryCoulter, **Administración**, Quinta edición. 1997.

Stonner J. Freeman R. Y Gilbert D., **Administración**., México, Prentice – Hall Hispanos. S.A., 1997.

Solana, Ricardo F., **Administración de Organizaciones**, Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, **Administración, una perspectiva global**,Mc Graw Hill, México, 1999.

Grajales Lara Hilario Nadin y Castillo Arriaga, Maria de Lourdes, **Administración I**, México, SEC, 2002

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_1.htm

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>

www.monografias.com

http://html.rincondelvago.com/administracion_8.html

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte5.html>

<http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte5.htm>

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad5/comunica.htm>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml#comu>

html.rincondelvago.com/administracion-de-las-comunicaciones-y-teoria-de-la-organizacion.html

http://html.rincondelvago.com/comunicacion_3.html

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad5/barreras.htm>

<http://html.rincondelvago.com/atencion-de-clientes.html>

<http://html.rincondelvago.com/comunicacion-empresarial.html>

<http://www.cipaj.org/doment617n.htm>

<http://www.virtuacursos.com/co/comu2.htm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEEkkkuZEVBoEBbUnD.php>

<http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima->

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte11.htm>
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte12.htm>
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEZFZuhIqMvIly.php#refor>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>
<http://www.monografias.com/trabajos7/temo/temo.shtml#teo>
<http://www.monografias.com/trabajos3/motivlaboral/motivlaboral.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=618>
<http://www.sc.ehu.es/pswlojaa/gaizka/lidera~1.htm>
<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>